UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

PRIPRAVLJENOST MANAGERJEV ZA UVAJANJE SPREMEMB V PODJETJIH V ŠALEŠKI DOLINI

Ljubljana, avgust 2006

BILJANA MEČAVA

IZJAVA

Študentka Biljana Mečava izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis:_____

KAZALO VSEBINE

1 Uvod 1
1.1 Opredelitev problema, namena in ciljev 1
1.2 Opis metodologije 3
2 Management sprememb 4
2.1 Pomen sprememb 5
2.2 Spremembe v podjetju 6
2.2.1 Narava organizacijskih sprememb 8
2.2.2 Organizacijska struktura in spremembe 10
2.2.3 Kultura in spremembe 11
2.3 Strategije managementa sprememb 14
2.3.1 Trdi sistemski modeli sprememb 15
2.3.2 Mehki sistemski modeli sprememb 18
3 Manager sprememb 22
3.1 Transakcijski in transformacijski manager 22
3.2 Vloga managerja v procesu sprememb 23
3.3 Različni pristopi (slogi), ki jih uporabljajo managerji sprememb 25
3.4 Profil dobrega managerja sprememb 26
4 Gospodarstvo Šaleške doline 28
4.1 Zgodovina 28
4.2 Stanje danes 32
4.2.1 Proizvodnja gospodinjskih aparatov 33
4.2.2 Energetika in rudarstvo 35
4.2.3 Majhna in srednja podjetja 36
5 Potrebe po spremembah v gospodarstvu Šaleške doline 37
5.1 Zunanji dejavniki 37
5.1.1 Globalizacija 37
5.1.2 Vključitev v EU 38
5.1.3 Ekologija 39
5.1.4 Zbliževanje tehnologij 40
5.2 Notranji dejavniki 42
5.2.1 Kultura 42
5.2.2 Organizacija 45
6 Empirična raziskava o izvajanju managementa sprememb v podjetjih v Šaleški dolini 45
6.1 Metodološko ozadje raziskave 45
6.2 Rezultati raziskave 46
6.3 Ugotovitve in predlogi za izboljšave 58
7 Sklep 61
8 Literatura 62
9 Viri 63

KAZALO SLIK

Slika 1: Podjetje kot formalni in neformalni sistem 6
Slika 2: PETS dejavniki in organizacijske spremembe 7
Slika 3: Glavni tipi sprememb 9
Slika 4: Organizacijska ledena gora 12
Slika 5: Kulturni splet 14
Slika 6: OD model sprememb 19
Slika 7: Proizvodnja premoga v obdobju 1994 - 2004 36
Slika 8: Mnenja anketirancev o vplivu globalizacije na podjetja v Šaleški dolini 47
Slika 9: Mnenje anketirancev o pomenu vstopa Slovenije v EU za podjetje 48
Slika 10: Mnenja anketirancev o pomenu ukrepov na področju varstva okolja za podjetje 48
Slika 11: Mnenja anketirancev o pomenu približevanja tehnologij (IKT, nanotehnologija, biotehnoloje) za podjetje 49
Slika 12: Mnenja anketirancev o prehodu v družbo ustvarjalnosti 50
Slika 13: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju dobro poznamo proces globalizacije« 50
Slika 14: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju smo bili dobro pripravljeni za vstop Slovenije v EU« 51
Slika 15: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju smo dobro seznanjeni z ukrepi na področju varstva okolja« 52
Slika 16: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju spremljamo razvoj sodobnih tehnologij« 52
Slika 17: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju smo v preteklosti uspešno uvajali spremembe« 53
Slika 18: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju se zavedamo potreb po spremembah« 53
Slika 19: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju se sprememb bojimo« 54
Slika 20: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju načrtujemo uvajanje sprememb v bližnji prihodnosti« 54
Slika 21: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju se resno pripravljamo na spremembe« 55
Slika 22: Mnenja anketirancev o trditvi »managerji našega podjetja so dobro pripravljeni za management sprememb« 55
Slika 23: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju vodilne delavce usposabljamo za management sprememb« 56
Slika 24: Mnenja anketirancev o trditvi »zaposleni v našem podjetju so obveščeni o programu sprememb« 57
Slika 25: Mnenje anketirancev o trditvi »zaposleni v našem podjetju aktivno sodelujejo v programu sprememb« 57
Slika 26: Mnenja anketirancev o vključitvi v izobraževanje o managementu sprememb 58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Matrika razvoja akcijskega načrta 21
Tabela 2: Primerjava transakcijskega in transformacijskega managementa 23
Tabela 3: Proizvodnja premoga v različnih obdobjih 29
Tabela 4: Največje dnevne in letne količine pridobljenega lignita 29
Tabela 5: Proizvodnja gospodinjskih aparatov 35

1 Uvod

1.1 Opredelitev problema, namena in ciljev

Šaleška dolina je po drugi svetovni vojni doživela hitro industrializacijo. Pozna štirideseta in petdeseta leta je razvoj doline označil Premogovnik, ki je iz majhnega rudnika prerasel v enega izmed največjih premogovnikov z jamsko eksploatacijo v Evropi. V šestdesetih in sedemdesetih letih se je v dolini hitro razvijala proizvodnja bele tehnike. Gorenje je postalo največji tovrstni proizvajalec v nekdanji Jugoslaviji. Konec sedemdesetih in v začetku osemdesetih je Gorenje zaradi nakupa podjetja Koerting v Nemčiji zapadlo v veliko krizo, ki je bila uspešno razrešena v drugi polovici osemdesetih let.

V prvi polovici devetdesetih let z osamosvojitvijo Slovenije nastaneta dva pomembna trenda. Propad oziroma težave podjetij, ki so izgubila predvsem jugoslovanski trg in nekatere ostale trge, in nastajanje majhnih podjetij kot posledica spremembe sistema in krize večjih podjetij. Temu je sledila stabilizacija Gorenja, razrešitev okoljske problematike doline zaradi eksploatacije premoga in proizvodnje električne energije v Termoelektrarni Šoštanj, ki proizvaja okoli 30% vse električne energije v Sloveniji.

Šaleška dolina, ki je bila v bližnji preteklosti izredno močan industrijski center, je v prvem desetletju novega tisočletja soočena z novimi izzivi, podobno kot večina gospodarstev na svetu. Ti izzivi so naslednji.

- Globalizacija - zahvaljujoč hitremu razvoju in širjenju informacijsko komunikacijskih tehnologij je mogoče proizvodnjo uspešno organizirati tam, kjer je najcenejša. To so predvsem azijske države, kot sta na primer Kitajska in Indija, ki imata številno poceni delovno silo in postajata svetovni gospodarski velesili (Sachs, 2005, str. 169).
- Tehnološki razvoj - prihaja do zbliževanja informacijskih, komunikacijskih tehnologij, biotehnologije in nanotehnologije, kar bo v naslednjih desetih letih pripeljalo do popolnoma novih proizvodov, proizvodov manjše fizične kapacitete, manjše porabe surovin in energije ter bolj fleksibilne proizvodnje (Meyer, 2003, str. 20).
- Prehod v družbo ustvarjalnosti - v najbolj razvitih državah sveta ne nastaja informacijska družba, ampak družba ustvarjalnosti, v kateri ustvarjalnost postaja osnovni gospodarski vir (Florida, 2005, str. 32).

Če želi gospodarstvo slediti tem trendom, mora biti pripravljeno na velike spremembe v načinu vodenja, organizaciji in kulturi. To še posebej velja za gospodarstvo Šaleške doline, ki še vedno vztraja na vzorcu klasične industrijske družbe. Velikoserijska proizvodnja gospodinjskih aparatov v Gorenju, proizvodnja premoga v Premogovniku in električne energije v Termoelektrarni Šoštanj, so še vedno najbolj pomembne gospodarske dejavnosti v

dolini. Čeprav se večina managerjev zaveda sprememb, ki so nastale v zadnjih letih, nanje še niso pripravljeni. Zato si nihče ne želi sprememb, čeprav si vsi želijo gospodarske rasti (Friedman, 2005, str. 339).

Toda tudi v podjetjih, kjer se odločijo za uvajanje sprememb, jih pogosto ne uresničijo dovolj učinkovito. V anketi, ki jo je revija Fortune opravila skupaj z mednarodno svetovalno hišo A. T. Kearney, je 850 od 1000 anketiranih managerjev izjavilo, da z rezultati programov sprememb niso bili zadovoljni. Kar dve tretjini uvedenih sprememb nista popravili poslovnega izida, le polovica sprememb pa je pripomogla k izboljšanju vrednosti delnic podjetja (Vizjak, 2003, str. 40).

Neupoštevanje sprememb v okolju oziroma prepozna reakcija managementa je lahko usodna za razvoj podjetij. Tako je znano področje Bostona v osemdesetih letih izgubilo premoč nad Silicijevo dolino, ker proizvajalci miniračunalnikov (DEC - Digital Equipment Corporation, Wang in Prime) iz tega področja niso spremljali razvoja osebnih računalnikov. Predsednik uprave računalniškega velikana DEC Olson je v podjetju prepovedal uporabo pojma »osebni računalnik«. Rezultat takšnega obnašanja managementa je bil, da so izginili nekdanji ponosni proizvajalci računalniške opreme, kot so DEC, Prime in Wang na vzhodni obali, zmagovalci pa so postala podjetja, ki so sledila in uvajala spremembe, kot so Hewlett Packard, Apple in Dell (Saxenian, 1996, str. 100).

Podjetja danes delujejo v izredno dinamičnem okolju in se morajo vnaprej prilagajati okolju, ki šele nastaja (Pučko, 2003, str. 20). V takšnih pogojih je najbolj pomemben izziv managementu načrtovanje, obvladovanje in izvajanje sprememb (Carnall, 1995, str. 2).

Ker nastajajo spremembe vse hitreje, postaja prihodnost vse bolj nepredvidljiva. Istočasno obstaja veliko bolj ali manj učinkovitih pristopov k načrtovanju in izvajanju sprememb v podjetjih, ki pa so, odvisno od stanja sistema, na katerem se izvajajo, bolj ali manj učinkoviti (Senior, 2002, str. 274).

Zaradi zgoraj navedenih dejstev bodo preživela samo podjetja, ki bodo pripravljena na spremembe in jih bodo znala obvladovati. Pri tem je najbolj pomembna vloga managerjev, ki morajo pravočasno zaznati potrebe po spremembah, biti sposobni pripraviti programe za spremembe in jih tudi izpeljati.

Podjetja v Šaleški dolini so močno izpostavljena vplivom zunanjih dejavnikov. Tako na primer Gorenje 95% svoje proizvodnje proda na tujem trgu, kjer je izredno močna konkurenca in se dogajajo hitre spremembe. Tudi Termoelektrarna in Premogovnik morata vse bolj upoštevati stroge okoljevarstvene ukrepe.
Srednja in majhna podjetja so v veliki meri odvisna od poslovanja velikih podjetij in morajo slediti spremembam, ki se v njih dogajajo. Zato je pripravljenost podjetij za izvajanje

managementa sprememb izredno pomembna. Tega področja v podjetjih v Šaleški dolini še ni nihče raziskoval. Veliko je napisanega o managementu sprememb, ni pa konkretnih ugotovitev za stanje v Šaleški dolini.

Namen dela je z empirično raziskavo preveriti pripravljenost podjetij za izvajanje managementa sprememb in podati predloge, s katerimi bi izboljšali delovanje managerjev sprememb v podjetjih v Šaleški dolini. S tem bom ustvarila jasen pregled nad obstoječim stanjem managementa sprememb v izbranih podjetjih v Šaleški dolini, in nad stanjem, ki ga želimo doseči, ter načinom, s katerim se bo dosegla večja učinkovitost izvajanja sprememb, kar bo povečalo konkurenčnost podjetij. Za doseganje namena naloge sem naredila pregled najpomembnejših trendov, ki določajo gospodarski razvoj v 21. stoletju in pomembno vplivajo na razvoj gospodarstva v Šaleški dolini. Opravila sem pregled literature s področja managementa sprememb in proučila teoretične osnove ter opisala dobre prakse s tega področja v svetu. Proučila sem poslovanje izbranih podjetij v zadnjih letih ter pripravila in izvedla anketo. Na osnovi zbranih informacij in podatkov sem podala splošne ugotovitve o pripravljenosti in usposobljenosti managementa v velikih, srednjih in majhnih podjetjih v Šaleški dolini za uvajanje sprememb. Pripravila sem splošno oceno o stanju s predlogom potrebnih ukrepov in podala osnovne napotke in usmeritve za izboljšanje oz. povečanje konkurenčnosti podjetij v Šaleški dolini, s poudarkom na managementu sprememb.

Temeljna hipoteza, iz katere sem izhajala pri izdelavi specialističnega dela je, da management v večini podjetij v Šaleški dolini ni dovolj obveščen o trendih v svetu in pomenu sprememb, ki so nujne, če želi podjetje preživeti v pogojih globalnega gospodarstva. Poleg tega ocenjujem, da večina managerjev ni dovolj dobro seznanjena z managementom sprememb in načinom njegove uporabe za uspešno uvajanje sprememb v podjetjih.

1.2 Opis metodologije

Pristop k raziskovanju, ki sem ga v delu uporabila, je večinoma deskriptivni pristop. V delu je poudarek na opisovanju in proučevanju pripravljenosti managerjev za management sprememb v podjetjih v Šaleški dolini. Poleg deskriptivnega pristopa sem uporabila tudi metodo kompilacije, saj bom povzemala opazovanja, spoznanja, stališča in sklepe drugih avtorjev. Z uporabo kompilacije sem na osnovi številnih povzetih spoznanj, stališč in sklepov prišla do novih ugotovitev glede pripravljenosti podjetij v Šaleški dolini za management sprememb. S tem sem se približala tudi k analitičnem pristopu raziskovanja. V okviru le-tega sem uporabila induktivno metodo sklepanja, saj sem na podlagi proučevanja in analize pridobljenih podatkov s strani podjetij v Šaleški dolini prišla do splošne ocene o stanju na področju managementa sprememb, na podlagi katere sem lahko podala osnovne napotke in usmeritve za izboljšanje poslovanja podjetij v Šaleški dolini v času hitrih in velikih sprememb.

Za pridobitev podatkov in informacij, na osnovi katerih sem naredila analizo stanja v gospodarstvu Šaleške doline, sem izvedla anketiranje. Podatke iz ankete sem statistično obdelala in jih tudi grafično prikazala. Pri zbiranju podatkov za specialistično delo sem uporabila primarne in sekundarne vire. Primarni viri se nanašajo na anketo, sekundarni viri pa se nanašajo zlasti na proučevanje knjig in člankov.

Specialistično nalogo sem poleg uvoda in sklepa razdelila na pet vsebinskih poglavij. V prvem poglavju, uvodu, sem opredelila problem, namen in cilj dela ter opisala metode proučevanja in zasnove dela. V drugem poglavju sem opredelila management sprememb, kar bo služilo kot okvir za prijeme, s katerimi ugotavljamo pripravljenost in usposobljenost managerjev. Ker ne moremo izvesti ocene stanja brez poznavanja okolja, sem v naslednjem poglavju predstavila stanje, zgodovino in probleme gospodarstva Šaleške doline. V poglavju, ki sledi opisu stanja, sem opredelila potrebe po spremembah v podjetjih iz Šaleške doline. Pri tem sem opisala zunanje dejavnike (globalizacija, vključitev v EU, ekologija in tehnološki razvoj) ter notranje dejavnike (kultura in organizacija). Opravila sem tudi analizo po skupinah podjetij, pri čemer sem ločila skupino velikih (proizvodnja gospodinjskih aparatov, energetika in rudarstvo) podjetij na eni ter majhnih in srednjih podjetij na drugi strani. V zadnjem poglavju sem opisala rezultate, ki sem jih dobila z empirično raziskavo in na osnovi le-te ugotovila pripravljenost in usposobljenost managerjev v Šaleški dolini za uvajanje sprememb. V tem poglavju sem podala ugotovitve in predloge za izboljšanje delovanja managerjev na področju izvajanja managementa sprememb v njihovih podjetjih. Specialistično delo sem zaključila s sklepom.

2 Management sprememb

Danes pogosto slišimo frazo, da so spremembe edina stalnica v poslovnem svetu. Nikoli v zgodovini nismo bili priče tako hitrim spremembam kot v zadnjih desetletjih. Tehnološke spremembe, še posebej hiter razvoj informacijsko komunikacijskih tehnologij, so pospešile družbene spremembe, ki so svoj vrhunec simbolično doživele s padcem berlinskega zidu in prenehanjem hladne vojne. Temu je sledil hiter razvoj držav, kot sta Kitajska in Indija, ki sta izkoristili globalizacijske tokove za izredno gospodarsko rast. Da so spremembe hitre in v veliki meri nepredvidljive, kažejo dejstva, da se je v zadnjih desetletjih pojavilo veliko različnih idej o tem, kje se nahajamo in kaj se bo zgodilo. Tako nekateri govorijo o koncu zgodovine (Fukuyama, 1998, str. 136), spopadu civilizacij (Huntigton, 1998, str. 183), prehodu v postkapitalistično družbo (Drucker, 1993, str. 4), dobi ustvarjalnosti (Florida, 2005, str. 32), konceptualnem obdobju (Pink, 2005, str. 49), zavestnem kapitalizmu (Aburdene, 2005, str. 27) in različnih globalizacijah (Friedman, 2005, str. 9).

Zaradi negotovosti, ki so posledica hitrih sprememb, managerji v svoji karieri ne morejo ustvarjati dolgih in uspešnih obdobij. Na začetku novega tisočletja smo priče koncu karier

znanih managerjev kot so: Carina Fioriona, ki je morala zapustiti Hewlett Packard, in John Welch, ki je zaključil svojo kariero v General Electricu, ker ni mogel obvladati birokratov iz Evropske unije.

Očitno postaja v takšnih pogojih za podjetja izredno pomemben management sprememb, ker brez uspešno izvedenih sprememb podjetja v tako kompleksnih pogojih poslovanja ne morejo obstati. V nadaljevanju bom podrobneje opisala pomen sprememb in način njihovega uvajanja v podjetjih.

2.1 Pomen sprememb

Podjetja so se spremembam prilagajala na različne načine. Če sledimo frazam, ki so bile popularne in pogosto uporabljene v različnih obdobjih, lahko ugotovimo, da je bil v osemdesetih letih preteklega stoletja popularen japonski model (Kavčič v Možina, 1994, str. 175) s pojmi, kot so TQM (Total Quality Management), TPM (Total Productive Management), JIT (Just in Time), azijski tigri (Južna Koreja, Tajvan, Singapur, Hong Kong), v devetdesetih letih pa »reengineering«, »downsizing«, vitka organizacija, učeča se organizacija, mrežno gospodarstvo in novo gospodarstvo.

Na začetku novega tisočletja se je veliko govorilo o poku internetnega balona, zbliževanju tehnologij (Meyer, 2003, str. 20), outsourcingu (Friedman, 2005, str. 40), ustvarjalnosti kot najbolj pomembnem gospodarskem viru (Florida, 2005, str. 11), oblikovanju (Pink, 2005, str. 68) , drugi globalizaciji (The Next Silicon Valley, 2001), itd.

Vse to kaže na hitrost sprememb in velikem številu rešitev, ki so bile aktualne v posameznih obdobjih. Očitno je, da imajo posamezni pristopi omejeno dobo, v kateri so uspešni in učinkoviti, potem pa se morajo za učinkovito poslovanje iskati drugi pristopi in načini.

Tipičen primer časovne omejenosti veljavnosti je japonski model (Rowen, 1998, str. 346). V osemdesetih letih je prevladovalo splošno mnenje, da je japonski pristop (visoka kakovost, doživljenjska zaposlitev, krožki kakovosti in podobni elementi) tisti, ki mu je potrebno slediti. Vendar je hiter razvoj tehnologij, predvsem interneta, povzročil velike spremembe, ki so zahtevale drugačen model, japonsko gospodarstvo pa je prišlo v krizo.

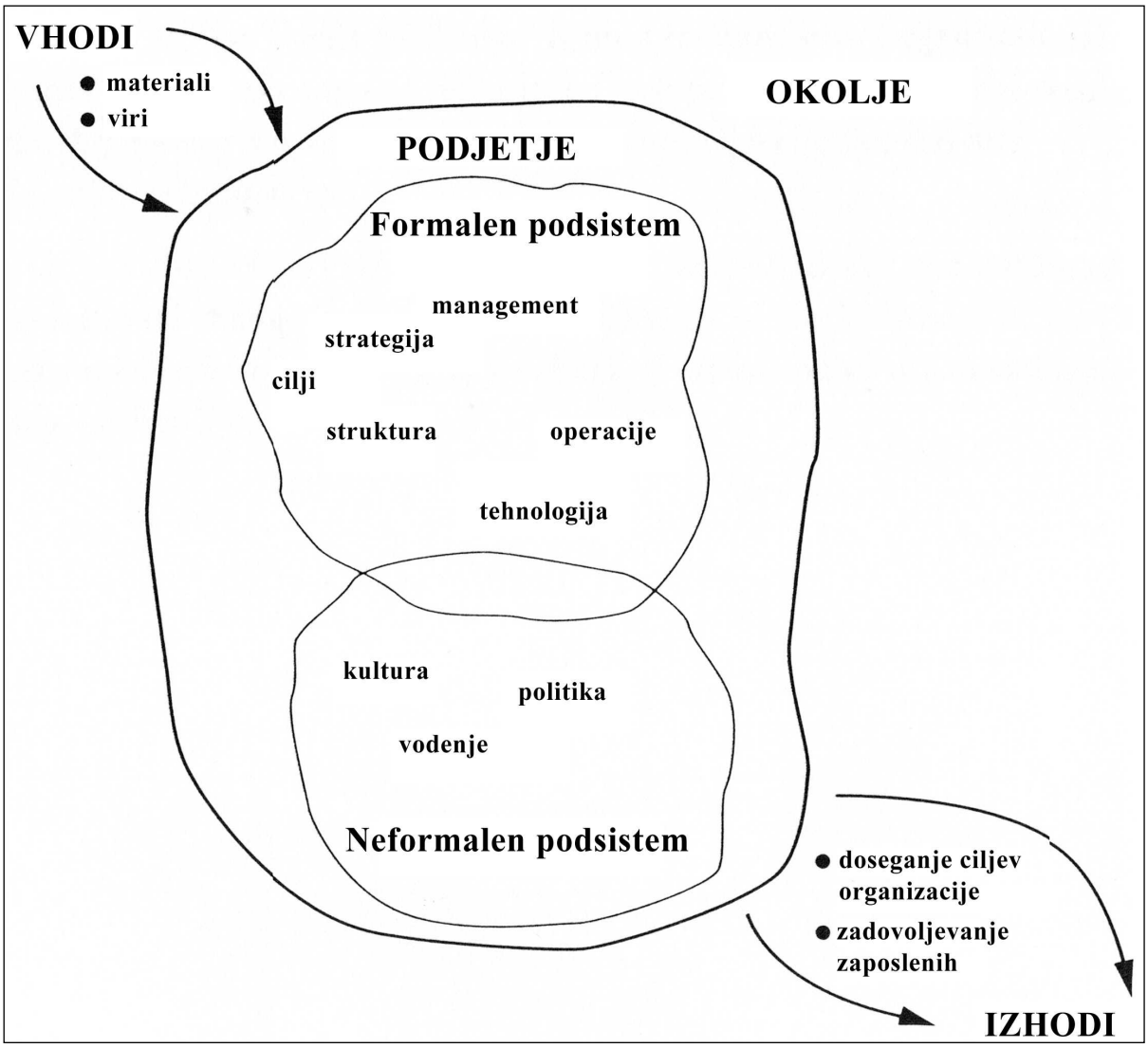
Da bi se podjetje v pogojih hitrih sprememb uspešno razvijalo, se mora management podjetja, ne samo zavedati pomena sprememb, ampak mora biti sposoben, da jih v svojem podjetju tudi uspešno uveljavi.

2.2 Spremembe v podjetju

Spremembe v podjetju ne nastajajo samodejno. Če nič ne zavira dela v podjetju, bodo spremembe nastajale zelo počasi. Vendar kot že rečeno, se danes spremembe, predvsem v okolju, javljajo zelo hitro, tako da morajo biti podjetja nanje pripravljena.

Na sliki 1 so prikazani glavni elementi organizacije in njihovo delovanje. Lahko jih razdelimo v dva glavna podsistema, formalni in neformalni. Formalni podsistem tvorijo management, strategija, cilji, operativne dejavnosti za doseganje ciljev organizacije in tehnologija. Neformalni podsistem tvorijo manj predvidljivi in otipljivi vidiki, kot so: vzorci komunikacije, moč, vpliv, vrednote in norme.

Slika 1: Podjetje kot formalni in neformalni sistem

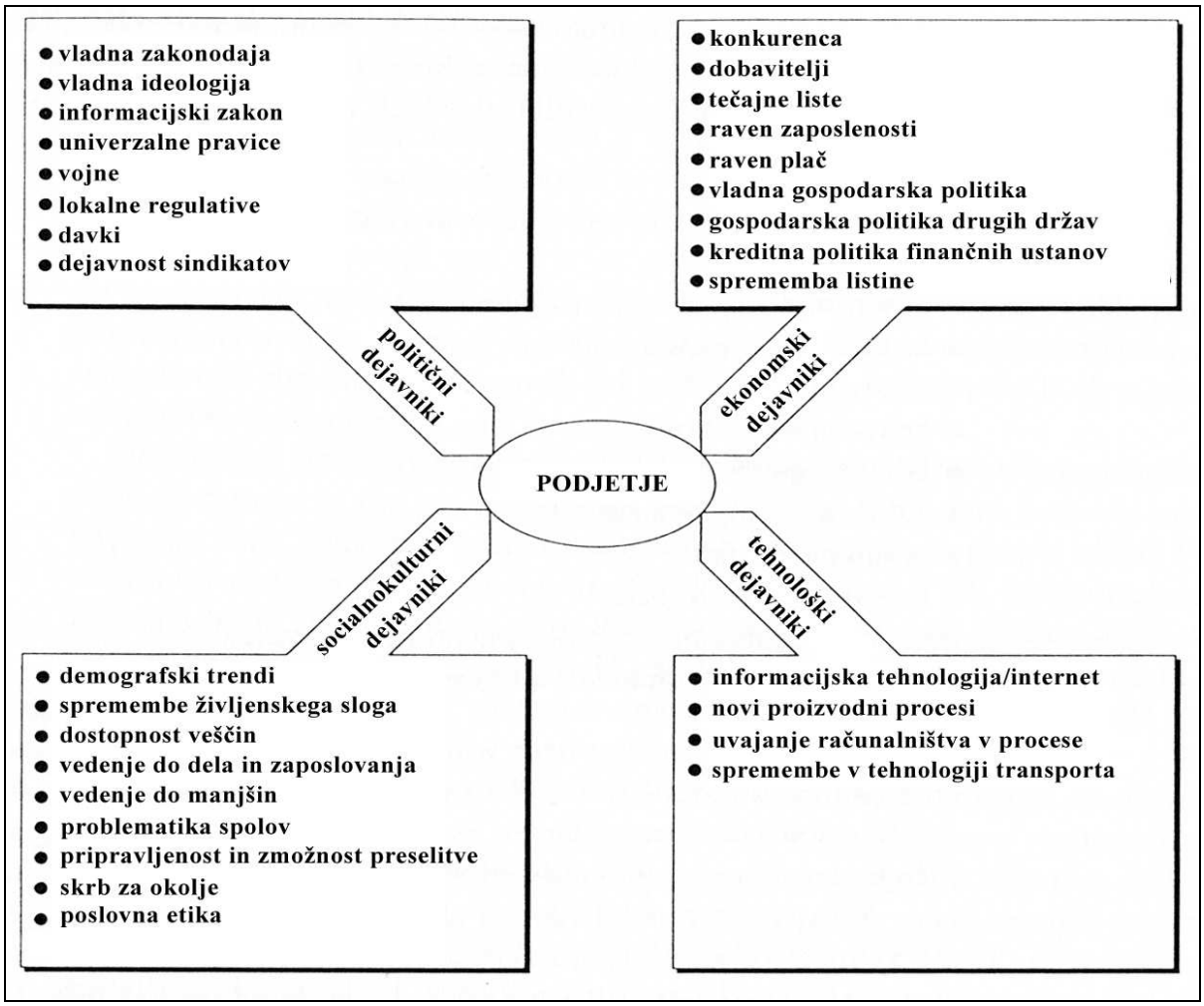


Vir: Senior, 2002, str. 5.

Ti podsistemi in elementi funkcioniranja podjetja delujejo med sabo v določeni vrsti transformacijskega procesa. Podjetje iz svojega okolja jemlje materiale, energijo in druge vire, ter jih pretvarja v proizvode ali storitve, ki jih pošilja nazaj v okolje svojim kupcem.

Okolje, v katerem deluje podjetje, sproža spremembe. Dejavnike okolja bi lahko razdelili v naslednje kategorije: politično-pravne (zakonodaja, ideologija, mednarodno pravo, davki, sindikati), ekonomske (konkurenca, dobavitelji, tečajne liste, plače, gospodarska politika države, kreditna politika), tehnološke (informacijske tehnologije, internet, novi proizvodni procesi, uporaba računalnikov v procesih) in socialno-kulturne (demografski trendi, spremembe v življenjskem slogu, mobilnost, poslovna etika, odnos do dela in zaposlitve). Te dejavnike lahko označimo z okrajšavo PETS (politično-pravni, ekonomski, tehnološki in socialno-kulturni). Prikazujem jih na sliki 2.

Slika 2: PETS dejavniki in organizacijske spremembe



Vir: Senior, 2002, str. 16.

Kot primer sprememb, ki jih je sprožil razvoj tehnologije, je internet. Povzročil je spremembe v komunikaciji, predstavitvi in prodaji (elektronska pošta, spletna mesta, e-commerce). Zaradi teh sprememb se je spremenilo delo mnogih zaposlenih. Pred leti je na primer tajnica morala obvladati tipkanje, komunikacijo in kuhanje kave, danes pa še računalnik, faks, skeniranje dokumentov, brskanje po internetu, elektronsko pošto, naročanje po internetu, ponekod celo osvežitev spletnega mesta, itd.

Tudi politične spremembe, kot je bila na primer osamosvojitev Slovenije, izredno močno vplivajo na gospodarstvo. V Sloveniji so se spremenili pogoji delovanja, organizacija, management, socialna varnost, povečano število brezposelnih oseb, stečaji, borza in lastnina. Veliko podjetij je zaradi izgube jugoslovanskega trga prišlo v težak položaj. Nekatera so uspela najti nadomestne trge, nekatera so zmanjšala število zaposlenih, v nekaterih so uvedli stečajni postopek.

Socialno-kulturne spremembe, kot je na primer starajoča družba, veliko število upokojencev, okoljevarstvena osveščenost, spremenjeni življenjski slog, sprožajo spremembe v podjetjih. Konkreten primer socialno-kulturnih sprememb je močno gibanje Zelenih v Šaleški dolini, ki je pospešilo uvajanje tehnologije odžveplovanja dimnih plinov v Termoelektrarni Šoštanj.

Primer sprememb iz ekonomskega okolja je priključitev Slovenije Evropski uniji, ko se podjetja morajo prilagoditi gospodarskemu prostoru Evropske unije (ni več carin, spremenjen odnos do trgov nekdanje Jugoslavije in spoštovanje evropske zakonodaje).

Spremembe nastajajo tudi zaradi notranjih vzrokov, kot so na primer novi manager, spremenjena strategija trženja, uvajanje nove informacijske opreme, prehod na intranet ter okrepitev določenih oddelkov v podjetju. Vendar so notranji vzroki na določen način posledica zunanjih dejavnikov. Tako je na primer spremenjena strategija trženja posledica manjše prodaje ali močnejše konkurence, uvajanje intraneta pa posledica pojava nove tehnologije, ki omogoča učinkovitejše poslovanje.

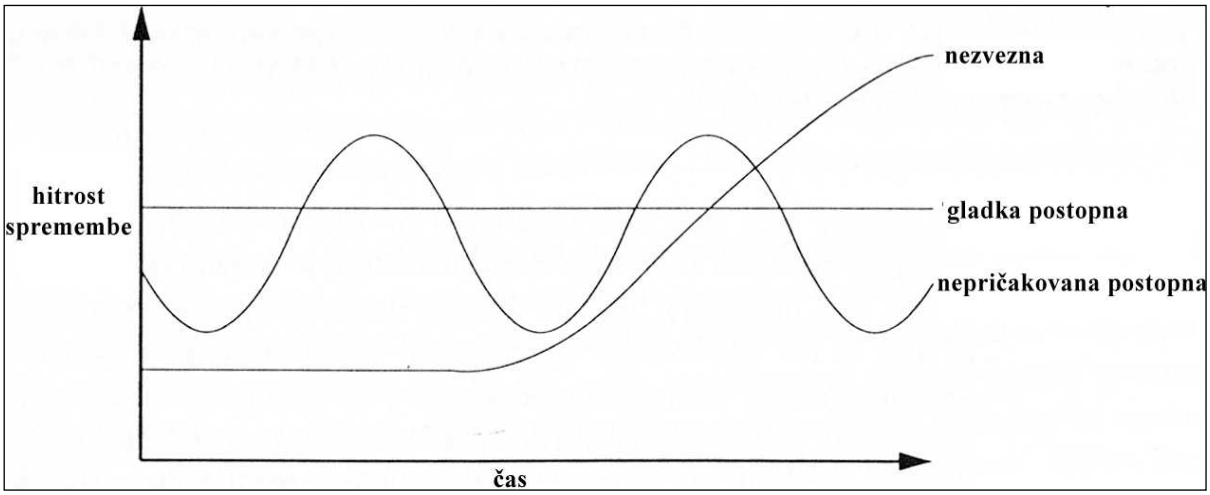
Zato je zelo težko popolnoma ločiti zunanje in notranje vzroke sprememb. Nekateri avtorji (Senior, 2002, str. 26) menijo, da so spremembe v strukturi in načinu dela povezane s spremembo strategije, ki pa je povezana s političnimi, ekonomskimi, tehnološkimi in socialnoekonomskimi okolji.

2.2.1 Narava organizacijskih sprememb

Podjetja obstajajo in delujejo v širšem okolju, istočasno pa predstavljajo sisteme, ker je za opravljanje nalog za doseganje ciljev potrebno združevati ljudi in dejavnosti v določene oddelke. To pomeni, da mora obstajati določena delitev dela in struktura, ker bi drugače delovanje podjetja postalo kaotično. Zato imamo v podjetju organizacijsko strukturo, s katero

so določene odgovornosti, združevanje dejavnosti zaposlenih, koordinacija in kontrola le-teh. Poleg formalne organizacijske strukture obstaja v podjetju še neformalna struktura, ki je ne oblikuje management, ampak je rezultat prijateljstva in interesnega združevanja med delavci. Vsekakor moramo pri uvajanju sprememb upoštevati strukturo podjetja, zato sledi v nadaljnjem poteku naloge podroben opis organizacijskih sprememb. Grundy je ugotovil (Senior, 2002, str. 38), da obstajajo tri vrste sprememb, kot je prikazano na sliki 3.

Slika 3: Glavni tipi sprememb



Vir: Senior, 2002, str. 38.

Prva je *gladka in postopna sprememba*, v kateri do le-te prihaja počasi, sistematično in jo lahko predvidimo. Druga vrsta spremembe je *nepričakovana postopna sprememba,* ki jo karakterizirajo obdobja počasnih sprememb, in ki jim sledijo spremembe z večjo hitrostjo. To vrsto spremembe sproža okolje, v katerem deluje podjetje in notranje spremembe kot sta izboljšanje učinkovitosti in načina dela. Tretja vrsta spremembe je *nezvezna sprememba*. Pri njej prihaja do spremembe s hitrimi premiki v strategiji, strukturi in kulturi. Ta vrsta sprememb je v večini primerov povezana z novimi tehnološkimi dosežki, kot so bili na primer osebni računalniki ali internet.

Obstajajo še drugi opisi sprememb. Tako Tushman, Newman in Romannelli (Senior, 2002, str. 39) trdijo, da imamo dva tipa konvergentnih sprememb, in sicer fino uglaševanje in postopno prilagajanje. Pri *finem uglaševanju* gre za izboljšanje že dobrega, pri *postopnem prilagajanju* pa gre za majhne spremembe, ki jih generirajo majhni premiki v okolju, v katerem deluje podjetje. V primeru velikih sprememb v okolju, v katerem deluje podjetje, postopno prilagajanje ne bo dalo dobrih rezultatov in je potrebno izvesti nezvezne spremembe.

Nezvezne spremembe nastajajo zaradi velikih sprememb v pravnih, političnih ali tehnoloških pogojih. To so lahko deregulacije, spremenjene tehnologije, novi industrijski standardi, velike gospodarske spremembe, okoljevarstveni predpisi, trgovinske ovire, patentna zaščita, itd. Drugi viri nezveznih sprememb so lahko spremembe v življenjskem ciklusu proizvoda in učinki mednarodnih trgov (konkurenca, ki nastaja zaradi globalizacije - na primer Kitajska v proizvodnji ter Indija v storitvah).

2.2.2 Organizacijska struktura in spremembe

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Ivanko v Možina, 1994, str. 373). Strukturo podjetja oblikujejo njeni cilji. Organizacijska struktura je pravzaprav sredstvo za doseganje ciljev. Cilji podjetja se s časom spreminjajo, zato je potrebno organizacijsko strukturo prilagajati spremenjenim ciljem.

Z vidika oblikovanja in razporejanja zmogljivosti podjetja ločimo makro-, mezo- in mikroorganizacijsko strukturo (Ivanko v Možina, 1994, str. 374).

- Makroorganizacijska struktura je temelj makroorganizacijskih enot, ki prikazuje grobo členitev skupnega poslovanja organizacije glede na različne posle.
- Mezoorganizacijska struktura je razčlenitev skupne naloge do najmanjše organizacijske enote. Ta struktura je zgradba organizacijskih enot na ravni oddelkov oziroma skupnih delovnih mest.
- Mikroorganizacijska struktura je razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot in organizacijska ureditev njihovih formalnih odnosov.

Organizacijska struktura mora omogočiti fleksibilnost zaposlenih, da se bodo lahko prilagajali spremembam v podjetju in tudi danem okolju. Na oblikovanje organizacije vplivajo številni različni dejavniki, ki jih lahko razdelimo v dve temeljni skupini, namreč zunanje in notranje dejavnike (Ivanko v Možina, 1994, str. 375).

Ker se vsako podjetje nahaja v stalni interakciji z okoljem, so vplivi okolja številni. Najpomembnejši so (Ivanko v Možina, 1994, str. 376):

- globalne družbene vrednote,
- institucionalne razmere,
- tržišče,
- razvoj znanosti in tehnike.

Vrednostni sistem dane družbe opredeljuje organizacijski model, v katerem so vrednote in pravila vedenja osnova organizacijskemu modelu. *Institucionalne razmere poslovanja* so splošni in objektivni pogoji dela za podjetje. Mednje sodijo ekonomska politika in pozitivni predpisi, ki uravnavajo poslovanje podjetij. *Tržišče* vpliva na oblikovanje struktur s svojimi

zahtevami glede kakovosti, cene, uporabne vrednosti in življenjske dobe izdelkov. Tržišče vse bolj vpliva na organiziranost in podjetja postajajo vse bolj tržno usmerjena. Na dinamiko poslovanja nekaterih podjetij močno vpliva *razvoj znanosti in tehnike*. To velja predvsem za podjetja s programi s področja visokih tehnologij, ki se hitro razvijajo na temelju znanja in ustvarjalnosti svojih delavcev. Da bi najbolje izkoristili premoženje, ki ga imajo v svojih delavcih, morajo ta podjetja oblikovati organizacijsko strukturo, ki bo to omogočala.

Na oblikovanje podjetja vplivajo notranji dejavniki, med katerimi so najpomembnejši: (Ivanko v Možina, 1994, str. 377):

- strategija poslovanja,
- vrsta uporabljene tehnologije,
- kadrovska struktura,
- velikost,
- lokacija,
- vodstvo in
- tradicija.

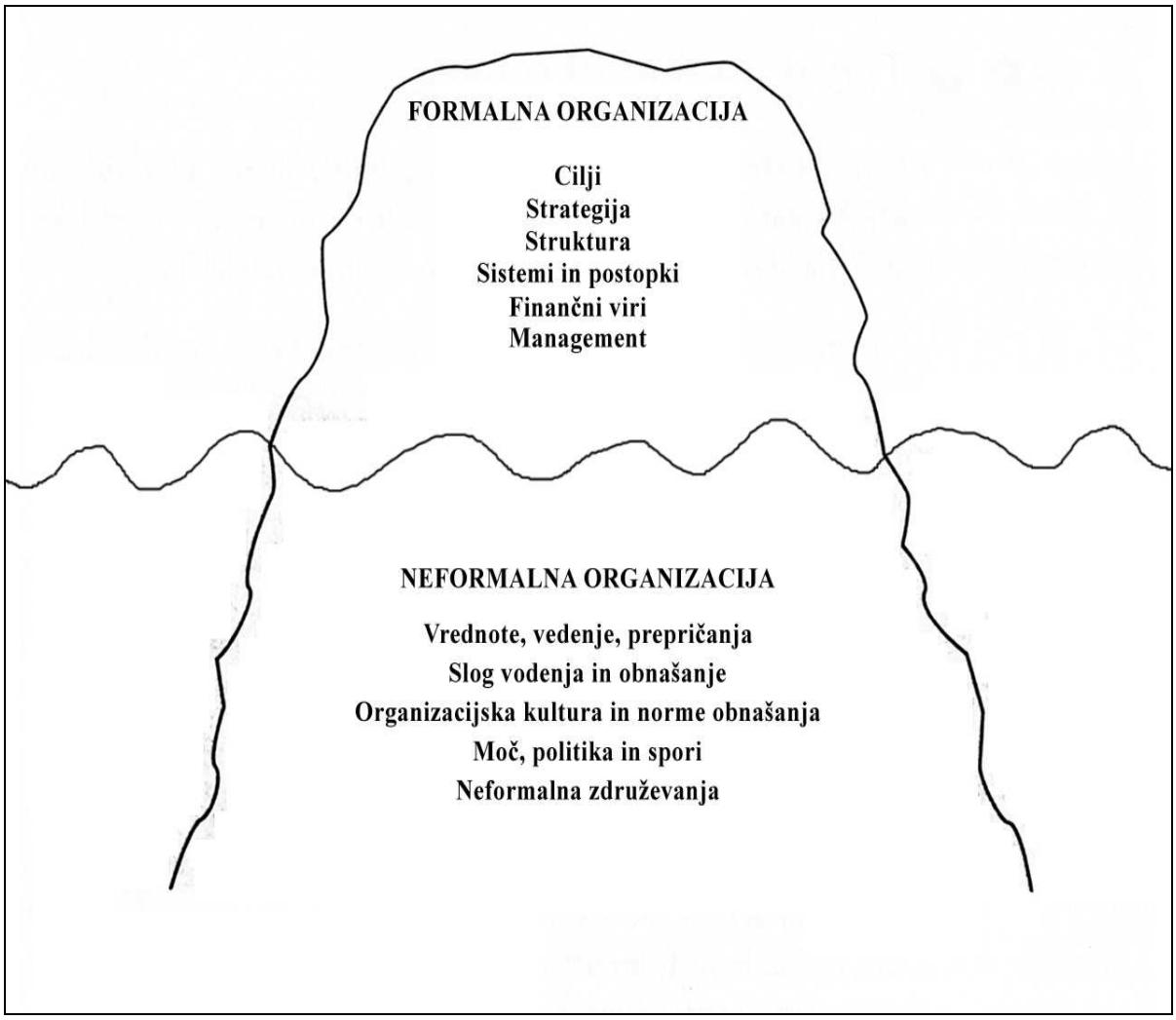
Strategija je izbira opredeljenih ciljev in določanje poti za doseganje teh ciljev. Z organiziranjem oblikujemo strukturo, s katero uresničujemo strategijo podjetja. *Tehnologija* je osnovna značilnost, ki določa organiziranost. Ker tehnologija določa strukturo nalog, te pa določajo strukturo podjetja, imajo podjetja, ki so na približno enaki stopnji tehnološkega razvoja, podobne organizacijske strukture. Na organizacijsko strukturo vplivajo tudi *kadri*. Če želi podjetje sprostiti in izkoristiti potenciale svojih delavcev, mora zgraditi strukturo, ki to omogoča. *Velikost podjetja* tudi vpliva na organiziranje strukture. Velika podjetja so, četudi imajo podobne programe kot majhna, drugače organizirana. Velika podjetja imajo večje število funkcij, ki so oblikovane v samostojne enote, kar pa ne velja za majhna podjetja. Tudi *lokacija* vpliva na organiziranost. Če je podjetje v celoti na eni lokaciji, bo drugače organizirano, kot če ima enote na različnih mestih. Podjetja v mestnih okoljih so drugače organizirana, kot podjetja izven mest. *Tradicija* močno vpliva na organiziranost, še posebej, če je potrebno izvesti spremembe. Preveliko upoštevanje tradicije pa povzroča odpor k spremembam. Pri uvajanju sprememb moramo upoštevati vse pomembne dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko strukturo.

2.2.3 Kultura in spremembe

Podjetja sestavljajo formalni elementi, kot so struktura, strategija in tehnologija. Poleg tega jih določa še velikost, ki se lahko meri po številu zaposlenih ali pa s finančnimi pokazatelji. Dobro poznamo tudi cilje podjetja in njegove finančne vire. Vsi ti elementi so povezani z logičnim mišljenjem in racionalnimi metodami odločanja.

Toda podjetja so bistveno bolj kompleksna, ker imajo poleg formalnega dela tudi neformalni del (Senior, 2002, str. 123), tako da lahko kot prispodobo podjetja uporabimo tako imenovano »organizacijsko ledeno goro«, prikazano na sliki 4.

Slika 4: Organizacijska ledena gora



Vir: Senior, 2002, str. 123.

Z »organizacijsko ledeno goro« lahko prikažemo dva nasprotna vidika organizacijskega življenja podjetja. Prvi del je tisti del ledene gore, ki se vidi nad vodo in katerega sestavljajo formalni vidiki organizacije, ki jih je lahko zaznati. Skriti del »organizacijske ledene gore« se ne vidi in predstavlja prikrite vidike podjetja, kot so: vrednote, zaupanje, vedenje, ki jih imata management in zaposleni, neformalne skupine in norme obnašanja. Vsi ti elementi so skriti in jih ni mogoče enostavno opaziti, igrajo pa pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev in uresničevanju le-teh.

Primerjava z ledeno goro je dobra ne samo zato, ker kaže, da obstajajo skriti elementi podjetja, ampak tudi zato, ker kaže, da ta neformalni del predstavlja večji del podjetja. Podobno kot pri ledeni gori, ostaja neformalni del v večini primerov skrit, vse dokler ne pride do nenamernega trka. Zaradi tega lahko rečemo, da so težave pri ugotavljanju neformalnega dela organizacije podobne tistim, ki jih imamo pri ugotavljanju dela ledene gore, ki se nahaja pod vodo.

Kultura podjetja je bistveno povezana s skritim neformalnim delom podjetja. Običajno podjetje poznamo po podobi, ki si jo je uspelo ustvariti v javnosti. Podoba podjetja je tisto, kar se vidi izven podjetja, kultura podjetja pa je tisto, kar podjetje resnično predstavlja. Pri načrtovanju sprememb je potrebno upoštevati še kulturo podjetja. Ne glede na relativno jasne načrte sprememb, ki so povezani s formalnimi vidiki podjetja, je vloga neformalnih vidikov podjetja pogosto bistvenega pomena za uspeh sprememb.

V literaturi obstaja več opredelitev kulture (Kavčič v Možina, 1994, str. 177). Te označitve kulture se prekrivajo, vendar opisali bi jo lahko kot tisto, kar je tipično za podjetje: navade, vedenje, vzorci predvidenega in sprejetega obnašanja.

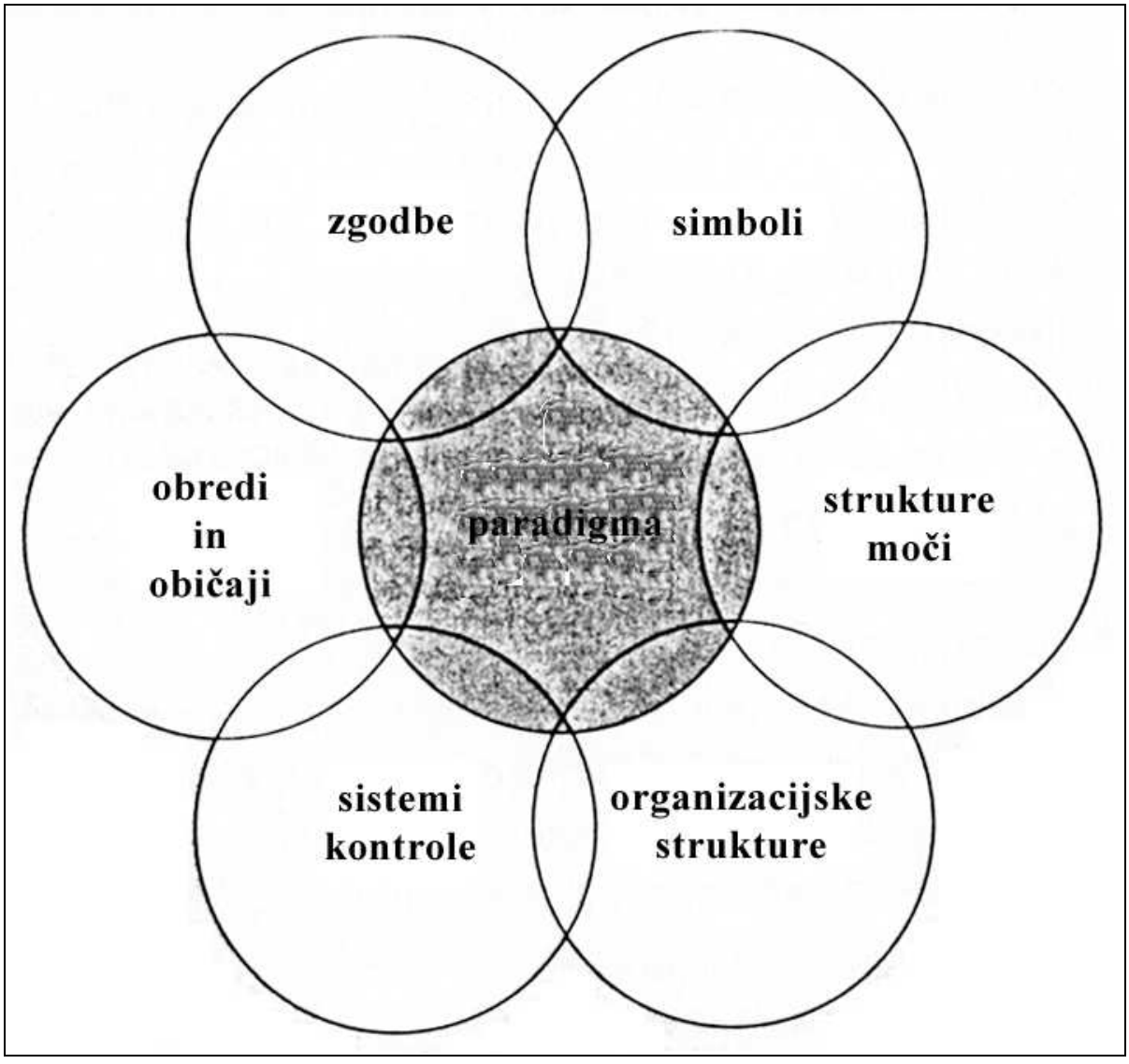
V strokovni literaturi obstajajo različne metode, kako opisati kulturo podjetja. V kulturo sodi jezik, ki se uporablja v podjetjih (šale, metafore, zgodbe, miti in legende). Pomemben del kulture so tudi vzorci obnašanja v obliki običajev, svečanosti in obredov. Vsako podjetje s časom razvije svoja pravila obnašanja, ima svoje vzornike, itd. Podjetja imajo svoje simbole, ki so lahko zelo različni, od logotipa do uniform. V kulturo vsekakor sodijo tudi prepričanja, vrednote, vedenje, etični kodeks in zgodovina podjetja.

Različni avtorji imajo različna mnenja, katere od zgoraj navedenih karakteristik resnično določajo kulturo. Pri tem obstajajo različni modeli. Nekateri modeli ne poskušajo povezovati različnih karakteristik kulture, drugi pa jih povezujejo preko hierarhije različnih ravni kulture, ali pa v obliki kulturnega spleta, po katerem je kultura povezana z vsem kar se dogaja v podjetju. Kulturni splet, prikazan na sliki 5, sta razvila Johnson in Scholes (Senior, 2002 str. 130).

Iz slike 5 sledi, da v kulturni splet sodijo rutine – odnosi, kako se zaposleni podjetja obnašajo eden do drugega in rituali organizacijskega življenja, kot so izobraževalni programi, promocije, itd. Zgodbe, ki jih pripovedujejo člani podjetja ostalim članom, zunanjim osebam, novincem, so naslednji pomemben element kulturnega spleta. V teh zgodbah se opisuje sedanjost podjetja, njegova zgodovina, poudarjajo se pomembni dogodki in osebnosti, kakor tudi osebe, ki so odstopale od norm. Vsekakor so pomemben element tudi simbolni vidiki podjetja, kot so logotipi, pisarne, vozila, naslovi ter jezik in terminologija, ki sta v splošni rabi. Sledijo sistemi kontrole, s katerimi se ugotavlja, kaj je pomembno, kaj se spremlja v podjetju, kaj so najbolj pomembne dejavnosti, itd. V kulturni splet sodi še struktura moči.

Najmočnejša managerska skupina je najbolj povezana z osnovnimi predpostavkami in prepričanji, kaj je pomembno. Formalna organizacijska struktura ali neformalni načini delovanja podjetja namreč odražajo strukturo moči. Johnson in Scoles (Senior, 2002, str. 130) trdita, da spreminjanje organizacijske strukture, kontrolnih sistemov in celo strukture moči ne bo nujno privedlo do spremembe paradigme.

Slika 5: Kulturni splet



Vir: Senior, 2002, str. 131.

2.3 Strategije managementa sprememb

V tem poglavju se bom osredotočila na procese, ki so povezani z izvajanjem sprememb, kot so: oblikovanje, načrtovanje in implementacija sprememb.

Obstajata dva različna pristopa managementa sprememb (Senior, 2002, str. 276), in sicer trdi in mehki model sprememb. Trdi temelji na racionalno logičnih modelih sprememb in je najbolj učinkovit za stanja, pri katerih je vpliv človeškega faktorja nizek. V nasprotnem primeru, ko sprememba zajema elemente, kot so politika podjetja, kultura in vodenje, je potreben bolj mehak pristop. V nadaljevanju naloge bom opisala ta dva pristopa.

2.3.1 Trdi sistemski modeli sprememb

Obstajajo različne kategorije organizacijskih sprememb; od tistih, ki se izvajajo v majhnih korakih, do tistih bolj korenitih, ki rušijo okvirje in zajemajo vse vidike delovanja podjetja. Signali, ki jih dobivajo managerji, niso jasno kategorizirani in pogosto je težko ločiti na tiste, ki so vezani samo na konkurenco, stranke, dobavitelje ali distributerje. Ker so ti signali pogosto nejasni in difuzni, je težko določiti, katera situacija prevladuje in edino, kar dojemajo managerji, so »problemi«. Ti problemi so lahko različne kompleksnosti in resnosti, od majhnih do katastrofalnih. V literaturi se za te probleme uporabljajo termini, kot so trdi in mehki oziroma težave in zmešnjave. V nadaljevanju so opisane lastnosti obeh tipov problemov (Senior, 2002, str. 55).

Težave so povezane in:
- so manjšega obsega,
- njihove posledice so manj resne,
- jih lahko obravnavamo ločeno od njihovega organizacijskega konteksta,
- imajo jasne prioritete, kaj je potrebno narediti,
- na splošno imajo kvantitativne cilje in pokazatelje učinkov,
- so sistemsko tehnično naravnane,
- v večini primerov vključujejo relativno malo oseb,
- obstajajo dejstva, ki so znana in lahko prispevajo k rešitvi,
- vključene osebe se strinjajo s tem, kaj je problem,
- ponavadi imajo rešitve, katerih tip je znan in
- imajo znano časovno lestvico; so vezane tako, da jih lahko obravnavamo ločeno od širšega organizacijskega konteksta ter minimalno interagirajo z okoljem.

Zmešnjave so nepovezane in:
- so velike,
- imajo resne in zaskrbljujoče posledice za vse,
- predstavljajo komplekse probleme, ki se ne morejo ločiti od svojega konteksta,
- vključujejo veliko oseb z različnimi prepričanji in vedenji,
- imajo subjektivne in v najboljšem primeru semikvantitivne cilje,
- niso znani faktorji in ni jasno, kaj je potrebno znati,
- majhno je strinjanje o tem, kaj predstavlja problem in kakšna je rešitev,

- obstajale so že nekaj časa in se ne dajo hitro razrešiti; v najboljšem primeru so izboljšave največ, na kar lahko upamo,
- imajo nejasno časovno skalo ter
- so nepovezane, se širijo skozi podjetje in včasih izven njega.

Na osnovi zgoraj opisanih lastnosti lahko ugotovimo, da je trda kompleksnost lastnost problemov, ki se lahko kvantificirajo in se lahko najde optimalna rešitev. Kot primer lahko navedemo izdelavo najboljših urnikov za delavce na proizvodnji liniji, da bi se dosegla maksimalna proizvodnja.

Mehka kompleksnost je nasprotna in kaže na stanje, v katerem je opis dogodkov dvomljiv, zaradi česar obstaja več različnih interpretacij in rekonstrukcij.

Trdi sistemski modeli izhajajo iz predpostavke, da se lahko identificirajo jasni cilji sprememb z namenom, da se določi najboljša pot za doseganje le-teh.

Na kratko bom opisala trdi sistemski model sprememb (hard systems model of change – HSMC). HSMC je metoda, ki so jo razvili za oblikovanje in managament sprememb. Izhaja iz analize in sprememb povezanih s sistemskim inženiringom, operacijskimi raziskavami in managementom projektov, kjer je poudarek na sredstvih in mejnikih, oziroma načinih, kako doseči posamezne cilje. Ta metoda je še posebej koristna, ko se za preverjanje možnih sprememb lahko uporabijo kvantitativni kriteriji. Celoten proces je sestavljen iz treh faz, ki se med sabo prekrivajo.

Tako se v fazi *opisa* stanje opisuje, postavi se diagnoza stanja ter se določijo cilji spremembe. Fazi opisa sledi *faza opcij*, v kateri se rojevajo še razne možnosti sprememb, izbira se najustreznejša možnost in se razmišlja o tem, kaj bi se lahko naredilo. Na koncu se v *fazi izvedbe* začnejo izvajati izvedljivi načrti in se lahko spremljajo rezultati.

V prvi fazi se naredi povzetek stanja, ki se opiše z besedami ali z diagrami stanja, v katerem se bo izvajala sprememba. Naslednji korak v tej fazi je določanje ciljev in omejitev. Cilje lahko določimo kot tisto, kar želimo, omejitve pa kot tisto, kar preprečuje doseganje ciljev. V resnici lahko imajo člani podjetja določeno kontrolo nad cilji, nad omejitvami pa pogosto nimajo kontrole. Ko gre za cilje in omejitve, je potrebno narediti seznam ciljev, ki je v skladu s temami, ki so ugotovljene pri diagnozi. Sledi ureditev ciljev v hierarhijo ciljev, tako imenovano drevo ciljev. Ta cilje z višjo prioriteto postavlja na vrh, manj pomembne pa nižje. Potrebno je narediti seznam omejitev, ki se ne morejo in ki se lahko spreminjajo.

V naslednji stopnji je potrebno ugotoviti, kako izmeriti učinke oziroma odgovoriti na vprašanje: »Kako lahko vem, ali dosegam ali ne dosegam ciljev«? Pri tem je potrebno, če je le

mogoče, uporabljati kvantitativne spremenljivke, na primer stroške, varčevanje časa, količine dela in podobno.

V fazi iskanja možnosti imamo več stopenj. V prvi stopnji poskušamo ugotoviti, kako doseči cilje. Za to uporabljamo tehnike ustvarjalnega mišljenja, ki jih je veliko. Lahko se odločimo za možgansko nevihto, zapisovanje idej z miselnimi vzorci ali metodo šestih klobukov. Na koncu te stopnje mora biti generirana množica specifičnih idej, ki bodo pomagale razrešiti probleme ali izkoristiti priložnosti.

Tej stopnji sledi urejevanje in podrobnejši opis izbranih možnosti. V tej stopnji uvajanja sprememb je potrebno urediti, podrobneje opisati, ali celo razvrstiti možnosti v terminih, ki opisujejo stanje in omejitve. Izbrane možnosti je potrebno podrobno opisati, »modelirati«, kar pomeni ugotoviti, kaj se bo naredilo, kdo bo naredil, in kako bo vse to delovalo. To pomeni, da bodo možnosti podrobno obravnavane, vključno s finančnimi in ostalimi viri, ki so potrebni za njihovo uresničitev.

Naslednja stopnja je evalvacija možnosti v primerjavi z ukrepi. Ta stopnja procesa sprememb je pravzaprav področje odločanja. Gre za izbiro možnosti v skladu s kriteriji, ki so bili določeni v stopnji meritve učinkov.

Preden se odločimo za spremembe, je potrebno preveriti, ali je model, ki se uporablja, ustrezna predstavitev sistema. Nujno moramo ugotoviti, ali model temelji na napačnih predpostavkah in oceniti učinkovitost vsake možnosti oziroma kombinacije možnosti. Pri tem se običajno uporablja lestvica od 1-5 (1 zelo dobro, 5 zelo slabo).

Implementacijska faza v sistemih, ki so »trde« narave običajno ne predstavlja posebnega problema. V bolj mehkih sistemih bo implementacija bolj ali manj uspešna, odvisno od tega, koliko so bile osebe, ki jih zajema sprememba, vključene v načrtovanje le-te. Za implementacijo sprememb obstaja več strategij.

Pilotske študije pa omogočajo, da se problemi razvrstijo, preden se izvede širša sprememba, vendar pa lahko povzročijo zamude. *Druga strategija* je paralelni tek, ki se najbolj pogosto uporablja pri uvajanju novih računalniških sistemov, vendar se lahko uporabi tudi pri drugih vrstah sprememb. V teh primerih se nov sistem izvaja paralelno s starim, dokler se ne potrdi, da je nov sistem zanesljiv in učinkovit. *Strategija »velikega poka«* omogoča najhitrejše uvajanje sprememb, vendar pa pri tem generira najmočnejše upore spremembam. Istočasno obstaja veliko tveganje, da sprememba ne bo uspela, če ne bo dovolj natančno načrtovana. Pri implementaciji se zelo pogosto uporablja kombinacija vseh teh opisanih strategij.

2.3.2 Mehki sistemski modeli sprememb

Določene spremembe so po svoji naravi tako kompleksne, da zahtevajo mehke sistemske modele sprememb. V takšnih situacijah ni enotnega mnenja o tem, kaj je problem in kaj rešitev. Zato se pogosto dogaja, da vsi, ki so vključeni v izvajanje sprememb, ne iščejo rešitev problema, ampak ga želijo odpraviti. Zaradi kompleksnosti problema obstaja veliko modelov za uvajanje sprememb v zapletenih situacijah. Opisala bom splošen pristop, ki je znan kot OD (Organisation Development) pristop (Cummings v Senior, 2002, str. 302). Vsebuje množico vrednot, predpostavk o podjetjih in zaposlenih, skupaj z zasnovami in tehnikami, za katere se misli, da so koristne za dolgoročne spremembe podjetja. To pomeni, da je bolj verjetno, da se bo prej odpravila sprememba, kot razrešil problem. Pri OD pristopu je poudarek na ciljih in procesih, še posebej slednjih, predvsem na izboljšanju zmogljivosti podjetja za spremembe. Gre za spremembe, ki so srednje in dolgoročne, kar pomeni, da se spremembe uresničijo v daljšem časovnem obdobju. V proces je vključeno podjetje kot celota in njegovi posamezni deli. Pristop je participativen. Temelji na teoriji in praksi vedenjskih znanosti, podpira pa ga in v njem sodeluje najvišji management. V proces je vključen pospeševalec, ki deluje kot posredovalec spremembe. Pri OD se osredotočamo na načrtovane spremembe, vendar jih dojemamo kot proces, ki se prilagaja spremenjenim situacijam, ne pa kot tog načrt, ki se mora uresničiti. OD pristop sprememb temelji na ljudeh, ki se nahajajo na vseh ravneh podjetja in so nosilci sprememb. Osnovna predpostavka je, da bodo ljudje najbolj produktivni, če imajo visoko kakovost delovnega življenja. Poleg tega potenciali zaposlenih pogosto niso dovolj izkoriščeni. Če dobijo možnost oziroma prevzamejo odgovornost za delo, ki ga opravljajo, lahko bistveno prispevajo k doseganju ciljev podjetja.

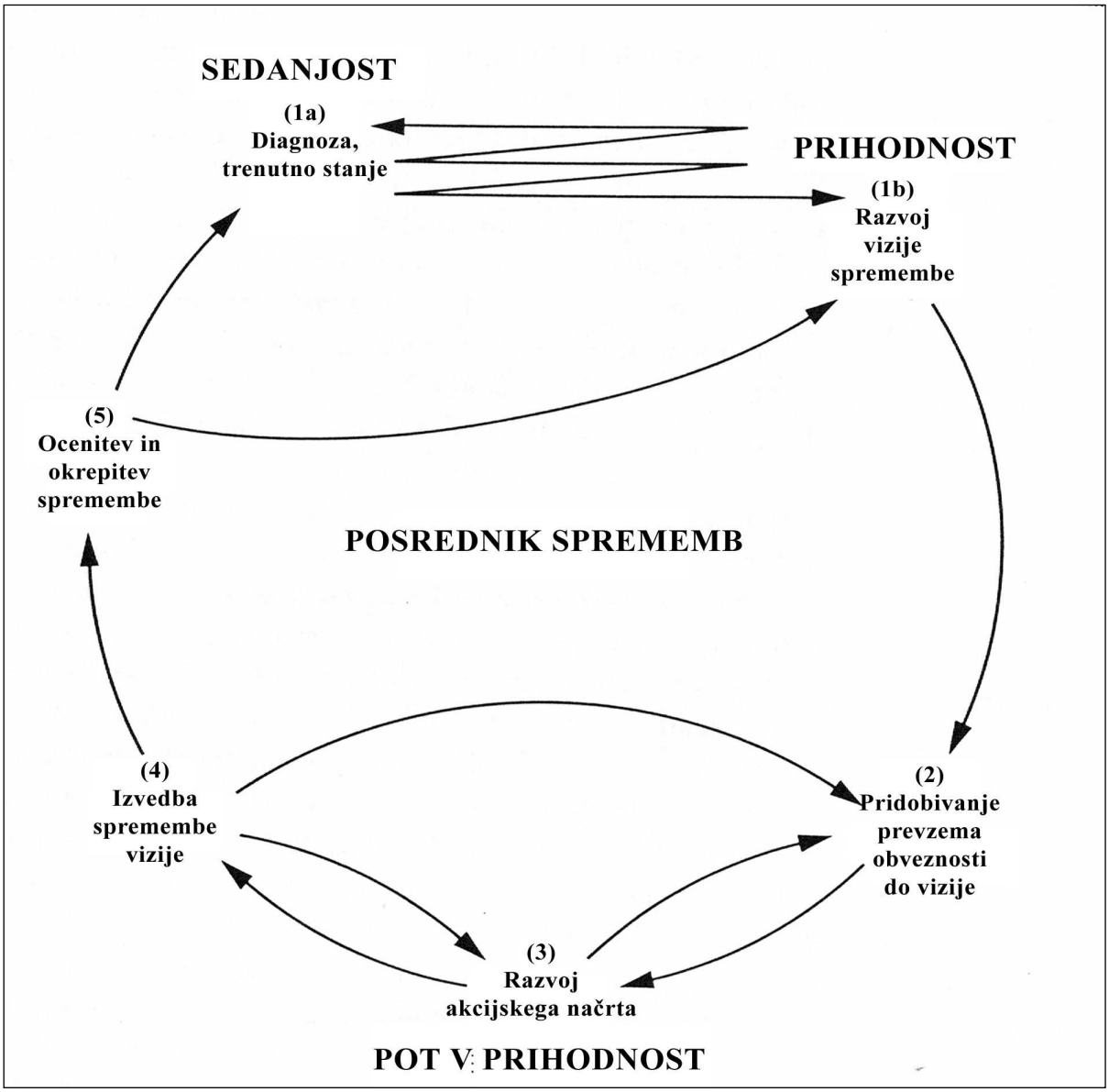
Po mnenju Pattona in McCalmana (Senior, 2002, str. 303), mora management upoštevati, da so podjetja za ljudi ter da so napačne predpostavke managementa o zaposlenih pogosto vzrok neučinkovitih načrtov in ovir v podjetju, če želi, da bi bili zaposleni predani svojemu delu in podjetju. Management mora sprejeti dejstvo, da so ljudje največje premoženje podjetja in njihovo prevzemanje obveznosti je izredno pomembno pri določanju učinkovitega načrtovanja in razvoja podjetja.

Pristop OD je popolnoma v skladu s čustvi, iz katerih izhajajo predpostavke vezane na ljudi v skupinah. Prva je, da so ljudje predvsem družbena bitja. Zaradi tega so delovne skupine izredno pomembne pri izvajanju sprememb. Da bi skupina postala učinkovita, morajo vsi njeni člani sodelovati pri reševanju problemov in delovati tako, da zadovoljujejo naloge ter potrebe članov skupine. Če management v skupini razvija nezaupanje in povečuje tekmovalnost med udeleženci, bo sprememba videna kot nevarnost, ne pa kot priložnost, in negativni vidiki skupine bodo delovali proti spremembam. Zato v pristopu OD izhajamo iz predpostavke, da so delovne skupine in timi bistveni element načrtovanja ter uresničevanja sprememb. Vendar tako kot posamezniki oblikujejo skupine in skupne delovne odnose, tako tudi skupine delujejo in oblikujejo večje organizacijske sisteme, ki po svoji strani vplivajo na

zmogljivost podjetja, da se uči in spreminja. OD leži v osnovi organizacijskih sprememb in obnovitev. Deluje na vseh ravneh podjetja – posameznika, skupine in podjetja. Je relativno dolgoročen proces spodbujanja in izvajanja sprememb. Upošteva nejasno naravo mnogih organizacijskih problemov, kar vključuje nejasne cilje in različne perspektive o tem, kaj je problem. Podjetje razpoznava kot družbeno entiteto, kjer se pričakujejo politični in intelektualni odzivi na spremembe.

V nadaljevanju bomo podrobneje spoznali OD model, ki je prikazan na sliki 6.

Slika 6: OD model sprememb



Vir: Senior, 2002, str. 312.

Sedanjost in prihodnost

Na sliki sta ti dve stopnji opisani kot povezan odnos, ker ni jasno, ali se mora proces začeti z razvojem vizije spremembe, kar pomeni tisto, kar podjetje želi predstavljati v prihodnosti. Sledi ji diagnoza, ki pojasnjuje, kje se trenutno nahaja podjetje, ali pa, se proces začne z diagnozo, »kaj je«, ki mu sledi ugotovitev, »kaj mora biti«. V resnici ta dva procesa delujeta istočasno, s tem da se spodbujata, dokler se ne doseže določena ideja. Vendar sta zaradi poenostavitve ta dva procesa opisana ločeno.

Diagnoza trenutnega stanja

To je stopnja, v kateri se koristno uporabljata orodji, kot je koncept PETS (politični, ekonomski, tehnološki in socio-kulturološki dejavniki) in metafora »vetri sprememb« za ugotavljanje vzvodov sprememb zaradi zunanjega okolja podjetja. Istočasno je potrebno oceniti notranje okolje. V procesu diagnoze je poleg podatkov o zunanjem okolju podjetja potrebno ugotoviti še motivacijo posameznika in njihov prevzem obveznosti do dela v podjetju. Poleg tega je potrebno poznati prakso kadrovanja kariernih in priložnostih delavcev. V tej stopnji se ugotavlja, kakšen je prevladujoči slog vodenja, in kako se zagotavlja izobraževanje in razvoj delavcev. Vsekakor pa je izredno pomembno temeljito spoznati strukturo in kulturo podjetja. Metode za zbiranje podatkov so vprašalniki s posamezniki in ciljnimi skupinami, intervjuji ter pregledovanje dokumentov podjetja.

Razvoj vizije za spremembo

Občutek za spremembo nastaja v procesu diagnoze v podjetju. To ni enostaven proces. Ne konča se s tem, ko se vzpostavi diagnoza, ker se v procesu izdelave diagnoze pojavljajo novi elementi, ki iščejo dodatne informacije, kar lahko ima za posledico spremembe vizije. V vsakem primeru mora vizija pospešiti razvoj podjetja, navdihovati zaposlene in ponujati pomembne prednosti. Vizija ne sme biti posplošena, ampak morajo iz nje slediti jasne naloge in njihov cilj. Predstavljati mora sliko prihodnosti, ki si jo želimo. Eno izmed najboljših vizij je imel predsednik Kennedy, ko je predstavil projekt Appollo. On ni rekel, da želijo postati najboljši v vesoljskih raziskavah, ker to ni dovolj jasna vizija (najhitrejša raketa, največji satelit, najmočnejša raketa), ampak da do konca tega desetletja želijo poslati človeka na luno. Ta vizija je jasno določila naloge in sliko, kaj se želi doseči. Zaradi te vizije so bili izvajalci projekta izredno motivirani in so projekt uspešno uresničili.

Prevzem obveznosti do vizije in potrebe po spremembi

V procesu pridobivanja prevzema obveznosti do spremembe je potrebno delovati na ravni skupin v podjetju. Pri tem je potrebno razpoznati moč vpliva formalnih in neformalnih voditeljev. Bolj učinkovito je komunicirati s posamezniki, ki vodijo skupino, čeprav to ne sme

biti edina komunikacija. Ker v večini primerov vizija spremembe ni najbolj jasna, ni dovolj, da zaposlene samo informiramo o viziji in potrebi po spremembah. Poročila o neuspešnem izvajanju sprememb kažejo, da managerji pogosto podcenjujejo pomen komunikacije. Če se želi uspeti s spremembo, je nujna stalna komunikacija managementa z zaposlenimi ter obveščanje in povratna informacija, ker se lahko samo na ta način premaga strah pred spremembami.

Razvoj akcijskega načrta

Pri razvoju akcijskega načrta uvajanja sprememb je potrebno odgovoriti na vprašanja, kdo bo vodil načrtovanje in uvajanje spremembe, kaj je potrebno spremeniti, da se uresniči vizija, in kje je potrebno posredovati.

Pogosto managerji zaradi dnevnih obveznosti ali pomanjkanja znanja in veščin s področja managementa sprememb ne morejo uspešno opraviti funkcije pospeševanja sprememb. Zato v večini OD pristopov spremembam obstaja posrednik, ki pospešuje spremembe (Luecke, 2003, str. 77). To ni nujno oseba izven podjetja, ampak je lahko zaposleni v oddelku, ki ni žarišče spremembe. Vloga managerjev je, da pomagajo podjetju pri določanju problema, ugotavljanju vzrokov za probleme in diagnoze ter določijo način reševanja problemov. Posrednik za spremembe pomaga pri iskanju alternativnih rešitev in zagotavlja njihove usmeritve.

Pri določanju, kaj je in kje je potrebno narediti spremembe, se lahko uporabi matrika, ki pomaga pri razvoju akcijskega načrta (glej tabelo 1).

Tabela 1: Matrika razvoja akcijskega načrta

Raven razvoja	Vedenje	Struktura	Kontekst
Raven podjetja			
Raven med skupinami			
Raven skupine			
Raven posameznika			

Vir: Senior, 2002, str. 323.

V stolpcih matrike se navajajo ukrepi, ki pospešujejo spremembe, v vrstah pa so navedene ravni, na katerih se ti ukrepi izvajajo. Proces razvoja akcijskega načrta mora potekati kot v posvetovanje in sodelovanju s tistimi, ki bodo izvajali spremembe. V učinkovitem akcijskem načrtu so aktivnosti jasno povezane s cilji in prioritetami ter so jasno določene. V načrtu obstaja logično zaporedje dogodkov in so predvideni ukrepi za prilagajanje nepričakovanim dogodkom.

Izvedba spremembe

Za spodbujanje in izvedbo sprememb obstaja veliko metod in tehnik. Pri tem je izredno pomembno, da management dobiva povratno informacijo, kaj se dogaja v različnih fazah OD procesa. Ena izmed možnosti je opravljanje anket, ki dajejo informacijo, kaj je uspešno izvedeno in kaj ni. Druga možnost je, da posamezne skupine v podjetju pripravijo povratno informacijo o izvedbi spremembe. Za uspešno izvedbo je ključnega pomena uspešno oblikovanje timov in pri tem se lahko uporabljajo različne tehnike. Izvedba sprememb je dolgoročni proces in zaradi tega lahko sčasoma upade predanost viziji. Zaradi tega je potrebno razviti mehanizem za doseganje uspehov v kratkih rokih, ki motivira in podpira doseganje dolgoročnih ciljev.

Ocenitev spremembe

V primeru podjetja, v katerem se lahko uporabijo trdi modeli, je relativno lahko oceniti uspeh sprememb, ker se ukrepi lahko izmerijo kvantitativno. V primeru mehkih modelov je to veliko težje. Uspeh mehkih modelov lahko izmerimo z anketami, intervjuji s posamezniki ali ciljnimi skupinami, analizo učinkovitosti skupin, ali pa tako, da od zaposlenih zahtevamo, da svojo predstavo o podjetju predstavijo grafično ali s pomočjo slik. V primeru uporabe slik je enostavno oceniti izvedbo spremembe. Če se slika, ki so jo naredili zaposleni, približuje viziji podjetja, lahko management sklepa, da je bila sprememba uspešna.

3 Manager sprememb

Spremembe uspešno uvajajo managerji, ki obvladajo management sprememb in imajo za to potrebne izkušnje, znanja ter veščine. Management sprememb predstavlja aplikacijo z veliko različnih idej s področja tehnike, poslovanja in psihologije (Hiatt, 2003, str. 11). V tem poglavju bom opisala vrste managerjev, njihovo vlogo v procesu sprememb in pristope, ki jih uporabljajo pri uvajanju sprememb. Na koncu poglavja bomo določili profil dobrega managerja sprememb.

3.1 Transakcijski in transformacijski manager

Bistvene razlike med transakcijskim in transformacijskim managementom je opisal Bass (Senior 2002, str. 234). Transakcijski managerji v podjetju izvajajo samo majhne prilagoditve v poslanstvu, strukturi in managementu človeških virov. Transformacijski managerji pa ne samo, da izvajajo velike spremembe na teh treh področjih, ampak izzivajo tudi temeljne spremembe v osnovnih, političnih in kulturnih sistemih podjetja. Prav po obnovi političnih in kulturnih sistemov se transformacijski manager razlikuje od transakcijskega (glej tabelo 2).

Tabela 2: Primerjava transakcijskega in transformacijskega managementa

Transakcijski manager	**Transformacijski manager**
Pogojno nagrajevanje: ponuja nagrade za napore, obljublja nagrade za dobro opravljene naloge, ugotavlja prispevek.	Karizma: zagotavlja vizijo in občutek poslanstva, vliva ponos, spoštujejo ga in mu zaupajo.
Aktivni management izjem: aktivno spremlja in išče odstopanja od pravil in standardov, izvaja korektivne ukrepe.	Navdih: sporoča visoka pričakovanja, uporablja simbole, da bi se osredotočili na napore, enostavno izraža pomembne namene.
Pasivni management izjem: ukrepa samo, če se ne spoštujejo standardi.	Intelektualna stimulacija: promovira inteligenco, racionalnost in skrbno razreševanje problemov.
Laissez-faire: odpoveduje se odgovornosti, izogiba se odločitvam.	Skrb za posameznika: individualno obravnava vsakega zaposlenega, je trener in svetovalec.

Vir: Senior 2002, str. 234.

3.2 Vloga managerja v procesu sprememb

Vloga managerja v procesu izvajanja sprememb je izredno pomembna. Zato je potrebno, da dobro pozna proces uvajanja sprememb in reakcijo zaposlenih na spremembe (Bridges, 2003, str. 77).

Splošni obrazec uvajanja sprememb je dobro poznan. Spremembe se izvajajo v treh fazah. Najprej moramo zadevo, ki jo želimo spremeniti *»odmrzniti«*, kar pomeni, da je potrebno ugotoviti njene pomanjkljivosti in pripraviti potrebne spremembe. Fazi »odmrznitve« sledi faza uvajanja sprememb, ko stari način obnašanja nadomestimo z novim. V zadnji fazi se izvaja *»zamrznitev«* oziroma utrditev novega obnašanja.

Spremembe lahko razdelimo (Kavčič v Možina, 1994, str. 201) na *rutinske spremembe*, ki so manjše spremembe v obrazcih posameznikovega vedenja in ne povzročajo pomembnejših sprememb njegovega položaja, in na nerutinske spremembe. *Nerutinske spremembe* so večjega pomena za podjetje ter posameznika in lahko bistveno spremenijo položaj

posameznika v podjetju. Reakcije posameznika na nerutinske spremembe imajo naslednje stopnje (Kavčič v Možina, 1994, str. 201):

- Zanikanje sprememb - posameznik se upira in ne verjame, da je to mogoče. Zato mora management poskrbeti, da bo informacija, ki se posreduje posameznikom popolna in utemeljena. Potreben je tudi čas, da se ljudje sprijaznijo s spremembo.
- Jeza - posamezniki se jezijo nad vzroki sprememb. Ker gre za čustveno napetost je potrebno, da management te reakcije ne jemlje osebno. Pomembno je, da jezo usmeri k resničnim vzrokom za spremembe.
- Pogajanje - to je naslednja faza, v kateri želijo posamezniki zase največ iztržiti.
- Depresija - zaposleni se v tej fazi vdajo v usodo. To je začetek sprejemanja sprememb. Management mora v tej fazi pokazati razumevanje za težave zaposlenih.
- Sprejemanje sprememb - V tej fazi zaposleni začnejo delati po novem in sprejmejo spremembo, ki pa mora biti uspešna. V nasprotnem primeru se bodo vrnili k obrazcem obnašanja pred uvajanjem sprememb.

Management se pri svojem delu vsakodnevno odloča za spremembe, vendar so te manjšega obsega. V primeru izvajanja sprememb, ki pomenijo večje premike, mora management opraviti pomembne naloge. Prva je *načrtovanje sprememb*, kjer imamo naslednje stopnje načrtovanja sprememb (Vizjak v Možina, 1994, str. 871):

- priprava projekta,
- analiza,
- koncept in
- izvedba.

V *pripravi projekta* je potrebno določiti cilje projekta, imenovati projektne time in opraviti segmentacijo poslovnega sistema. V naslednji fazi je potrebno *opraviti analizo*, ki vsebuje naslednje sestavne dele: analizo trga, analizo konkurence in analizo internih virov. V tretji fazi *načrtovanja koncepta* se izberejo in ovrednotijo ukrepi, ki so potrebni za rešitev obravnavanih problemov. Najbolj pomembna faza načrtovanja spremembe je *izvedba*, v kateri se načrtuje, kako se bo projekt izvedel. Načrt izvedbe mora vsebovati podrobne ukrepe, sredstva in roke za izvajanje posameznih ukrepov.

Management mora poskrbeti, da se projekt temeljito pripravi, o njegovi uspešnosti pa nato odloča višji management. Uspešnost projekta uvajanja sprememb je odvisna predvsem od managementa. Še posebej je pomembna vloga managementa pri premoščanju odpora do sprememb. Pri zaposlenih obstaja strah pred posledicami sprememb zaradi:

- nerazumevanja,
- pomanjkanja znanja,
- omejenih virov in
- osebnih interesov.

Odporu do sprememb se ni mogoče izogniti, vendar ga lahko management s svojimi ukrepi zmanjša. Obstajajo naslednje metode za premostitev odpora:

- komunikacija,
- participacija,
- pogajanja in
- manipulacija.

S *komunikacijo* lahko management zmanjša odpor, ki nastane zaradi nerazumevanja ciljev in učinkov projekta. S *participacijo*, ko se več ljudi vključuje v proces odločanja, se tudi zmanjšujejo odpori. *Pogajanja in manipulacijo* je potrebno zelo skrbno uporabljati, ker lahko povzročita neželene posledice, kot so spodbujanje drugih sodelavcev k pogajanju ali pridobitev določenih moči in sposobnosti, ki niso v interesu podjetja. Osnovni nosilec sprememb je višji management, izvajalci projekta so večinoma nižji management in širši krog zaposlenih. Samo dobro pripravljen in usposobljen management lahko uveljavi pomembne spremembe v podjetju.

3.3 Različni pristopi (slogi), ki jih uporabljajo managerji sprememb

Obstajajo različni slogi managementa sprememb, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju. (Carnall, 1995, str. 163):

- Avtokratski slog - podjetje mora imeti jasne cilje. Vrednote so red, avtoriteta, strokovnost, doseganje ciljev. Osnovna predpostavka je, da je ljudi potrebno usmerjati in učinkovito nadzirati njihovo delo. Naloge pa določa struktura, ki usmerja in nadzira ljudi. Vloga managerja je sprejemanje odločitev, dajanje primerov, kaznovanje in nagrajevanje. Potrebne veščine so tehnične, funkcijske in analitične.
- Laissez-fair - podjetja so koalicije z različnimi interesi in pluralnimi cilji. Vrednote so neodvisnost, zaupanje vase, tendenca je proti avtokratizmu. Osnovna predpostavka je, da so ljudje vir, vendar se ne morejo kontrolirati, potrebno jim je dati priložnost. Pri nalogah se postavljajo omejitve, brez birokracije. Vloga managerja je ohranitev miru in stabilizacija. Potrebne veščine so pogajanje, posredovanje, iskanje virov.
- Političen - podjetja so začasne koalicije s spremenljivimi cilji in interesi. Akcijo določajo prevladujoče vrednote. Vrednote so pragmatizem, zaupanje vase, status in priznanja. Dejstva zahtevajo tolmačenje in spremembe. Osnovne predpostavke so, da se učinkovitost meri z nastopi, stvari so negotove, sprememba je neizbežna. Naloge so reševanje problemov s strateško taktiko, avtoriteta se dosega s soglasjem. Vloga managerja je biti voditelj, vzdrževalec in obvladovalec motenj. Potrebne veščine so tolmačenje, pogajanje, vpliv ter iskanje virov.
- Socialen - podjetja so socialni sistemi, za katere so socialne vrednote pred ekonomskimi. Vrednote so medsebojna podpora, skrb za druge, kakovost življenja. Osnovne predpostavke so, da so zadovoljni ljudje bolj produktivni, sodelovanje pa omogoča opravljanje nalog. Naloge managerja so posredovanje, motiviranje, ohranjanje miru,

pomoč in podpora ljudem. Vloge managerja so voditelj-svetovalec, vzdrževanje skupinskega dela, kohezije in morale. Potrebne veščine so socialne, posredovalne ter razvoj ljudi.

- Izvršni koordinator - podjetja so kompleksni ekonomski sistemi. Vrednote so output in ekonomski rezultati kot splošno dobro, obveznosti in odgovornosti se morajo razdeliti. Osnovna predpostavka je, da konflikt škodi splošno dobremu in se lahko odpravi z dobrim managementom in načrtovanjem. Naloge so strukturiranje dela in naporov, načrtovanje, koordinacija, kontrola. Vloga managerja je voditelj in načrtovalec, ki dodeljuje naloge, odgovornosti in nagrade. Potrebne veščine so tehnične, funkcionalne, analitične, načrtovalne ter administriranje ljudi.
- Pospeševalski - podjetja so izredno kompleksni sistemi z več cilji in konfliktnimi interesi. Vrednote tega so pragmatizem, idealizem, estetika, teorija in humanizem. Osnovna predpostavka je, da so ljudje ustvarjalni in imajo potenciale, ki jih zahteva management. Naloge so razvoj ljudi, njihovih idej, aspiracij in zmogljivosti. Vloga managerja je svetovalec, inovator, trener ter timski delavec, ki zagotavlja vire. Potrebne veščine pri tem so svetovanje, pogajanje tolmačenje in teorija.

Management sprememb zahteva tudi spremembo sloga (Carr, 1996, str. 106), kar je pogosto boleče in naporno za managerje, ki so navajeni na tradicionalno hierarhično vlogo. Da bi to dosegli, morajo dobro poznati profil dobrega managerja sprememb, kar bom opisala v nadaljevanju.

3.4 Profil dobrega managerja sprememb

Spremembe ne izvajajo podjetja, temveč ljudje, zato je izbiranje nosilcev sprememb izredno pomembno (Tavčar v Radonjič, 1997, str. 50). Po oceni Carnalla (Carnall, 1995, str. 162) je za učinkoviti management sprememb bistveno, da ima manager naslednje osnovne kompetence: sprejemanje odločitev, oblikovanje koalicije, doseganje akcije ter vzdrževanje zagona in naporov.

Sprejemanje odločitev

Da bi manager uspešno sprejemal odločitve, mora:

- sprejemati in uporabiti informacije za oblikovanje programa, ki bo izvedljiv in bo imel osredotočen program dela;
- imeti intuicijo in vizijo, oziroma sposobnost, da vidi kako se bo spremenilo trenutno stanje v skladu z namenom in cilji, ki se lahko dosežejo;
- imeti sposobnost, da se upre izjavam kot so: »to ne bo šlo«, »nikoli nismo v tem uspeli, poskušali smo, ampak brez uspehov«. Potrebno je strpno razpravljati z zaposlenimi o njihovih dvomih in skrbeh, vendar pri tem stalno krepiti načrte in programe sprememb;

- razumeti praktične in politične posledice, da bi razumeli tiste dejavnosti, spremembe in sisteme, ki jih lahko naredimo na trenutni ravni notranje opozicije ter dostopnih virov in veščin;
- imeti sposobnost za sintezo – sposobnost da se identificirajo pogledi, ideje in nameni, ki so skupni za tiste, ki si želijo spremembe in tiste, ki bi jim lahko nasprotovali. To vodi v občasne potrebe za modifikacijami, vendar to ni vedno potrebno; v nasprotnem je potrebno narediti vse, da se sintetizira novo in staro.

Oblikovanje koalicije

Odločitve se ne sprejemajo, dokler niso zagotovljeni viri in podpora, ki so potrebni za izvedbo. Te osnovne pristojnosti zahtevajo naslednje lastnosti:
- ocenjevanje idej – preverjanje vrednosti informacije in izvedljivosti idej preden postanemo preveč vezani nanje;
- pridobivanje podpore – prodaja idej, preden jih damo v javnost;
- pogajanje, ki identificira in potem ustvarja omrežje podpore in virov od ključnih managerjev do skupin, ki, čeprav niso neposredno vključeni, lahko ponudijo podporo;
- predstavljanje – prodajati spremembo jasno, povezujoč nove koncepte z dobro preverjenimi idejami in projektom/sistemom, za katere je pomembna podpora.

Doseganje akcije

Doseganje akcije zahteva naslednje lastnosti:
- delo z opozicijo – čakanje da se zlomi odpor, prikazovanje podpore tistim, ki so vključeni v izvedbo spremembe;
- motivacija ljudi, da poskusijo nove ideje, načine delovanja in sisteme;
- zagotavljanje podpore za prevzem tveganja in eksperimentiranje ter
- gradnja samozavesti.

Vzdrževanje zagona in naporov

Vzdrževanje zagona in naporov zahteva naslednje lastnosti:
- oblikovanje tima,
- pridobivanje prevzema odgovornosti in ustvarjanje občutek lastnine,
- delitev informacij in problemov,
- management zgodnjih podatkov iz novega sistema ali projekta, da bi se zgradila verodostojnost,
- fleksibilnost sloga, sistem za reševanje problemov,
- zaupanje ljudem, da bodo razrešili svoje probleme ter
- spodbujanje namesto usmerjanja.

Da bi se sprememba uspešno izvedla, je potrebno, da program spremembe vsebuje naslednje:
- jasen strateški namen,
- podporo managementa na najvišji ravni,
- izvedba mora biti podrobno načrtovana,
- hitrost izvedbe spremembe zahteva skrbno načrtovanje,
- večja je verjetnost, da bo pragmatizem prej uspešen kot veliki projekti, ki jih poganja tehnologija,
- izgradnjo sistema nagrajevanja, ki krepi spremembe in
- sprožanje ustreznega urjenja ter podpore, vendar je potrebno dovoliti določeno fleksibilnost, da bi bila sprememba uspešna.

Poleg zgoraj navedenih lastnosti mora dober manager preudarno določiti, kdaj je pravi trenutek za spremembe, ker prezgodnja ali prepozna sprememba terja veliko porabo sredstev (Tavčar, 1996, str. 512). V primeru, da se spoštujejo zgoraj opisana dejstva, se lahko uspešno izvedejo spremembe v podjetju.

4 Gospodarstvo Šaleške doline

Gospodarstvo Šaleške doline je po drugi svetovni vojni doživelo zelo hiter razvoj, ki se je v zadnjem delu dvajsetega stoletja ustavil, tako da danes zaostaja za slovenskim povprečjem. V nadaljevanju sledi opis zgodovine in sedanjega stanja gospodarstva Šaleške doline.

4.1 Zgodovina

Po drugi svetovni vojni je bila Šaleška dolina slabo razvito področje. V Velenju sta delovala Premogovnik in Termoelektrarna, v Šoštanju je bila relativno močna Tovarna usnja, drugače pa je v Dolini potekala kmetijska proizvodnja.

Resna proizvodnja premoga se je v Velenju začela leta 1887 (Seher, 1995, str. 94), ko je podjetnik Daniel Lapp dobil dovoljenje za začetek izkoriščanja velikega lignitnega nahajališča v Šaleški dolini. Od tedaj poteka pridobivanje premoga v Velenju.

V tabeli 3 so podatki o skupnih količinah premoga, pridobljenega lignita po posameznih obdobjih.

Tabela 3: Proizvodnja premoga v različnih obdobjih

Država	Obdobje	Pridobljeno ton	Število let	Tone na leto
Avstro-Ogrska	1887-1918	2.687.433	32	83.982
Jugoslavija 1	1919-1940	2.978.250	22	135.375
Velika Nemčija	1941-1944	1.193.900	4	275.975
Jugoslavija 2	1945-1990	136.026.270	46	2.957.093
Slovenija	1991-1997	27.860.000	7	3.980.000
Skupaj	1887-1997	170.655.853	111	1.537.440

Vir: Seher, 1998, str. 24.

Kot je razvidno iz tabele 3, se je količina pridobljenega premoga v Velenju bistveno povečala po drugi svetovne vojni, kar potrjujejo tudi podatki o največjih letnih in dnevnih količinah pridobljenega lignita v tabeli 4.

Tabela 4: Največje dnevne in letne količine pridobljenega lignita

Država	Leto	Pridobljeno ton	Delovni dnevi	Tone na dan
Avstro-Ogrska	1917	173.787	304	572
Jugoslavija 1	1940	242.420	304	797
Velika Nemčija	1942	322.630	326	990
Jugoslavija 2	1985	5.106.400	280	18.237
Slovenija	1992	4.252.000	241	17.643

Vir: Seher, 1998, str. 25.

Neposredno po drugi svetovni vojni premogovnik ni najbolje posloval in ni dosegal načrtovanih količin premoga. Šele s prihodom Nestla Žganka na mesto direktorja Rudnika lignita Velenje (Žgank, 1999, str. 49) leta 1950 se je stanje bistveno spremenilo. Čeprav Žgank ni prišel po svoji volji, ampak po direktivi centralnega komiteja in tudi po osnovni izobrazbi ni sodil med managerje, je bil izredno podjeten in dojemljiv za uvajanje sprememb. Ugotovil je, kaj je potrebno narediti, da bi se povečala proizvodnja v rudniku. Postavil je nove vodilne delavce, izboljšal organizacijo, moderniziral proizvodnjo, pogosto hodil v jamo ter gojil dobre odnose z rudarji. Pod njegovim vodstvom se je proizvodnja lignita povečala od 500.000 ton v letu 1950, na 3.000.000 ton leta 1963, pri tem pa se je število zaposlenih povečalo od 1919 na 3400 (Seher, 1998, str. 422). Veliko pozornosti je posvetil standardu rudarjev in poskrbel, da je Velenje pridobilo še potrebno infrastrukturo. Veliko dela pri

urejanju mesta je bilo opravljenega z udarniškim delom. Žgank je pri udarniškem delu tudi sam aktivno sodeloval. Ker je pogosto potoval v tujino, se je trudil dobre rešitve prenesti v Velenje. Tako je recimo v času bivanja v ZDA v državi Ohio (Žgank, 1999, str. 146) videl, da uporabljajo toplotno energijo iz termoelektrarne za ogrevanje mesta in je po vrnitvi v Velenju zgradil prvi sistem daljinskega ogrevanja v tedanji državi.

Rudnik lignita Velenje se je v 50-ih letih 20. st. uspešno razvijal, vendar za razvoj mesta to ni bilo dovolj. Rudnik je zaposloval predvsem moške, v Velenju pa ni bilo podjetij, ki bi zaposlovala večje število žensk. Zato je Žgank prepričal Ivana Atelška, da podjetje Gorenje preseli iz istoimene vasi v Velenje. Zagotovil je prve proizvodne prostore na območju starega rudnika in v naslednji fazi je Premogovnik močno podpiral razvoj Gorenja, ki se je izredno hitro razvijalo.

V šestdesetih letih se je porodila ideja, da bi v Velenju zgradili kemični kombinat, ki bi temeljil na premogu. Z gasifikacijo 3.000.000 lignita bi pridobili:
- 500.000.000 Nm^3 daljinskega plina,
- 150.000 ton polkoksa,
- 65.000 stranskih proizvodov,
- 365.000 ton sušenega lignita in
- 430.000 MWh električne energije.

Pogodba o ustanovitvi združenja za izgradnjo EKK (Energo-kemičnega kombinata) je bila podpisana leta 1960, vendar so po več letih priprav odstopili od gradnje EKK, ker ni bilo dovolj denarja za financiranje. Čeprav je bila ideja za tisti čas napredna, je verjetno veliko bolje za dolino, da se ni uresničila, ker bi delovanje tega kombinata bistveno povečalo onesnaženje okolja. Z likvidacijo EKK je Premogovnik prišel v težave, ker je bilo nujno potrebno zmanjšati pridobivanje lignita. Z začetkom gradnje novega bloka termoelektrarne v Šoštanju se je stanje popravilo, vendar so bile v tem obdobju cene premoga določene na državni ravni na osnovi kalorične moči, tako da je imel Premogovnik finančne težave.

Zaradi povečane proizvodnje električne energije v Termoelektrarni Šoštanj je proizvodnja lignita rasla do leta 1985. Ko je dosegla rekord, pa se je bistveno zmanjšala, ker je morala Termoelektrarna Šoštanj zmanjšati proizvodnjo zaradi škodljivega SO_2. Tako je bila leta 1993 proizvodnja lignita za 23% manjša v primerjavi z letom 1985. Z izgradnjo čistilnih naprav na Termoelektrarni se je bistveno zmanjšalo onesnaženje zraka, povečala se je proizvodnja električne energije in s tem tudi proizvodnja premoga. Vendar bodo strogi predpisi EU na področju onesnaženosti prisilili Termoelektrarno v zmanjšanje porabe lignita na račun drugih energetskih virov, tako da se bo pridobivanje lignita v prihodnosti zmanjšalo in v premogovniku razmišljajo o njegovem zapiranju v prvi polovici enaindvajsetega stoletja (Svetina, 2004, str. 201). Tako je podjetje, ki je bilo v petdesetih in šestdesetih letih preteklega stoletja nosilec razvoja mesta in doline, prišlo v situacijo, ko mora resno

razmišljati o nadomestnih programih in zmanjševanju števila delavcev. Ko pa se je podjetje Gorenja preselilo v Velenje, so bili ustvarjeni pogoji za hitro rast tega podjetja. V šestdesetih letih je Gorenje postalo vodilni proizvajalec bele tehnike v Jugoslaviji, istočasno pa je začelo izvažati v države zahodne Evrope (Rojc, 2000, str. 27). Na tedanjem jugoslovanskem trgu se je Gorenje predvsem uveljavilo s proizvodnjo pralnih strojev, ki pa mu je sledila proizvodnja hladilnikov. V sedemdesetih letih je Gorenje začelo proizvajati barvne televizorje.

Najprej je proizvajalo aparate, ki so jih razvili razvojniki Gorenja, potem pa je prevzelo licenco nemškega podjetja Koerting. Ko je to podjetje napovedalo stečaj, ga je Gorenje kupilo, vendar to ni bila najboljša naložba. Zaradi tega nakupa je zašlo Gorenje v začetku osemdesetih let v večje finančne težave, iz katerih se je z velikimi napori izkopalo v drugi polovici 80-ih let (Rojc, 2000, str. 87). Tedaj je tudi prišlo do zmanjševanja sistema Gorenja. Programe, ki niso bili neposredno povezani s proizvodnjo velikih gospodinjskih aparatov, so izločili (zeleni program, proizvodnja TV aparatov, mali gospodinjski aparati, podjetja v drugih republikah nekdanje države), ali pa so ugasnili znotraj Gorenja (robotika, medicinska elektronika, videoterminali, procesni računalniki).

Po osamosvojitvi je Gorenje izgubilo trg v republikah nekdanje SFRJ, vendar ga je uspelo relativno hitro nadoknaditi z večjo prodajo na trgih EU in v nekdanjih socialističnih državah (Madžarska, Poljska, Ukrajina, Bolgarija, Ruska federacija). V obdobju po osamosvojitvi so bili dokončno ukinjeni programi, ki niso bili direktno povezani s proizvodnjo velikih gospodinjskih aparatov. Zmanjšana je tudi prodajna in servisna mreža v Sloveniji, povečali pa so se napori za prodajo na tujih trgih.

V tem času je Gorenje naredilo pomembne korake pri uvajanju tehnologij, ki so prijazne okolju, proizvodov, ki varčujejo energijo, in uvajanju inteligentnih aparatov, ki se lahko povezujejo v hišno računalniško omrežje. Vsekakor pa je eden izmed najbolj pomembnih dosežkov oblikovanje aparatov, tako da so zelo privlačni celo za potrošnike na najbolj zahtevnih trgih. Vsi zgoraj navedeni ukrepi so omogočili stalno rast proizvodnje gospodinjskih aparatov, nova vlaganja in stabilno poslovanje sistema.

Tretji pomemben gospodarski subjekt v dolini, ki se je razvijal paralelno z rudnikom, je TEŠ (Termoelektrarna Šoštanj). Prvo industrijsko toplotno elektrarno v Šaleški dolini je Premogovnik začel graditi leta 1904 (Seher, 1995, str. 377). Termoelektrarna je imela moč 100 kW in je proizvajala izmenični tok, čeprav so v tem času v glavnem gradili generatorje za pridobivanje enosmernega toka. Lastnik Premogovnika Lapp je v proizvodnji električne energije videl priložnost za povečano prodajo premoga in je zato načrtoval izgradnjo termoelektrarne moči 37 MW. Vendar do uresničitve te ideje ni prišlo. Šele v kraljevini Jugoslaviji so začeli leta 1927 graditi elektrarno moči 2 MW. Ta je začela obratovati leta 1929. Ker so se potrebe po električni energiji povečale, so leta 1934 pustili v pogon še agregat

z močjo 5250 kW, tako da je velenjska Termoelektrarna predstavljala pomemben člen v tedanjem elektrogospodarskem sistemu.

Tudi Nemci so v času druge svetovne vojne načrtovali izgradnjo nove termoelektrarne, vendar do gradnje ni prišlo. Po vojni so bile opravljene priprave, ki naj bi zagotovile, da bi v Velenju zgradili termoelektrarno, za katero bi ji opremo morala dobaviti Češkoslovaška. Zaradi spora med Sovjetsko zvezo in Jugoslavijo se ta zamisel ni uresničila.

Leta 1952 so se odločili za izgradnjo nove termoelektrarne v Šoštanju, ki je začela delovati maja 1956 s prvim agregatom zmogljivosti 30 MW. Sledil mu je drugi agregat enake moči. Ta je začel proizvajati električno energijo septembra 1956. Do decembra 1960 so v sklopu Termoelektrarne Šoštanj zgradili še agregat moči 75 MW. Ker so potrebe po električni energiji stalno naraščale, je leta 1972 začel delovati agregat moči 275 MW, leta 1977 pa agregat moči 345 MW. S tem je Termoelektrarna Šoštanj postala največji proizvajalec električne energije v Sloveniji, ki zagotavlja okoli 33% potreb po električni energiji. To tehnološko zelo zahtevno podjetje izredno uspešno opravlja svojo funkcijo, ima usposobljene delavce in zagotavlja zanesljivo proizvodnjo električne energije. Zanesljivost obratovanja je odvisna od tehničnih karakteristik strojev in naprav ter kvalitete naprav. Zaradi dobrih odločitev strokovnjakov pri gradnji TEŠ je vgrajena oprema odličnih firm iz Nemčije in Švice. Delovanje TEŠ je po rezultatih proizvodnje primerljivo z enakimi po Evropi, po obratovalni pripravljenosti pa jih celo prekaša predvsem zaradi odličnega vzdrževanja in upravljanja proizvodnih blokov.

Okoli velikih podjetij, kot so Gorenje, Premogovnik in TEŠ so se sčasoma razvila srednja in majhna podjetja. Tako so nastala podjetja, kot so Vegrad (gradbeno podjetje), Eso, ki je delal predvsem za potrebe Premogovnika, Era (trgovsko podjetje, danes Mercator) in veliko število manjših podjetij, ki so predvsem ponujala kooperacijske storitve sistemu Gorenje. Čeprav veliki sistemi omogočajo rast majhnih podjetij in storitvenih dejavnosti, je v Šaleški dolini več čas prisotna bojazen, da lahko kriza enega ali več velikih gospodarskih sistemov pripelje do zelo neprijetnih posledic v celotnem gospodarstvu.

4.2 Stanje danes

Savinjsko šaleška regija je območje v velikosti 689 km2, razdeljeno na devet občin - Solčava, Luče, Ljubno, Gornji Grad, Mozirje, Nazarje, Šmartno ob Paki, Šoštanj in Velenje. Regija šteje 61.551 prebivalcev, od tega 30.551 aktivnih in preko 10.000 upokojencev. Konec decembra 2004 je bilo v regiji 27.519 vseh zaposlenih in 3.032 nezaposlenih. Z 11% stopnjo brezposelnosti je regija, za razliko od nekaj let nazaj, tudi v letu 2004 nad slovenskim povprečjem (10,4%) (Analiza poslovanja gospodarstva SAŠA, 2004). Podjetja v dejavnostih rudarstva, energetike, industrije in gradbeništva ustvarjajo pretežno v velikih podjetjih – 73%

celotnega prihodka vseh podjetij v regiji, s čimer so v letu 2004 presegla delež teh dejavnosti v slovenskem merilu za 27%.

Struktura gospodarstva v regiji je po dejavnostih podobna kot leta poprej (Analiza poslovanja gospodarstva SAŠA regije, 2003). Po deležu ustvarjenega celotnega prihodka posamezne panoge v celotnem prihodku regijskega gospodarstva so v rahlem porastu predelovalna industrija (52,8%), gradbeništvo (7,4%), rahlo pa je padel delež rudarstva (6,3%) in energetike (6,3%), za odstotno točko je padel tudi delež trgovine – na 19,9%. Sledijo dejavnosti s področja svetovanja in poslovnih storitev (4,6%), gostinstva in turizma (1%) ter dejavnost osebnih storitev (0,5%).

Podjetja iz regije so izvažale v 88 držav sveta, uvažale pa iz 101 države. Vrstni red največjih izvoznih trgov se je iz leta 2003 na leto 2004 močno spremenil v prid izvozu na Dansko, v Rusijo, Združene države Amerike, Španijo in JV Evropo. Gospodarstvo regije je ustvarilo za 298 milijonov EUR neto izvoza in je na tretjem mestu v Sloveniji, za dolenjsko in koroško regijo.

Gospodarstvo Savinjsko-šaleške regije je sorazmerno uspešno. Po povprečju za vse kazalce in kazalnike, izračunane po metodologiji Finančnih kazalnikov GZS SKEP, je med sedmim in osmim mestom med 13 slovenskimi gospodarskimi regijami. Primerjava poslovanja gospodarstva regije v celoti, ali po dejavnostih, s povprečjem slovenskega gospodarstva oziroma z ostalimi slovenskimi gospodarskimi regijami za leta nazaj pa kaže na zmerno zmanjšanje pozitivnih trendov v nekaterih dejavnostih in padec produktivnosti regijskega gospodarstva. V nadaljevanju je opisano stanje gospodarstva v Šaleški dolini po posameznih vejah.

4.2.1 Proizvodnja gospodinjskih aparatov

Ciljni trg Gorenja je evropski trg, kjer je Gorenje v letu 2004 ohranilo tržni položaj z doseganjem približno 4-odstotnega tržnega deleža v dejavnosti velikih gospodinjskih aparatov. Gorenje je ohranilo vodilni položaj na trgih Jugovzhodne Evrope, kjer je zadržalo močne tržne deleže, in hkrati ostalo med vodilnimi proizvajalci na področju Vzhodne Evrope, kjer je s hitro rastjo izboljšalo svoj položaj na trgu. Tudi na trgih Zahodne in Srednje Evrope. Gorenje ostaja med pomembnejšimi ponudniki gospodinjskih aparatov. V letu 2004 so se zaostrene razmere na surovinskih trgih odrazile z nepredvidljivimi dvigi cen surovin, materialov in komponent. V Skupini Gorenje so nastale razmere obvladovali z izkoriščanjem dolgoročnega partnerstva s ključnimi dobavitelji, prerazporejanjem količin in povečevanjem nabav pod boljšimi pogoji, pogosto tudi na račun zalog (Gorenje letno poročilo, 2004).

V letu 2004 je podjetje začelo tudi z intenzivnimi aktivnostmi iskanja nabavnih virov na Kitajskem in v drugih azijskih državah, s čimer bi zagotovili cenovno konkurenčne dobave.

Pri tem Skupina Gorenje ni zanemarjala razvijanja lokalne baze dobaviteljev, saj je učinkovitost poslovanja povezana tudi z optimiranjem nabavne verige komponent in visoke odzivnosti na tržne potrebe. Skrb za zdravje in čisto okolje je udejanjena v direktivah EU, pri čemer sta izpostavljeni Direktivi RoHS (Direktiva o omejevanju uporabe nekaterih nevarnih snovi v električni in elektronski opremi) in WEEE (Direktiva o odpadni električni in elektronski opremi), v pripravi pa jih je še nekaj. Za področje nabave in razvoja Skupine Gorenje predstavljata še dodaten izziv pri obvladovanju nabavnih virov. S svojimi omejitvami zožujeta razpoložljiv prostor in zaradi svoje nepredvidljivosti glede doslednosti konkurence ne dovoljujeta zgolj sledenja dogajanjem, ampak zahtevata aktivno usmerjanje tako pri oblikovanju zahtev kot pri usmerjanju dobaviteljev. V sredini leta 2005, torej skoraj leto dni pred rokom, je bil z nekaterimi izjemami opravljen prehod na nabavo materialov in komponent, skladnih z zahtevami omenjenih direktiv.

Proizvodnjo divizije gospodinjskih aparatov oblikujejo poleg treh osnovnih programov proizvodnje velikih gospodinjskih aparatov, programa Hladilno-zamrzovalnih aparatov, programa Pralnih in sušilnih aparatov, programa Kuhalnih aparatov na proizvodni lokaciji v Velenju, še trije podporni programi, katerih izdelki tako ali drugače dopolnjujejo dejavnost naštetih osnovnih programov.

V letu 2004 je proizvodnja prvič v zgodovini delovanja Gorenja presegla nov mejnik proizvodnega obsega 3 milijone kosov proizvedenih velikih gospodinjskih aparatov.

Program hladilno-zamrzovalnih aparatov ima zmogljivost 1,3 mio izdelkov letno. Program je v proizvodnjo uspešno uvedel pet izdelkov druge faze projekta razvoja izdelkov za ameriški trg (elektronsko različico vitrine za vino in hladilnika za pijačo, dvopredalčni hladilnik, hladilnik za sladokusce, vrtni hladilnik in barski hladilnik) in pričel s proizvodnjo vitrin za vino pod blagovno znamko Monarque.

Program pralnih in sušilnih aparatov ima zmogljivost 1 mio izdelkov letno. V letu 2004 je bilo skupno izdelanih že skoraj 90.000 pralnih in sušilnih aparatov nove generacije. Njihova proizvodnja je pomenila tudi bistveno prenovo tehnoloških procesov programa (nova linija ohišij, nova montažna linija pralnih strojev, nova montažna linija sušilcev perila, itd.).

Program kuhalnih aparatov ima zmogljivost 1 mio izdelkov letno. Konec leta 2004 je bil v tem programu uveden nišni izdelek, štedilnik širine 500 mm s pogrezljivimi gumbi.

V tabeli 5 je prikazana letna proizvodnja gospodinjskih aparatov za obdobje 2000-2004.

Tabela 5: Proizvodnja gospodinjskih aparatov

Leto	Kuhalni	%	Pralni	%	Hladilni	%	Skupaj
2000	739.467	32	590.315	25	1.016.502	43	2.346.284
2001	788.247	32	594.098	24	1.062.989	44	2.445.334
2002	904.635	33	666.324	25	1.155.095	42	2.726.324
2003	888.546	32	679.442	25	1.200.785	43	2.768.773
2004	975.184	32	806.530	27	1.225.770	41	3.007.484

Vir: Gorenje letno poročilo, 2004.

V letu 2005 je Gorenje nadaljevalo z razvojem izdelkov nove linije Pininfarina, ki s svojim izrednim dizajnom dosega dobro prodajo.

4.2.2 Energetika in rudarstvo

Danes je Premogovnik Velenje delniška družba, katere osnovna dejavnost je pridobivanje lignita. Večja stopnja mehaniziranosti na odkopih omogoča poleg humanizacije del tudi manjše število zaposlenih. To pa je poleg vedno boljše izobrazbene strukture in usposobljenosti rudarjev glavni razlog, da se odkopni učinek konstantno dviguje. Leta 1980 je znašal 27,71 ton na dnino[1], leta 1990 37 ton na dnino, medtem ko je bil leta 2002 že 119 ton na dnino.

Sedanji odkopni rezultati so primerljivi z najboljšimi v Evropi. Enakomerno narašča tudi produktivnost odkopne fronte[2]. Dolžina odkopne fronte se manjša iz leta v leto in je tako leta 1980 znašala 1376 m, medtem ko je leta 2003 znašala le še 302,8 m. Temu primerno pa se je gibala tudi produktivnost odkopne fronte. V letu 1980 je znašala 10,70 ton iz metra odkopne fronte na dan. Leta 1990 je bila že dvakrat večja, v zadnjih letih pa se približuje produktivnosti 60 ton iz metra odkopne fronte na dan.

Na sliki 7 je prikazana proizvodnja v Premogovniku od leta 1994 do 2004.

[1] Dnina je 8 urni delovnik.
[2] Odkopna fronta so vsi trenutno delujoči odkopi premoga.

Slika 7: Proizvodnja premoga v obdobju 1994 - 2004



Vir: Premogovnik Velenje odkopni rezultati, 2005.

Termoelektrarna Šoštanj je družba z omejeno odgovornostjo, v kateri je večinski lastnik Holding Slovenske elektrarne. Pretežna dejavnost je proizvodnja elektrike in toplote za daljinsko ogrevanje. Zaposluje okoli 560 delavcev. Z inštalirano močjo 755 MW proizvede povprečno tretjino energije v državi, v kriznih obdobjih pa pokriva preko polovico celotne porabe. Povprečna letna proizvodnja se giblje med 3,8 in 4,2 milijardami kWh električne energije ter 0,4 milijarde kWh toplotne energije, za kar porabi od 4,2 do 4,4 milijonov ton premoga (Proizvodnja TEŠ, 2006). Rezultate obratovalne pripravljenosti blokov TEŠ lahko primerjamo z boljšimi evropskimi termoelektrarnami.

4.2.3 Majhna in srednja podjetja

Majhna in srednja podjetja v gospodarstvu Šaleške doline predstavljajo manjši del. Razvila so se okoli močnih gospodarskih subjektov, kot sta Gorenje in Premogovnik. Vendar je zelo malo teh podjetij postalo gazela. V začetku leta 1990 je v dolini nastal val podjetništva, ki je

bil delno posledica krize v velikih sistemih. Tako je na primer iz podjetja Gorenje Procesna oprema nastalo veliko majhnih podjetij s področja avtomatizacije in strojegradnje. V zadnjih letih se je upočasnil trend nastajanja novih podjetij. V tem trenutku deluje v dolini kar nekaj podjetij, ki imajo strokovnjake in znanja, ki bi jim omogočala uspešen nastop na globalnem trgu. Vendar zaradi pomanjkanja sredstev in delno zaradi strahu ne izkoriščajo priložnosti, ki jih ponuja globalizacija.

5 Potrebe po spremembah v gospodarstvu Šaleške doline

Pred tridesetimi leti je bila občina Velenje, ki je tedaj pokrivala celotno področje Šaleške doline, ena izmed najbolj bogatih občin v SFRJ, danes pa je gospodarstvo Šaleške doline pod povprečjem Slovenije. Osnovo gospodarstva tvori nekaj velikih podjetij s področja klasične industrije, ni pa prodornih majhnih in srednjih podjetij, ki ponujajo tehnološko zahtevne proizvode in storitve, dodana vrednost v delujočih podjetjih je nizka, prav tako ni podjetij, ki bi zaposlovala veliko delavcev znanja. Zaradi takšnega stanja je nujno narediti pomembne spremembe v strukturi gospodarstva in v samih podjetjih.

Vsako podjetje deluje v določenem okolju, ki ga je mogoče razdeliti na več podokolij. Podokolja omogočajo podjetju bolj ali manj uspešno delovanje. Istočasno pa podokolja tudi omejujejo delovanje podjetja.

Podjetje določenih vplivov ne more spreminjati, ampak se jim mora prilagajati. Te vplive imenujemo zunanje spremenljivke delovanja podjetja. Določene spremenljivke, ki so v glavnem notranje in so pod polno kontrolo podjetja, imenujemo obvladljive spremenljivke (Pučko v Možina, 1994, str. 270).

V nadaljevanju sledi opis vpliva okolja na gospodarstvo Šaleške doline in potrebe po spremembah, ki nastajajo zaradi teh vplivov.

5.1 Zunanji dejavniki

Gospodarstvo Šaleške doline je zaradi svoje specifičnosti pod močnim vplivom zunanjih dejavnikov, kot so globalizacija, vključitev v EU, ekologija in konvergenca tehnologij. V nadaljevanju bomo bolj podrobno pogledali vsak dejavnik posebej.

5.1.1 Globalizacija

Globalizacija je postala zelo popularen pojem, ki se zelo različno tolmači. Tako nasprotniki globalizacije trdijo (Martin, 1997, str. 30), da bo uničila državo blaginje in je vzrok vseh

težav, v katerih se nahajamo. Na drugi strani pa zagovarjamo stališče, da je globalizacija velika priložnost, ki so jo nekatere države znale izkoristiti, nekatere pa ne.

Po mnenju nekaterih avtorjev (Sachs, 2005, str. 44) globalizacija ni čisto nov pojav, saj je bila Evropa že pred prvo svetovno vojno vodilna globalizacijska sila. Ljudje so lahko potovali brez potnih listov, svobodno prenašali denar iz ene države v drugo in ni bilo carin. S prvo svetovno vojno se je to stanje bistveno spremenilo, ker so se evropske države zaprle. Po drugi svetovni vojni se je svet razdelil v dva bloka, ki sta se ekonomsko, politično in tehnološko različno razvijala.

Hiter razvoj informacijsko komunikacijskih tehnologij v najbolj razvitih državah sveta (Thurow, 1997, str. 9) je povzročil globoko zaostajanje socialističnih držav. Sledil je padec berlinskega zidu in proces globalizacije se je začel hitro širiti. Pri tem je imel pomembno vlogo internet, ki je bistveno pocenil komunikacijske usluge in (Naisbitt, 1994, str. 54) omogočil, da tudi majhna podjetja uspešno nastopajo na globalnem trgu. K hitrem razvoju globalizacije so prispevale pocenitev transportnih uslug in nove tehnologije transporta (Kenney, 2004, str. 5). V zadnjih desetih letih sta proces globalizacije izredno uspešno izkoristili dve državi, ki sodita med najbolj stare civilizacije na svetu in sta bili nekoč pomembni sili, in sicer Kitajska ter Indija. Pri tem je Kitajska prevzela predvsem proizvodnjo, in to ne samo od razvitih držav, kot so ZDA, ampak tudi od manj razvitih, ki so nekoč proizvajale za razvite trge, kot je Mehika. Indija pa je za mnoge nepričakovano postala pomemben ponudnik storitev in razvoja programske opreme na globalnem trgu (Friedman, 2005, str. 30).

Obstajajo še posredni vplivi globalizacije, kot je na primer izjemna rast cen surovin in to predvsem nafte ter železnih in neželeznih kovin; večinoma kot posledica izjemnega povpraševanja Kitajske, kar je povzročilo rast cen tudi v panogah proizvodnje kemijskih surovin in plastike (Gorenje letno poročilo, 2003).

Za gospodarstvo Šaleške doline globalizacija predstavlja priložnost, istočasno pa tudi nevarnost. Tako se na primer v tem trenutku Gorenje trudi, da določene komponente uvaža iz Kitajske in tako zmanjšuje stroške. Istočasno pa ima na evropskem trgu močno konkurenco v turškem podjetju Arcelik. V vsakem primeru je globalizacija pomemben zunanji dejavnik, ki gospodarstvo Šaleške doline sili v nenehne spremembe.

5.1.2 Vključitev v EU

Čeprav je eden od najpomembnejših ciljev Slovenije čimprejšnja vključitev v EU, je za posamezna podjetja v Šaleški dolini ta vključitev pomenila tudi dodatne težave. Tako lahko v poročilu o poslovanju Gorenja v letu 2004 (Gorenje letno poročilo, 2004) najdemo naslednje: »Slovenija je 01.05.2004 vstopila v Evropsko unijo. Zaradi odprave prostocarinskih

sporazumov so se ponovno vzpostavile carine za uvoz nekaterih skupin izdelkov gospodinjskih aparatov in pohištva v državah zahodnega Balkana, predvsem Bosne in Hercegovine, Makedonije in Hrvaške«. Skrb za zdravje in čisto okolje je udejanjena v direktivah EU, pri čemer sta izpostavljeni Direktivi RoHS (Direktiva o omejevanju uporabe nekaterih nevarnih snovi v električni in elektronski opremi) in WEEE (Direktiva o odpadni električni in elektronski opremi), v pripravi pa jih je še nekaj. Za področje nabave in razvoja Skupine Gorenje predstavljata direktivi še dodaten izziv pri obvladovanju nabavnih virov.

Poleg določenih težav je priključitev EU prinesla veliko prednosti. Ukinitev carin, dostop do najmočnejšega trga na svetu, možnost pridobivanja sredstev iz različnih skladov Evropske unije (Bera, 2005, str. 27). Očitno bo tudi ta dejavnik v prihodnosti sprožil pomembne spremembe v podjetjih Šaleške doline.

5.1.3 Ekologija

Gospodarstvo v Šaleški dolini se je v zadnjih dveh desetletjih močno trudilo, da razreši ekološke probleme, ki so nastali zaradi proizvodnje premoga, električne energije in gospodinjskih aparatov v dolini. Ukrepi, ki so bili sprejeti in uresničeni, so bistveno zmanjšali onesnaženost v Dolini. Tako je sanirano Plevelsko jezero, ki je nastalo zaradi proizvodnje premoga, v Termoelektrarni Šoštanj pa so postavili sisteme za odžvepljevanje na blokih 4 in 5. To je bistveno zmanjšalo onesnaževanja zraka. Gorenje Gospodinjski aparati so v proizvodnji hladilnikov zamenjali freon, ki uničuje ozonski sloj, z butanom. Poleg tega je Gorenje zmanjšalo porabo energije pri svojih aparatih, kar posledično zmanjšuje onesnaževanje okolja.

Čeprav so ti dosežki izredno pomembni, bodo morala največja podjetja v prihodnosti pozorno spremljati okoljevarstvene trende in v skladu z njimi prilagajati tehnologijo. V tem trenutku so najpomembnejši naslednji trendi, ki jim morajo slediti podjetja v Šaleški dolini:

- V želji, da zmanjšajo vplive na okolje industrijskih in ostalih človekovih dejavnosti, so se znanstveniki in inženirji tradicionalno osredotočili na eno fazo v življenjskem ciklusu določene dejavnosti. Na primer, v želji, da zaščitijo okolje pred emisijami nekega industrijskega objekta so pogosto izbrali tehnologijo, ki bi na koncu procesa očistila zrak ali tekočine. Čeprav tehnologije očiščevanja takoj zmanjšujejo onesnaževanje s strani industrijskega objekta, uporaba energije in kemikalij ter potreba za nadaljnjo obdelavo in shranjevanje odpadkov pogosto pripeljejo do dodatnega onesnaževanja okoli tega industrijskega objekta. Tako lahko, namesto varovanja okolja, povečamo negativne vplive tega objekta. Zato lahko objekt kot celoto varno ohranimo samo, če prilagodimo sistemski pristop tako, da obravnavamo celotni življenjski ciklus dejavnosti. Ta pristop je znan kot zavedanje življenjskega ciklusa. Imenujejo ga tudi pristop od zibelke do groba, ker sledi dejavnosti od izkopa surovin (»zibelka«) do vračanja odpadkov v zemljo (»grob«). Danes je vsesplošno sprejeto, da lahko trajnostne okoljske rešitve najdemo samo s pristopom

življenjskega ciklusa. Na ta način lahko dobimo popolno sliko delovanja človeka na okolje in se izognemo premikanju učinkov na okolje, in to iz ene faze življenjskega ciklusa na drugo. Pomemben korak v razumevanju vpliva dejavnosti človeka na okolje in identifikacijo ter kvantifikacijo vplivov na okolje neke dejavnosti od njene zibelke do groba, je Analiza življenjskega ciklusa (Life Cycle Assesment – LCA), ki predstavlja orodje za pomoč pri reševanju teh problemov (Azapagic, 2004, str. 89). V EU se vse bolj uveljavlja načelo spremljanja proizvoda od zibelke do groba, kar pomeni, da se že pri zasnovi proizvoda razmišlja o vseh življenjskih fazah proizvoda in njegovem vplivu na okolje. Ta trend mora še posebej pozorno spremljati Gorenje, ker bo moralo zagotoviti tudi zbiranje in varno demontažo svojih proizvodov, potem ko jih bo uporabnik prenehal uporabljati. To pomeni ustrezne spremembe v razvoju, tehnologiji, proizvodnji in organizaciji zbiranja in ustrezne obdelave aparatov, ki niso več v uporabi.

- Zmanjšanje emisije plinov, ki prispevajo h globalnem ogrevanju. Tukaj gre predvsem za ogljikov dioksid, ki ga v velikih količinah proizvaja Termoelektrarna Šoštanj. Tu obstaja nekaj možnih rešitev. Ena je prehod na drugi vir energije, kot je recimo plin, kar pomeni zmanjšanje proizvodnje premoga v Premogovniku Velenje in investicijo v nove energetske bloke v Termoelektrarni. Druga možnost je zmanjšanje proizvodnje električne energije, s katero bi se zmanjšala onesnaženost, vendar bi istočasno to pomenilo tudi zmanjšanje proizvodnje premoga.
- Srednja in majhna podjetja, ki v preteklih letih niso bila na tako močnem udaru javnosti, kot so bili TEŠ, Premogovnik in Gorenje, bodo morala svojo proizvodnjo in tehnologijo, ki jo uporabljajo, prilagoditi standardom, kot je ISO 14000. Pri tem ne gre samo za formalno sprejemanja standardov, ki omogočajo nastop na določenih trgih, ampak tudi upoštevanje vse večjega števila zavednih kupcev, ki pri odločitvi o nakupu gledajo tudi, kako se do naravnega okolja obnaša proizvajalec določenega proizvoda (Aburdene, 2005, str. 108).

Zgoraj navedena dejstva bodo v prihodnosti prisilila management v podjetjih, da uvaja spremembe na področjih tehnologije, razvoja, proizvodnje in samih proizvodov tako, da bodo le-ti v skladu z vse bolj strogimi predpisi na okoljevarstvenem področju. Poleg tega bodo managerji podjetij morali razmišljati o odnosih z javnostjo in o tem, kako v javnosti graditi podobo podjetja, ki skrbi za naravno okolje. Očitno ekologija postaja vse bolj prisoten element, ki ga podjetja morajo spoštovati, če želijo uspešno nastopati na globalnem trgu.

5.1.4 Zbliževanje tehnologij

Po mnenju nekaterih strokovnjakov (Meyer, 2003, str. 20) v svetu nastaja nov gospodarski ciklus, ki ga poimenujemo molekularno gospodarstvo. Nastalo je kot posledica vse boljšega razumevanja molekul, ki kontrolirajo kemične in biološke funkcije in super minituarizacije proizvodnje (predvsem na področju elektronike). Zaradi tega je prišlo do izredno hitrega razvoja biotehnologije, kateri sledi razvoj novih materialov in širitev nanotehnologije. Razvoj

teh treh področij imenujemo »molekularno gospodarstvo«. Istočasno nastaja proces zbliževanja nanotehnologije, biotehnologije, informacijske tehnologije in kognitivnih znanosti, ki se označuje kot NBIC (Nanotechnology, Biotehnology, Information, Cognitive).

Nanotehnologija pokriva področje, za katero so značilne dimenzije 1 nanometra (10^{-9} m). Prvi, ki je nakazal na možnost uvajanja tehnologij na tej ravni, je bil ameriški fizik, nosilec Nobelove nagrade, Feynman. V svojem govoru, ki ga je imel leta 1959 za American Physical Society je povedal, da fizikalni zakone ne prepovedujejo manipulacije atomov in molekul (There's Plenty of Room at the Bottom, 2003). Potrebe mikroelektronike so pospešile razvoj tehnologije za področje nanotehnologij.

Pomemben prispevek popularizaciji in nadaljnjemu razvoju je opravil Drexler, ki je postavil dolgoročno vizijo tega področja (Drexler, 1987, str. 99). In čeprav se je še pred 20 leti zdelo neverjetno, da bomo obvladali majhne razdalje, kot so nanometer, danes obstaja že veliko nanoproizvodov, ki se dobijo na trgu. Našteli bomo samo nekaj komercialnih proizvodov: oblačila, na katerih ne ostanejo madeži; žogice za tenis, ki so trajnejše in močneje odskočijo od tal; maže za smuči, ki se same prilagajajo pogojem na stezi, cela vrsta kozmetičnih proizvodov; avtomobilska šipa, ki se čisti sama, itn. Po oceni bodo leta 2015 nanotehnološki proizvodi predstavljali trg, vreden 900 milijard dolarjev (Nanomarkets, 2003).

V tem trenutku je področje nanotehnologije najbolj zanimivo za Gorenje, in sicer iz naslednjih razlogov:
- nastajajo novi materiali z enkratnimi lastnostmi, ki bi se lahko uporabili pri proizvodnji gospodinjskih aparatov;
- v tem trenutku se nanomateriali že uporabljajo v proizvodnji gospodinjskih aparatov (Heath, 2004, str. 6) na področju antibakterijske zaščite (Siemens hladilnik, Samsung pralni stroj) in odpornosti proti praskanju,
- na področju oblačil nastajajo proizvodi, ki ne potrebujejo pranja ali pa ga potrebujejo bistveno manj, kar predstavlja trend, ki bo zahteval spremembe na področju pralne tehnike.

Poleg Gorenja bi morala manjša podjetja nanotehnologijo razumeti kot priložnost za razvoj in proizvodnjo novih proizvodov. Tako ima podjetje HTZ v tem trenutku intenzivne stike z Inštitutom za fiziko trdnosti in vede o materialih iz Tomska (Rusija) za sodelovanje na področju uporabe nanofiltrov.

Biotehnologija je sicer stara tehnologija, ki se že dolgo časa uporablja za proizvodnjo hrane in pijač (tipičen primer je proizvodnja piva), vendar je hiter razvoj genetike, mikrobiologije, informacijskih tehnologij in elektronike omogočil obvladovanje bioloških procesov na molekularni ravni, kar že sedaj daje zanimive rezultate, v prihodnosti pa lahko pričakujemo povsem nove proizvode (Barker, 2005, str. 145), še posebej na področju zdravil. Po podatkih

Biotech Industry Organization bo ta trg narastel iz 25 milijonov USD v letu 2001 na 60 milijard v letu 2015 (Biotechnology, 2003).

V tem trenutku v Šaleški dolini ni podjetij, ki bi se ukvarjala z biotehnologijo, čeprav je na inštitutu Erico močna skupina biologov, v Topolšici pa sta bolnišnica in zdravilišče, kar daje osnovo za razvoj tega pomembnega področja.

Tretja tehnologija, ki je omogočila zbliževanje, je informacijska tehnologija. Čeprav je postala zrela tehnologija, je še vedno zanimiva, posebej v povezavi z bio- in nanotehnologijo.

V Gorenju deluje skupina, ki za potrebe gospodinjskih aparatov razvija elektronske sklope, ki omogočajo razvoj »pametnih« aparatov. V te namene je ta skupina razvila aplikacijo LCD (Liquid Crystal Display) enote, občutljive na dotik v gospodinjskih aparatih (Steblovnik 2005, str. 4), kar je bila ena od prvih aplikacij tega tipa na svetu. Gorenjski aparati s temi vmesniki so že trikrat dobili nagrade za oblikovanje. Zanimivo je, da pred več kot desetimi leti Gorenje ni kazalo zanimanja za implementacijo rezultatov raziskovalnega projekta Inteligentni dom, ki ga je financiralo Ministrstvo za znanost in tehnologijo.

Ker je Gorenje ob koncu 70-ih in začetku 80-ih uvajalo program proizvodnje računalnikov, v dolini deluje nekaj podjetij na področju informacijskih tehnologij. Osnovni problem teh podjetij je, da so majhna in nepovezana. Povezava v grozd e-Alijansa ni dala pričakovanih rezultatov.

Vsekakor pa zbliževanje zgoraj opisanih tehnologij predstavlja pomemben trend, ki mu je potrebno slediti. V najbolj znanem centru visokih tehnologij na svetu, Silicijevi dolini, v zbliževanju teh treh tehnologij, vidijo priložnost za nov razvojni ciklus (The Next Silicon Valley, 2001).

5.2 Notranji dejavniki

Pri uvajanju sprememb moramo upoštevati notranje dejavnike, ki lahko pospešijo ali zavirajo spremembe v določenem okolju. V nadaljevanju bom podrobneje opisala dva pomembna dejavnika, ki vplivata na uvajanje sprememb v podjetju. To je kulturo in organizacijo, ki pa sta v različnih podjetjih v Šaleški dolini zelo različni.

5.2.1 Kultura

V velikih podjetjih Šaleške doline se je z leti razvila kultura, ki se razlikuje od podjetja do podjetja, vendar predstavlja v vseh pomemben element. V nadaljevanju bom opisala kulturo v posameznih podjetjih, ki so obravnavani v nalogi.

Z leti se je v Premogovniku razvila kultura, ki v veliki meri temelji na idejah socialističnega sistema, v katerem so bili rudarji zelo pomembni ter so zaradi težkih pogojev dela morali imeti določene ugodnosti. Tako so v preteklosti vsi zaposleni brezplačno dobivali določeno količino premoga (tako imenovana "kolnkarta"), kračo za dan rudarjev, imeli svoje letovišče, delo v jami je pomenilo tudi zelo zgodnjo upokojitev. Na simbolni ravni pa ima ta kultura svoje specifične prireditve in simbole, kot so Skok čez kožo, rudarske uniforme, rudarsko zastavo s specifičnimi barvami ter rudarsko godbo. Zaradi nevarnega dela je razvita veliko stopnja solidarnosti in spoštovanja predpisov ter organizacija reševalne službe. To je omogočilo varno delovanje Premogovnika, čeprav je jama metanska in zato nevarna. Število nesreč v Velenju je bilo v primerjavi z drugimi premogovniki v nekdanji Jugoslaviji bistveno nižje. Ker je nekdanji RLV (Rudnik lignita Velenje), posvetil veliko pozornost življenjskemu standardu svojih delavcev in močno podpiral razvoj infrastrukture v Velenju, je tudi to postalo del kulture te organizacije. Kultura, ki ima toliko tradicije in simbolov, predstavlja trd oreh za uvajanje sprememb.

Torej kultura, ki se je razvila v Premogovniku, ni naklonjena spremembam in hitremu razvoju. V tehnološkem smislu je razvoj šel samo v smeri iskanja rešitev za potrebe proizvodnje Premogovnika. Čeprav je v preteklem obdobju v Premogovniku nastalo veliko empiričnega znanja, se to znanje v pravilu ni zaščitilo (raziskava, opravljena na spletnem mestu Evropskega patentnega urada kaže, da ima Premogovnik 9 patentov, od tega 4 predstavljajo isti izum, zaščiten v različnih državah). V samem Premogovniku so ta znanja uporabljena, tudi tehnološki nivo je na visoki ravni.

Zaradi svoje kulture Premogovnik ni sprožil nastajanja hitro razvijajočih se podjetij s tehnološko zahtevnimi programi, čeprav je za to imel pogoje. V Velenju ni nastal močan inštitut s področja premogovništva, ampak s področja ekologije. Okoli Premogovnika so nastajala podjetja, ki so delala predvsem za njegove potrebe, ter so delno prevzela kulturo Premogovnika. Šele v času, ko je postalo jasno, da bo po določenem času prišlo do zapiranja Premogovnika, so nastali poskusi odpiranja novih podjetij in novih programov. Tako je nastalo podjetje HTZ, ki išče nove programe, vendar je pri tem še vedno močno vezano na Premogovnik.

Kultura Gorenja se močno razlikuje od kulture Premogovnika. Gorenje je bilo, za razliko od Premogovnika, vedno na trgu. Moralo je uspešno tržiti svoje proizvode in ni nikoli imelo močne podpore države. Gorenje je relativno hitro začelo izvažati svoje proizvode, in to v najbolj razvite države Evrope (Nemčija, Skandinavija, Velika Britanija in Francija). Trg je v veliki meri določil kulturo Gorenja. Kakovost proizvodov je izredno pomembna in kontroli kakovosti posvečajo v Gorenju veliko pozornost. Stroški slabe kakovosti so izredno visoki, in to je Gorenje v svoji preteklosti tudi izkusilo. Močna konkurenca na globalnem trgu sili Gorenje v obvladovanje stroškov. Ni dovolj narediti proizvod po terminskem načrtu, ampak z minimalnimi stroški. V Gorenju je trženje izredno pomembna funkcija, še posebej je to

postalo aktualno po izgubi relativno velikega jugoslovanskega trga. Gorenje se trudi, da poleg visoke kakovosti kupce pritegne z dobrim oblikovanjem svojih proizvodov. V zadnjem času, ko oblikovanje postaja vse bolj pomembno (Pink, 2005, str. 68), najema Gorenje za oblikovanje svojih proizvodov vrhunske oblikovalce, kot je Pininfarina.

Za razliko od Premogovnika, Gorenje ni nikoli posvečalo toliko pozornosti standardu delavcev. Plače delavcev v neposredni proizvodnji v Gorenju so bile vedno bistveno nižje kot v Premogovniku. Gorenje ni gradilo počivališč, niti ni veliko vlagalo v infrastrukturo mesta.

Na žalost tudi za Gorenje velja, da kljub velikemu empiričnemu znanju, tega znanja ni tržilo, niti ustrezno zaščitilo. Raziskava, opravljena pri Evropskem patentnem uradu, je dala za rezultat 118 patentov, katerih lastnik je Gorenje, od tega so jih strokovnjaki Gorenja Koertinga (Koerting je nemški proizvajalec TV aparatov, ki ga je kupilo Gorenje) prijavili 40. V razvojnem smislu se je Gorenje odločilo, da je sledilec, ne pa podjetje, ki določa trende v svoji industrijski veji. Zaradi tega v kulturi Gorenja bolj cenijo tržnike, oblikovalce, računovodje, vodje kontrole kakovosti, kot pa razvojnike. Zaradi takšnega vrednotenja kulture, veliko visokotehnoloških programov, ki so se razvijali v obdobju 1970-1990, ni uspelo. Lahko navedemo samo nekaj takih programov: robotika, videoterminali, osebni računalniki, procesni računalniki in programabilni logični kontrolerji.

TEŠ (Termoelektrarna Šoštanj) je naslednje veliko podjetje, ki je z leti tudi razvilo svojo specifično kulturo. Od samega začetka do danes je to državno podjetje, ki se mu ni bilo potrebno dokazovati na trgu. Osnovna naloga podjetja je varna in zanesljiva proizvodnja električne energije. Zato se veliko pozornosti posveča tehnologiji, vzdrževanju in uvajanju sodobnih sistemov procesnega vodenja. Zaradi problemov z onesnaževanjem zraka z žveplenim dioksidom se je v TEŠ razvila kultura spoštovanje okolja. TEŠ je vedno posvečal veliko pozornost standardu svojih delavcev. Čeprav imajo delavci TEŠ veliko znanj s področja proizvodnje električne energije in čiščenja dimnih plinov, je izredno malo tega znanja zaščiteno in prodano kot know-how. Očitno je poseben položaj, ki ga je podjetje imelo v preteklosti v sistemu, razvil kulturo, ki ni usmerjena v trg.

Majhna in srednja podjetja so sprejemala kulturo podjetja, iz katerih so izhajala. V tem trenutku je malo takih podjetij, ki so razvila kulturo, ki podpira razvoj, ker je bil vpliv velikih podjetij premočan. Poleg tega še vedno veliko podjetij večji del svoje proizvodnje plasira v velikih sistemih, tako da je vpliv le-teh še vedno močan. Torej ocenjujem, da kultura večine podjetij v Šaleški dolini predstavlja oviro uvajanju sprememb, ki jo management mora upoštevati.

5.2.2 Organizacija

V času hitrih sprememb mora podjetje imeti organizacijsko obliko, ki podpira stalne spremembe. Danes je osnovna funkcija podjetja zagotoviti učinkovito delovanje znanja (Drucker, 1995, str. 69). Pri tem nekateri avtorji zagovarjajo zelo korenite spremembe v organizaciji podjetja – t.i. dezorganizacijo (Peters, 1992, str. 420).

Organizacija večjih podjetij v Šaleški dolini se je spreminjala, vendar ne v smeri ustvarjanja boljših pogojev za inovacije. V SFRJ so bile pogoste spremembe posledica političnih odločitev in zakonske regulative. Kot primer lahko navedemo združevanje in razdruževanje Premogovnika Velenje in Termoelektrarne Šoštanj, ali pa izvajanje Zakona o združenem delu. Gorenje je v letu 1980 doživljalo organizacijske spremembe zaradi razreševanja krize, ki jo je sprožil nakup Koertinga. Po osamosvojitvi je prišlo do sprememb politično ekonomskega sistema, kar je povzročilo organizacijske spremembe v vseh podjetjih. Vendar ni bilo organizacijskih sprememb, ki bi omogočale uspešnejše inovacije oziroma boljše pogoje za delavce znanja (Drucker, 2002, str. 128). Bila so samo manjša prilagajanja, ki so omogočila uvajanje določenih izboljšav, ki pospešujejo produktivnost, kakovost ali zmanjšujejo stroške. Management znanja postaja vse bolj pomemben zaradi vse večjega pomena intelektualnega kapitala (Čater, 2004, str. 4), sedanji turbulentni časi pa zahtevajo inovacijo kot nikoli prej. Nekateri avtorji menijo, da se dosega z dezorganizacijo (Peters, 1992, str. 480). Za tako temeljne spremembe pa podjetja v Šaleški dolini še niso pripravljena.

Poleg sedanje organiziranosti obstaja še en problem velikih podjetij v Šaleški dolini, in to je njihova starost. Premogovnik in Gorenje že imata svoje muzeje, kar je dokaz starajočega podjetja (Adizes, 1996, str. 118).

6 Empirična raziskava o izvajanju managementa sprememb v podjetjih v Šaleški dolini

Z empirično raziskavo o izvajanju managementa sprememb v podjetjih v Šaleški dolini sem želela ugotoviti pripravljenost podjetij za izvajanje managementa sprememb. Istočasno sem na osnovi pregleda literature in opravljene analize stanja pripravila predloge, s katerimi bi izboljšali management sprememb v podjetjih. V nadaljevanju bom opisala metodološko ozadje raziskave, njene rezultate ter podala ugotovitve in predloge za izboljšanje.

6.1 Metodološko ozadje raziskave

Glavni instrument raziskovanja je bil anketni vprašalnik, preko katerega sem zbirala ključne podatke. Pri samem sestavljanju vprašalnika sem najprej opredelila podatke, ki sem jih

potrebovala. Nato sem določila ciljno skupino podjetij. Zbiranje podatkov je potekalo po pošti od februarja do marca 2006. Vprašalnik sem poslala na 54 naslovov različnih podjetij in dobila 34 v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Med anketiranimi so bila 4 velika, 7 srednjih in 23 malih podjetij. Po dejavnosti je bilo 22 proizvodnih podjetij, 12 podjetij pa s področja storitev. Vzorec podjetij sem določila tako, da sem izbrala managerje vseh najpomembnejših velikih podjetij, med srednjimi in malimi podjetji pa sem izbrala predvsem tiste, katerih dejavnost zahteva uporabo bolj naprednih tehnologij, in tiste, ki proizvajajo bolj zahtevne proizvode oziroma ponujajo bolj zahtevne storitve. Vrnjene odgovore sem statistično obdelala in prikazala v grafični obliki.

Na podlagi zaznavanja problematike in literature sem oblikovala vprašalnik (Priloga 1), ki je bil razdeljen na naslednje vsebinske sklope:

1. osebna izkaznica podjetja (naziv podjetja, glavna dejavnost podjetja po standardni klasifikaciji in število zaposlenih),
2. poznavanje globalnih trendov, ki povzročajo spremembe (globalizacija, razvoj ustvarjalne družbe, zbliževanje tehnologij in vstop v EU),
3. dosedanje izvajanje sprememb v podjetju in
4. pripravljenost managementa na spremembe.

Vprašalnik je bil sestavljen iz strukturiranih vprašanj, kar pomeni, da so imela že vnaprej določene odgovore. Za takšno obliko vprašanj sem se odločila zato, da bi imeli vsi anketiranci enake možnosti za odgovor, obenem pa sem dobila pregledne podatke, ki jih je lažje analizirati in interpretirati. Pri vprašanjih sem za merjenje učinkov uporabila lestvico od 1 do 5.

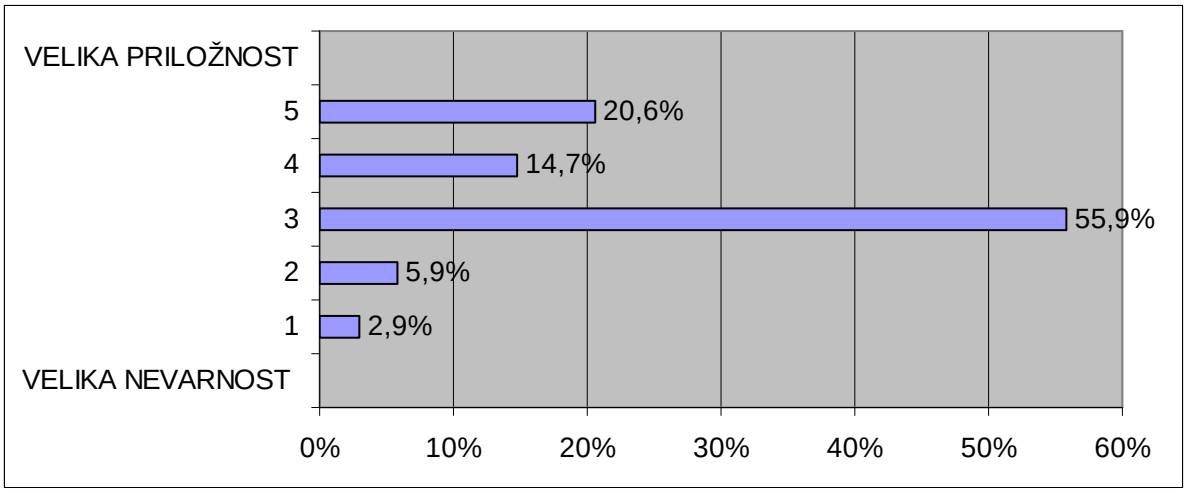
Vsakemu anketnemu vprašalniku sem dodala spremni dopis (Priloga 2), ki je vseboval obrazložitev namena raziskave in izjavo, s katero sem zagotavljala, da bodo odgovori posameznega podjetja obravnavani samo za potrebe specialističnega dela.

Ustreznost vprašalnika sem testirala tako, da sem izvedla testno zbiranje podatkov v treh podjetjih in na ta način preverila razumljivost in jasnost postavljenih vprašanj, razpoložljivost podatkov v podjetjih ter možnost kakovostnega izpolnjevanja vprašalnikov.

6.2 Rezultati raziskave

Glede vpliva globalizacije na podjetja v Šaleški dolini (glej sliko 8) večina anketirancev ocenjuje, da globalizacija nima posebnega vpliva, ker je za odgovor izbrala 3 (55,9%), kar kaže, da deluje večina teh podjetij na lokalnem trgu in jih proces globalizacije ne skrbi. Sledi skupina podjetij, ki v procesu globalizacije vidi veliko priložnost (20,6%). V tej skupini sta Gorenje, ki vidi svojo priložnost predvsem v nakupu poceni komponent na Kitajskem, in TEŠ, ki predvideva, da bo lahko prodajal električno energijo tudi v tujini.

Slika 8: Mnenja anketirancev o vplivu globalizacije na podjetja v Šaleški dolini



Vir: Lastna anketa 2006.

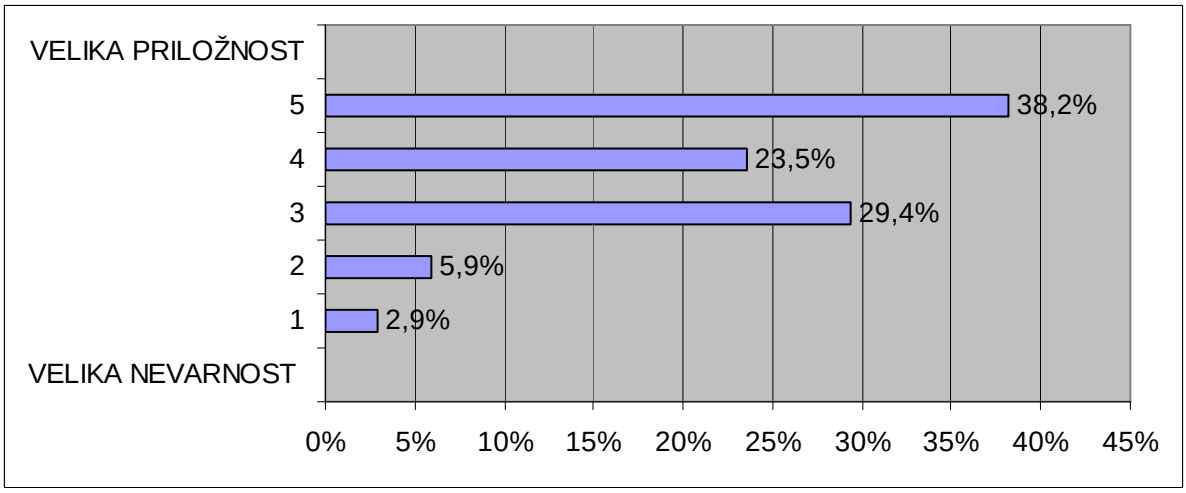
Pričakovala sem, da bo Gorenje, ki deluje na globalnem trgu, ocenilo globalizacijo kot nevarnost, predvsem zaradi konkurence podjetij, ki se nahajajo v državah s poceni delovno silo (Haier Kitajska, Arcelik Turčija). Vendar v Gorenju prevladuje mnenje, da v tem trenutku, zaradi prevoznih stroškov, kitajski proizvajalci ne predstavljajo konkurence na evropskem trgu. Ker so komponente po dimenzijah bistveno manjše, so prevozni stroški za njih nižji in Gorenje je začelo uvažati komponente za svoje aparate iz Kitajske in tako znižalo stroške.

Po vtisu, ki sem ga dobila pri brskanju po internetu, je največji kitajski proizvajalec gospodinjskih aparatov Haier v Italiji leta 2000 ustanovil podružnico Haier Europe (Haier, 2006), tako da že sedaj predstavlja pomembno konkurenco na področju gospodinjskih aparatov.

V globalizaciji vidi veliko nevarnost samo 3% podjetij, in to iz skupine srednjih in majhnih podjetij, ker le-ta večinoma ne delujejo na globalnem trgu.

Glede vstopa Slovenije v EU večina anketirancev meni (glej sliko 9), da je vstop Slovenije v EU velika priložnost. Pri tem veliki podjetji, TEŠ ter Premogovnik ocenjujeta, da vstop Slovenije v EU predstavlja nevarnost. Takšno mnenje je posledica okoljevarstvenih ukrepov, večinoma zaradi potrebe po zmanjševanju emisije toplogrednih plinov, predvsem CO_2. Ker bo morala TEŠ zmanjšati emisije in bo zato verjetno morala poiskati nov vir energije (zemeljski plin), je odgovor obeh podjetij logičen in kaže, da sta dobro informirani o predpisih EU. V Gorenju so mnenja deljena. Po eni strani je poenostavljena prodaja v države članice EU. Po drugi strani pa okoljevarstveni ukrepi, predvsem reciklaža in sprememba izvoznega režima v države nekdanje Jugoslavije, resnično predstavljajo nevarnost.

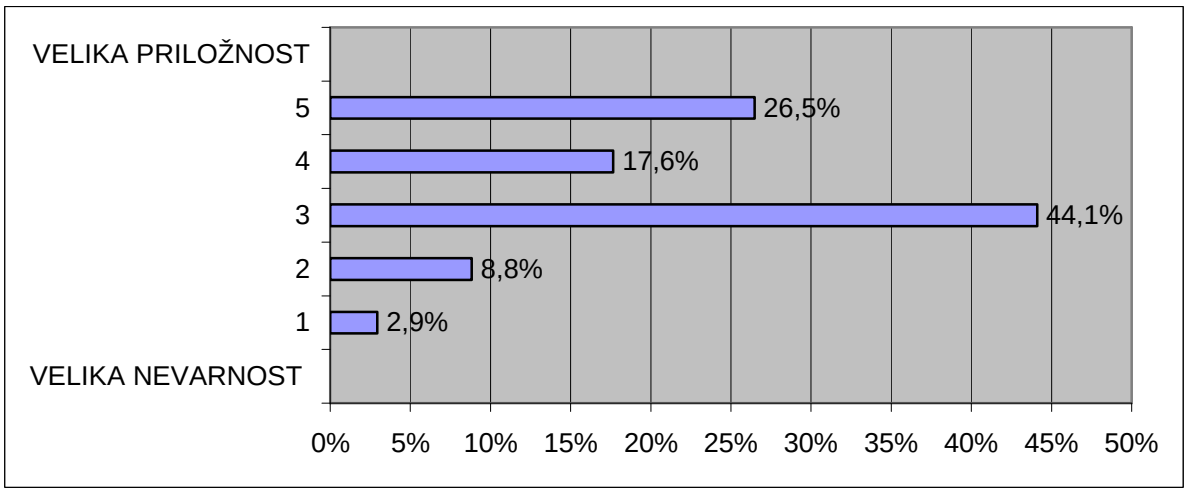
Slika 9: Mnenje anketirancev o pomenu vstopa Slovenije v EU za podjetje



Vir: Lastna anketa 2006.

Glede vpliva ukrepov na področju varstva okolja na podjetja v Šaleški dolini (glej sliko 10) večina anketirancev meni, da nimajo posebnega vpliva, ker je za odgovor izbrala 3 (44%).

Slika 10: Mnenja anketirancev o pomenu ukrepov na področju varstva okolja za podjetje



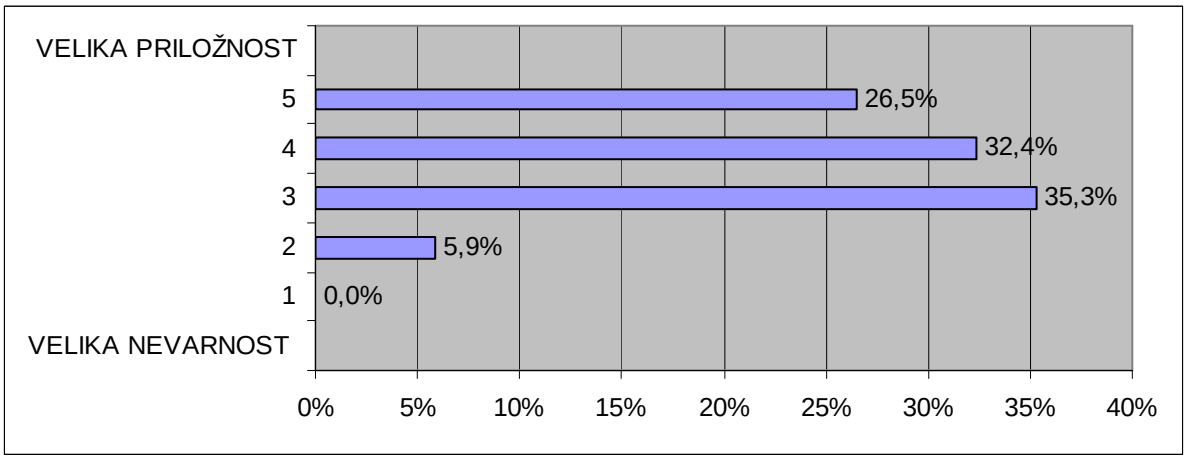
Vir: Lastna anketa 2006.

Predvidevala sem, da bodo velika podjetja, ki so istočasno veliki onesnaževalci, ocenili ukrepe na področju varstva okolja kot nevarnost. Takšno oceno je podala TEŠ, ki je v preteklosti opravila ekološko sanacijo in bi sedaj morala zmanjšati emisijo CO_2 v skladu s Kiotskim protokolom. Premogovnik je ocenil te ukrepe kot precejšno priložnost, čeprav bo TEŠ spremenila vir energije na nekaterih blokih in namesto premoga uporabila zemeljski plin, ki manj onesnažuje zrak. Mnenja v Gorenju so razdeljena. Del anketirancev je te ukrepe označil kot precejšnjo nevarnost, del pa kot priložnost. V poročilu Gorenja za leto 2005 so

opisani problemi, ki jih ima podjetje zaradi ukrepov kot so recikliranje elektronskih in električnih naprav, kar zahteva dodatne napore. Srednja in mala podjetja v večini primerov ocenjujejo, da ti ukrepi ne predstavljajo posebnega problema, ker je bilo v dosedanjem obdobju žarišče javnosti na velikih onesnaževalcih.

Glede pomena približevanja tehnologij na podjetja v Šaleški dolini (glej sliko 11) so anketiranci iz Gorenja označili zbliževanje tehnologij kot veliko priložnost. To smo lahko pričakovali, ker se v gospodinjske aparate stalno uvajajo novi materiali, prav tako pa uporaba elektronike za boljše delovanje aparatov. Na področju energetike TEŠ in Premogovnik ocenjujeta, da proces približevanja tehnologij nima posebnega vpliva na njihovo poslovanje. Podobno mnenja je imelo še okoli 30% anketirancev. Ocenjujem, da anketiranci niso dovolj dobro seznanjeni s temi tehnologijami in zaradi tega ne vidijo možnosti uporabe oziroma vpliva na delovanje njihovega podjetja. To še posebej velja za srednja in mala podjetja, ki nimajo virov, predvsem človeških, za spremljanje razvoja na tej ravni.

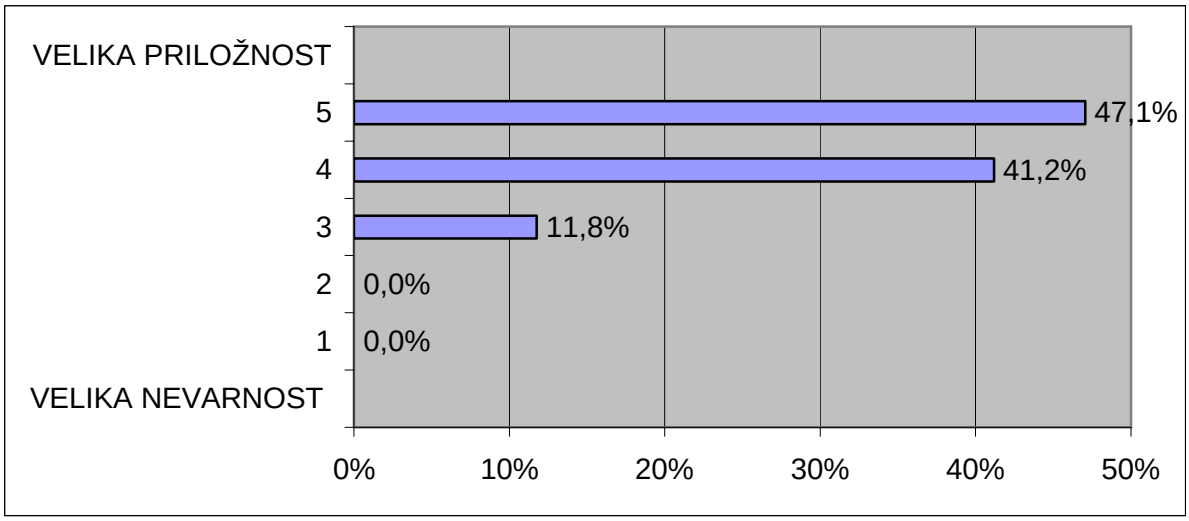
Slika 11: Mnenja anketirancev o pomenu približevanja tehnologij (IKT, nanotehnologija, biotehnoloje) za podjetje



Vir: Lastna anketa 2006.

Velika večina anketirancev (glej sliko 12) vidi v družbi ustvarjalnosti veliko priložnost za svoje podjetje, samo 12 % ima do tega trenda nevtralno stališče, nobeden od udeležencev pa ni ocenil, da je prehod za njegovo podjetje nevaren. Očitno se v podjetjih zavedajo pomena ustvarjalnosti, vendar nekateri drugi podatki, ki sem jih zbrala, kažejo, da ustvarjalnost zaposlenih v večini podjetij še vedno ni dovolj izkoriščena. Poizvedba, ki sem jo opravila na spletnem mestu Evropskega patentnega urada kaže, da je število pridobljenih patentnih listin v gospodarstvu Šaleške doline zelo majhno. Največ patentnih listin ima Gorenje, 118 (Priloga 3), Premogovnik jih ima 9 od tega 4 predstavljajo isti izum zaščiten v različnih državah, ostali pa 8 (majhna podjetja in posamezniki). Če bi bila ustvarjalnost tako zelo cenjen vir, bi bilo število registriranih izumov bistveno višje.

Slika 12: Mnenja anketirancev o prehodu v družbo ustvarjalnosti

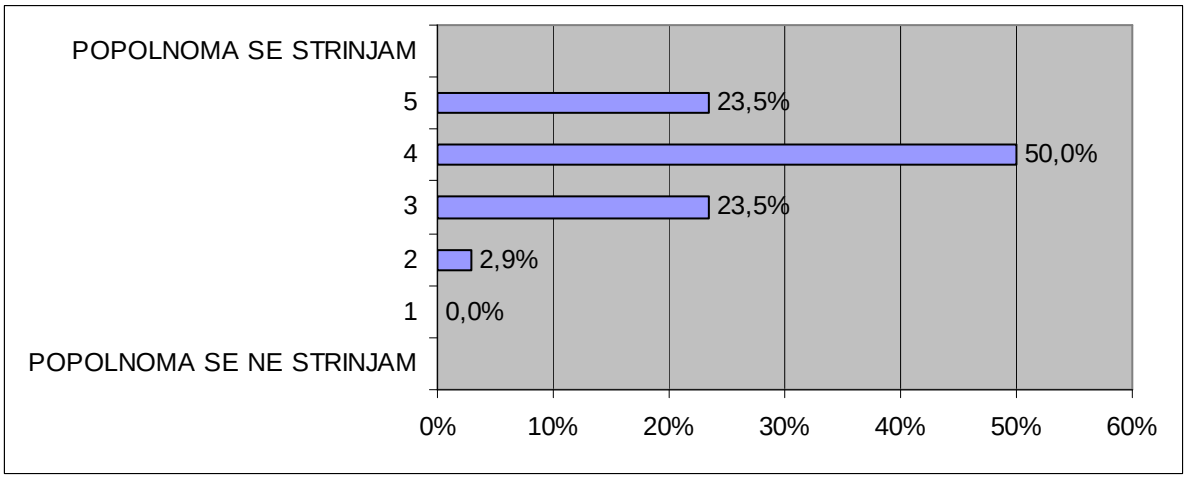


Vir: Lastna anketa 2006.

Nekaj časa po anketi je Inštitut za simbolno analizo organiziral delavnico o ustvarjalnosti, na katero je med ostalimi povabil tudi vse anketirance. Vendar za delavnico ni bilo zanimanja, kar kaže, da se o ustvarjalnosti predvsem govori, malo pa se resnično izvaja in uresniči.

Glede poznavanja procesa globalizacije v podjetjih v Šaleški dolini večina anketirancev ocenjuje (glej sliko 13), da proces globalizacije dobro pozna. Tega nisem pričakovala, ker precejšen del anketiranih podjetij deluje predvsem na lokalnem trgu in ne sledi procesu globalizacije. Verjetno je to zato, ker se o procesu globalizacije precej objavlja v medijih, kar ustvarja vtis, da je to dobro znan proces.

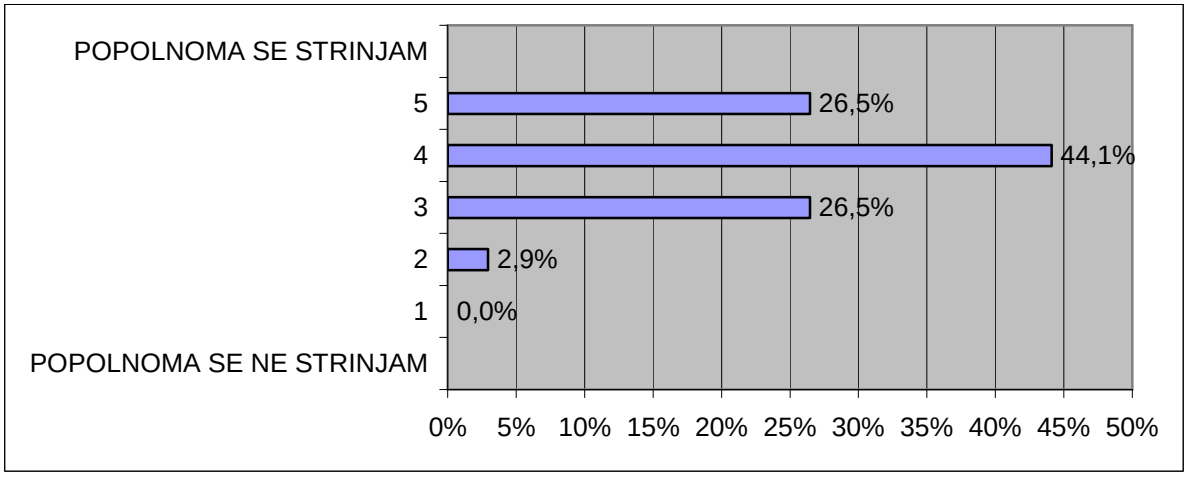
Slika 13: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju dobro poznamo proces globalizacije«



Vir: Lastna anketa 2006.

Glede pripravljenosti vstopa Slovenije v EU večina anketirancev ocenjuje (glej sliko 14), da je bila dobro pripravljena za vstop v EU. Analiza, ki je bila opravljena v času pristopa Slovenije v EU (Bera, 2004, str. 114), daje drugačno sliko. Tako je tedaj na vprašanja v zvezi z EU od podjetij iz Šaleške doline dobila naslednje podatke. Vire pomoči EU ni poznalo 48% anketirancev, 52% vprašanih je ocenilo, da pomoč EU v Sloveniji ni popolnoma pregledna in ni na voljo širokem krogu interesentov, 41% pa jih je ocenilo, da obveščanje javnosti o EU projektih ni zadostno. Verjetno se je mnenje spremenilo, ker je proces vstopa uspešno opravljen.

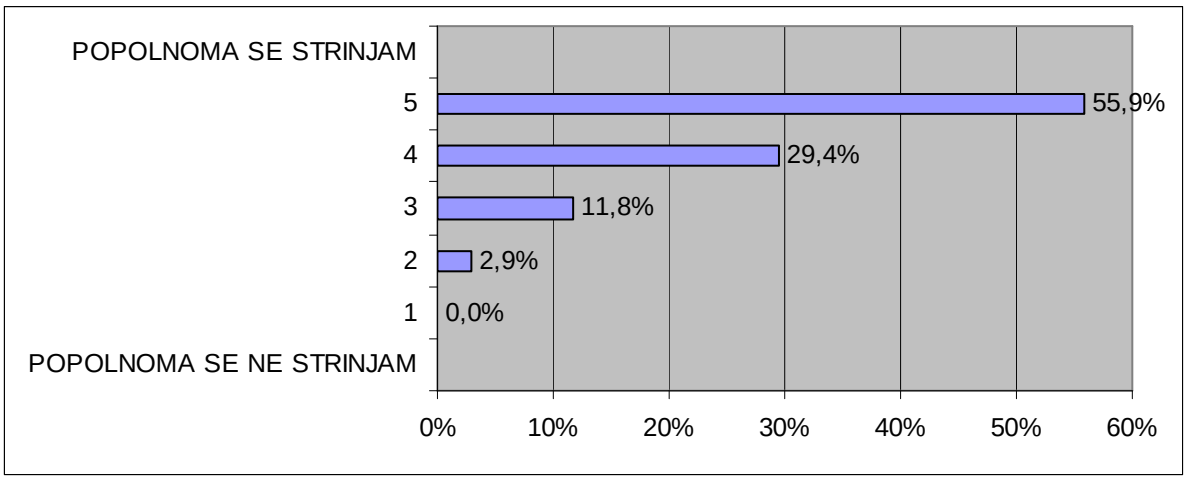
Slika 14: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju smo bili dobro pripravljeni za vstop Slovenije v EU«



Vir: Lastna anketa 2006.

Glede poznavanja ukrepov na področju varstva okolja v podjetjih v Šaleški dolini je večina anketirancev mnenja (glej sliko 15), da je z njimi dobro seznanjena. Z ozirom, da so bili veliki onesnaževalci v dolini več kot dvajset let pod udarom javnosti in zakonodaje, in ker se je na področju varstva okolja v Šaleški dolini veliko naredilo, sem tudi pričakovala, da bo večina anketirancev odgovorila, da dobro pozna ukrepe na področju varstva okolja.

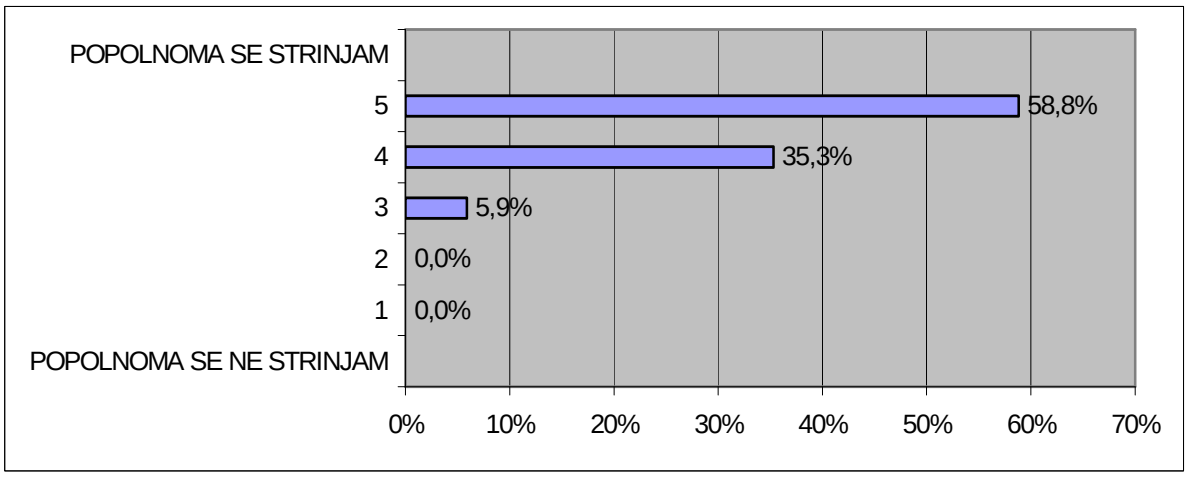
Slika 15: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju smo dobro seznanjeni z ukrepi na področju varstva okolja«



Vir: Lastna anketa 2006.

Večina anketirancev je mnenja (glej sliko 16), da podjetja v Šaleški dolini dobro spremljajo razvoj sodobnih tehnologij. Ocenjujem, da je pri odgovoru na to vprašanje večina anketirancev zelo optimistično odgovorila. Določene tehnologije, kot so komunikacijske in informacijske, se resnično hitro uvajajo v podjetja v Šaleški dolini, vendar to še ne pomeni, da podjetja izkoriščajo vse prednosti, ki jim jih le-te ponujajo.

Slika 16: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju spremljamo razvoj sodobnih tehnologij«

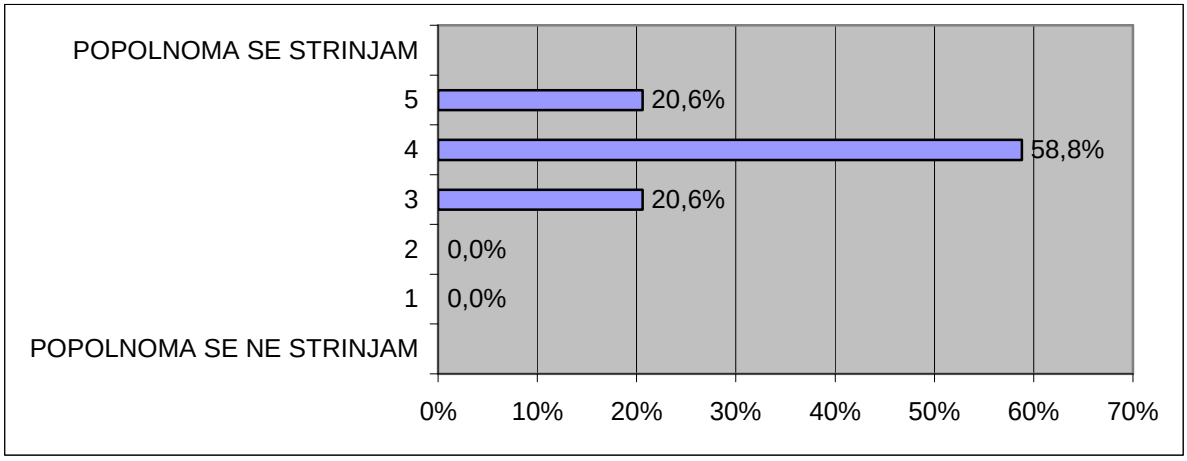


Vir: Lastna anketa 2006.

Glede uspešnosti izvajanja sprememb v podjetju večina anketirancev meni (glej sliko 17), da so v njihovih podjetjih uspešno izvajali spremembe, kar ni v skladu z rezultati, ki sem jih za druga okolja našla v literaturi (Vizjak, 2003, str. 40). Ocenjujem, da so pri odgovoru izhajali iz manjših, postopnih sprememb, ki jih je lahko bolj enostavno uresničiti. Če bi v

gospodarstvu Šaleške doline tako uspešno uresničevali spremembe, bi bili pokazatelji poslovanja boljši in bi se gospodarstvo že prestrukturiralo.

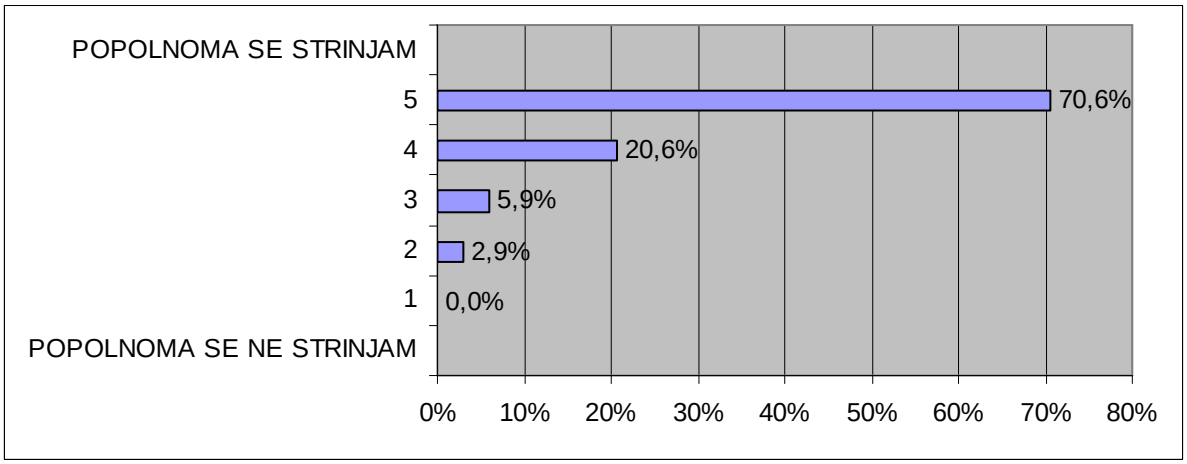
Slika 17: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju smo v preteklosti uspešno uvajali spremembe«



Vir: Lastna anketa 2006.

Glede zavedanja o potrebi po spremembah v podjetju je večina anketirancev mnenja (glej sliko 18), da se v njihovem podjetju zavedajo potreb po spremembah. Pričakovala sem takšen odgovor, ker se tudi v literaturi navaja (Friedman, 2005, str. 488), da vsi govorijo o potrebah po spremembah, vendar se jih zelo malo izvaja.

Slika 18: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju se zavedamo potreb po spremembah«

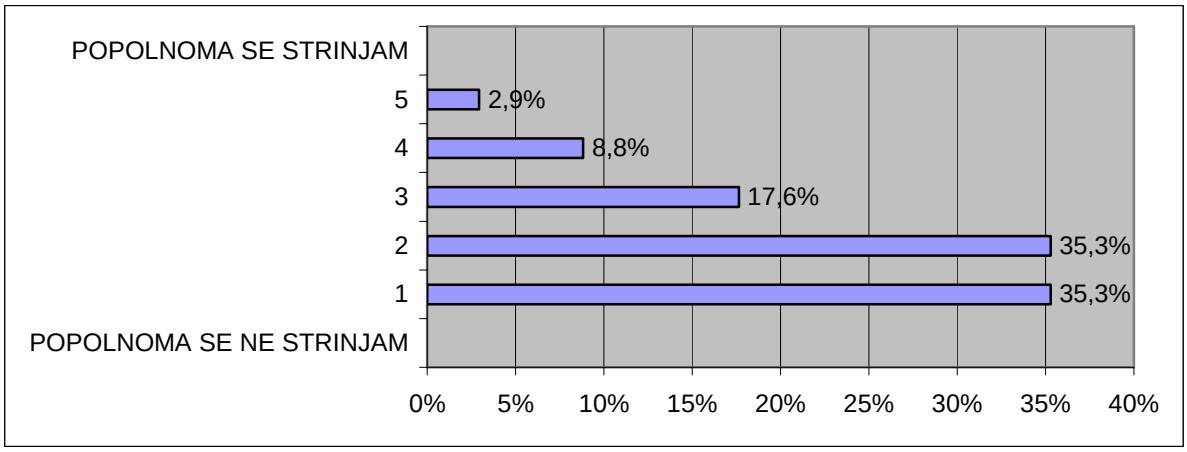


Vir: Lastna anketa 2006.

Mnenje večine anketirancev je bilo (glej sliko 19), da se v podjetju ne bojijo sprememb. Po moji oceni so anketiranci z besedo spremembe mislili na manjše postopne spremembe, ki ne ogrožajo posameznikov in ne na radikalne spremembe. Ker sem anketni list naslovila na

managerje, ki morajo uvajati spremembe, sem takšne odgovore lahko pričakovala. Verjetno bi bil odgovor delavcev, ki lahko čutijo posledice sprememb, drugačen.

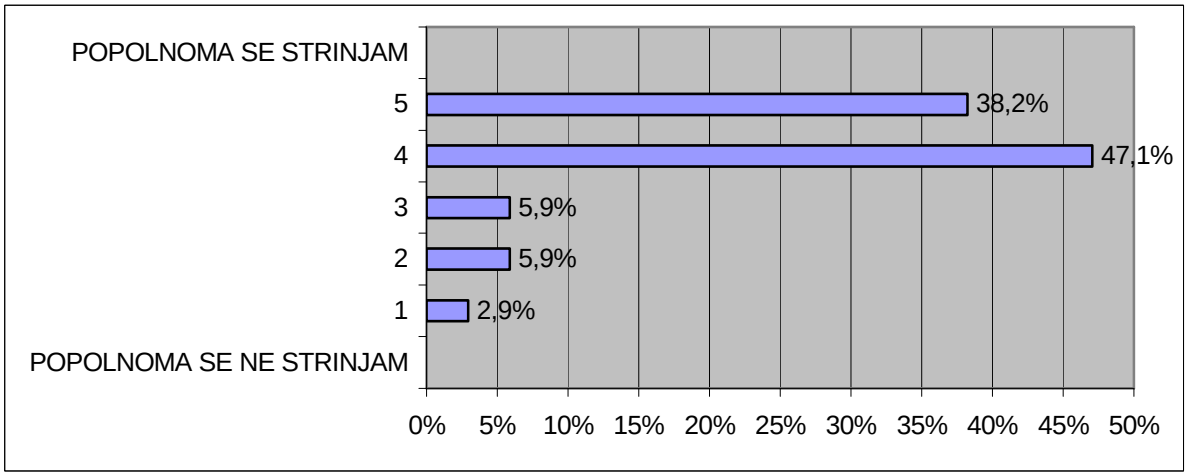
Slika 19: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju se sprememb bojimo«



Vir: Lastna anketa 2006.

Glede načrtovanja sprememb v podjetjih v Šaleški dolini je večina anketirancev mnenja (glej sliko 20), da se management v večini podjetij v Šaleški dolini zaveda sprememb in načrtuje njihovo uvajanje v bližnji prihodnosti. Takšen rezultat je v skladu z odgovori o zavedanju trendov, kot so globalizacija, okoljevarstveni ukrepi in zbliževanje tehnologij, ki sprožajo spremembe v podjetjih.

Slika 20: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju načrtujemo uvajanje sprememb v bližnji prihodnosti«

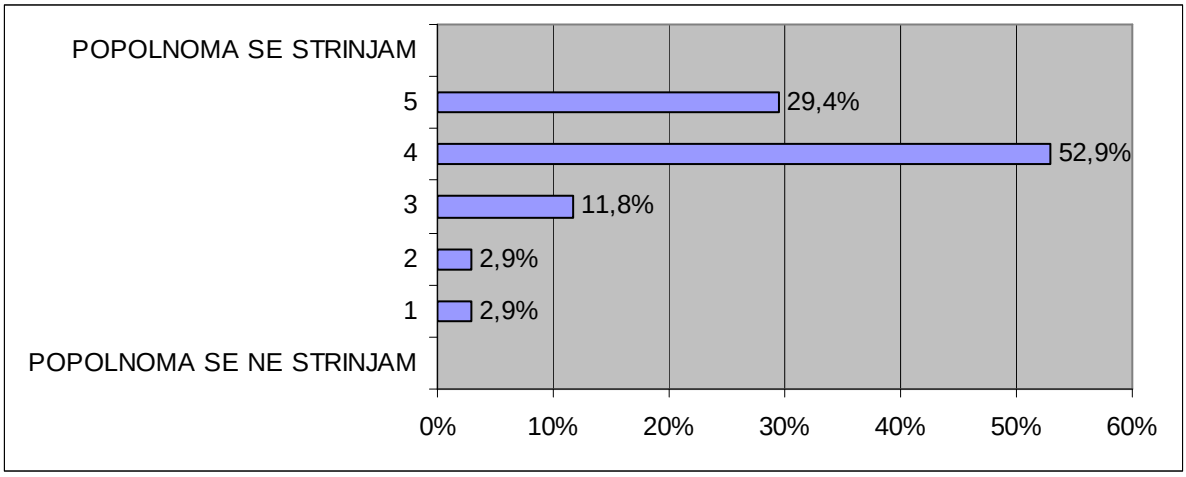


Vir: Lastna anketa 2006.

Veliko anketirancev je ocenilo (glej sliko 21), da se v njihovem okolju resno pripravljajo na spremembe. Ker so se po moji oceni v anketiranih podjetjih uvajale predvsem manjše

postopne spremembe, in to na področju tehnologij kakovosti, ki jih je relativno enostavno izvesti, sem takšen odgovor tudi pričakovala.

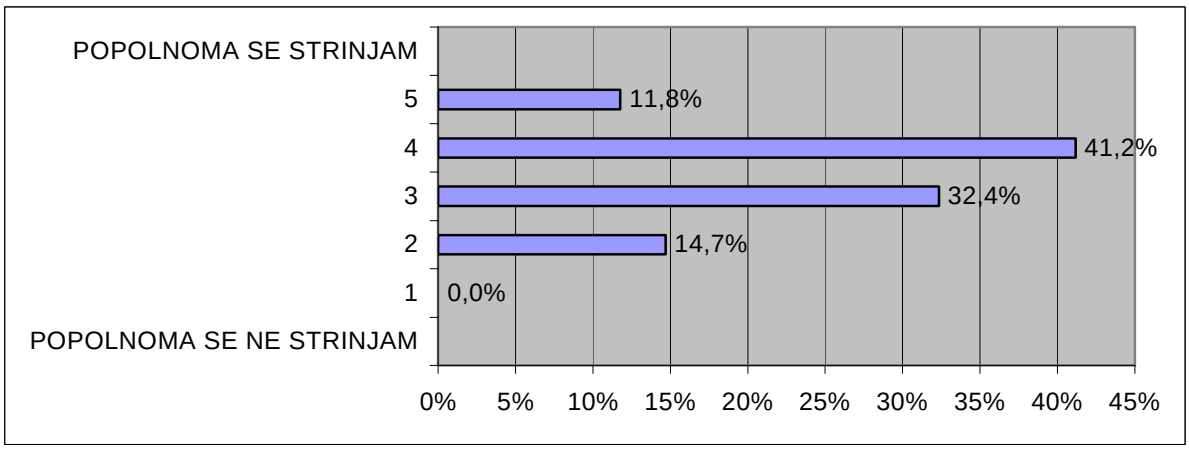
Slika 21: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju se resno pripravljamo na spremembe«



Vir: Lastna anketa 2006.

Glede pripravljenosti managerjev za management sprememb (glej sliko 22), meni precej anketirancev, da managerji niso dovolj dobro pripravljeni za management sprememb, kar je bila tudi osnovna hipoteza in izhodišče naloge. Približno enako število anketirancev je odgovorilo, da so managerji dobro pripravljeni za management sprememb. Pri tem je del anketirancev iz Gorenja ter predstavnik TEŠ ocenil, da v teh podjetjih management ni dovolj dobro pripravljen za management sprememb. Ker sem anketo poslala managerski strukturi, ocenjujem, da je pri odgovorih na to vprašanje prišlo do efekta, ko anketiranci stanje opisujejo boljše, kot je v resnici (Levitt, 2005, str. 83).

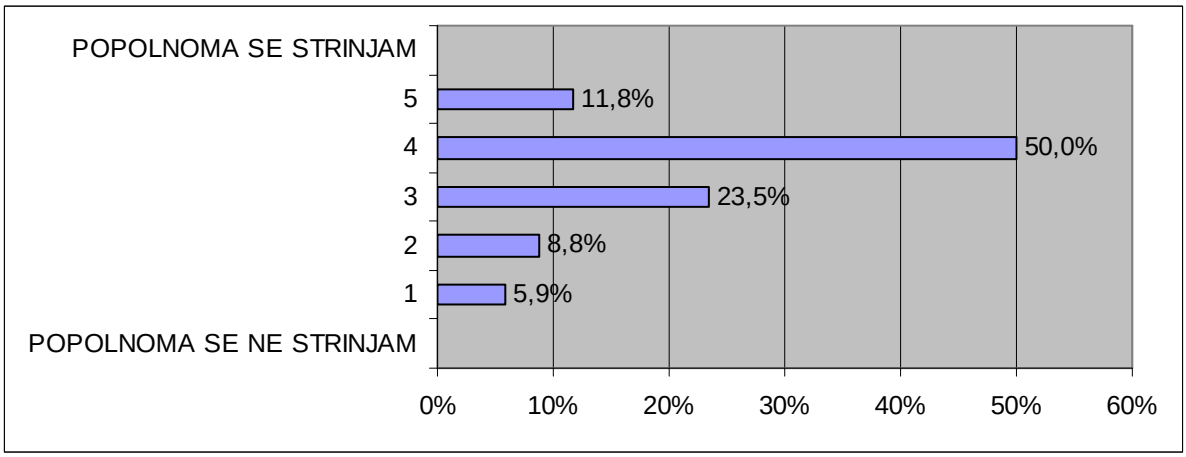
Slika 22: Mnenja anketirancev o trditvi »managerji našega podjetja so dobro pripravljeni za management sprememb«



Vir: Lastna anketa 2006.

Glede usposabljanja managerjev za management sprememb (glej sliko 23) se več kot polovica anketirancev močno strinja, da v njihovem podjetju delavce usposabljajo za management sprememb. Ostali anketiranci niso takšnega mnenja. Tudi na to vprašanje so anketiranci Gorenja in TEŠ odgovorili skoraj podobno kot na predhodno vprašanje, kar kaže na doslednost. Ocenjujem, da tudi pri izbiri odgovora na to vprašanje anketiranci niso bili popolnoma objektivni.

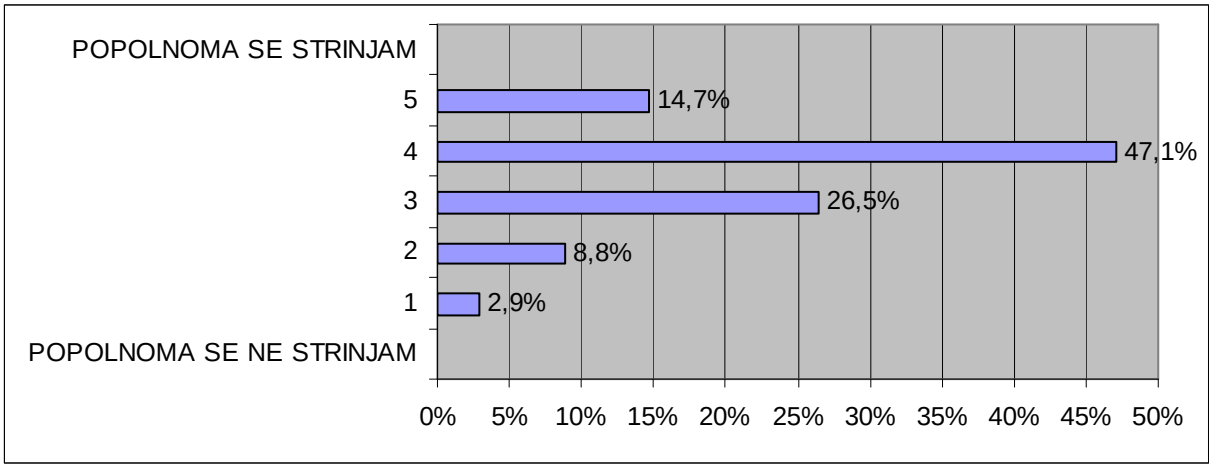
Slika 23: Mnenja anketirancev o trditvi »v našem podjetju vodilne delavce usposabljamo za management sprememb«



Vir: Lastna anketa 2006.

Glede obveščenosti zaposlenih o programu sprememb v podjetju večina anketirancev ocenjuje (glej sliko 24), da so v njihovem podjetju obveščeni o programu sprememb, vendar precejšnje število udeležencev v anketi nima takšnega mnenja. Pri tem se ponavlja vzorec iz predhodnih dveh vprašanj. Odgovori so delno tudi posledica izbire anketirancev, ki kot managerji zelo verjetno verjamejo, da zaposlene o programu sprememb dovolj dobro informirajo.

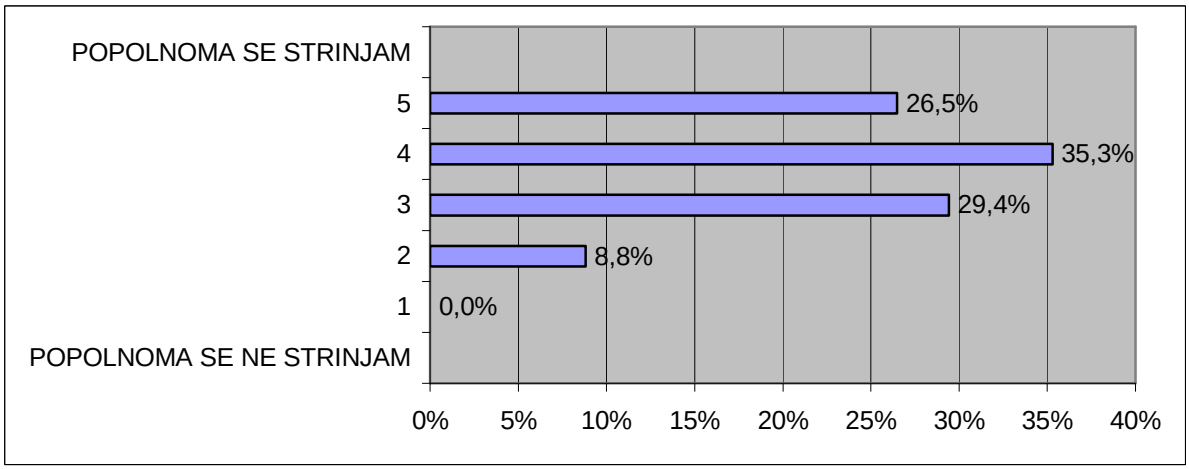
Slika 24: Mnenja anketirancev o trditvi »zaposleni v našem podjetju so obveščeni o programu sprememb«



Vir: Lastna anketa 2006.

Mnenja anketirancev o aktivnem sodelovanju zaposlenih v programu sprememb v podjetju (glej sliko 25) so podobna kot pri predhodnem vprašanju. Pri tem je zanimivo, da je aktivna udeležba zaposlenih ocenjena podobno kot stopnja informiranosti o programu sprememb, česar pa nisem pričakovala. Pomembno je tudi, da je ocena udeležencev iz Gorenja v skladu s predhodnimi odgovori.

Slika 25: Mnenje anketirancev o trditvi »zaposleni v našem podjetju aktivno sodelujejo v programu sprememb«

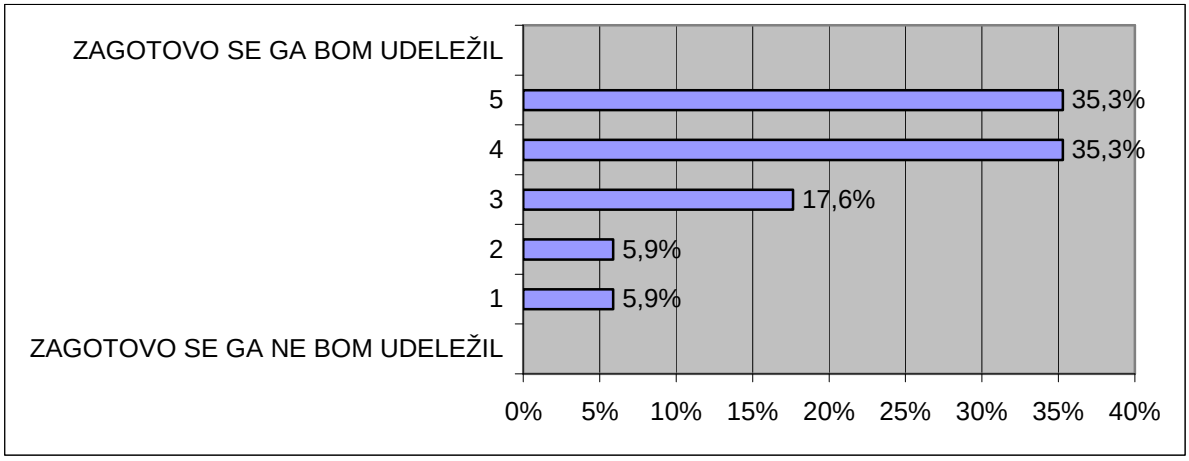


Vir: Lastna anketa 2006.

Glede vključitve v izobraževanje o managementu sprememb je veliko udeležencev izjavilo (glej sliko 26), da bi se zagotovo udeležili izobraževanja o managementu sprememb, kar v določenem smislu zanika odgovore na vprašanje o pripravljenosti managementa na

management sprememb. Menim, da v določenem smislu odgovor na to vprašanje podpira mojo hipotezo, da management v podjetjih v Šaleški dolini ni dovolj dobro pripravljen na uvajanje sprememb.

Slika 26: Mnenja anketirancev o vključitvi v izobraževanje o managementu sprememb



Vir: Lastna anketa 2006.

6.3 Ugotovitve in predlogi za izboljšave

Analiza ankete kaže, da management v podjetjih v Šaleški dolini dobro pozna proces globalizacije, posledice vstopa Slovenije v EU, ukrepe na področju varstva okolja ter se zaveda pomena ustvarjalnosti za nadaljnji razvoj podjetja, ni pa tako dobro seznanjen s procesom zbliževanja tehnologij.

Po oceni anketirancev so spremembe v njihovem podjetju do sedaj izvajali uspešno. Moja ocena, ki izhaja iz raziskave literature, spremljanja zgodovine največjih podjetij v Šaleški dolini in pogovora z nekaterimi predstavniki iz gospodarstva je, da so bile v preteklosti v podjetjih izvajane predvsem majhne postopne spremembe. Te spremembe so bile večinoma na področju tehnologije, pogosto kot posledica zunanjih ukrepov (zamenjava freona s plini, ki ne škodujejo ozonski plasti), razvoja tehnologije (nova informacijska oprema, uvajanje interneta in intraneta, SAP) ter sledenje trendom na področju kakovosti in vzdrževanja (Pogorevc, 1998, str. 87). Ker v velikih podjetjih obstajajo službe, ki opravljajo te naloge (služba kakovosti, vzdrževanje in tehnologije), je uvajanje teh sprememb relativno neboleče in ne preveč težko.

Na osnovi literature in odgovorov ocenjujem, da je management v podjetjih Šaleške doline predvsem transakcijski, torej tisti, ki izvaja majhne spremembe in sledi trendom. S tega vidika je ocena, da so spremembe uspešno izvajane, povsem razumljiva. Odgovori na sklop vprašanj, s katerim sem želela ugotoviti, kako so managerji v podjetjih Šaleške doline pripravljeni na

spremembe, mi niso omogočili, da potrdim ali zavržem hipotezo. Pri postavljanju hipoteze sem izhajala iz podatkov o zaostajanju gospodarstva Šaleške doline in dejstva, da gospodarstvo temelji na nekaj velikih podjetjih, za katere sodobni trendi predstavljajo veliko nevarnost. V literaturi sem zasledila tudi, da velika podjetja ne razmišljajo o novih programih (Svetina, 2003, str. 205), ampak predvsem o izboljšavi obstoječih programov.

Prav tako je bilo lansko leto v Velenju ustanovljeno društvo ŠARM (Šaleški Razvojni Model), v katerega so vključeni vsi pomembni gospodarstveniki. Na ustanovno skupščino so bili vabljeni tisti, »ki jim ni vseeno, da Šaleška dolina v primerjavi z ostalimi predeli Slovenije razvojno nazaduje« (Vabilo na ustavno skupščino društva Šarm, 2005), kar je še en dokaz, da so spremembe v dolini potrebne. Dejstvo, da mladi zapuščajo Šaleško dolino oziroma, da se po končanem študiju ne želijo vrniti, kaže, da Velenje ni več privlačna lokacija za življenje in delo. Moji sovrstniki v razgovorih ocenjujejo, da gospodarstvo ne ponuja dovolj zanimivih programov, ki bi jih pritegnili in se zato odločajo za perspektivnejše lokacije.

Po moji oceni, kljub stalnim diskusijam o potrebah prestrukturiranja gospodarstva in obstoječih načrtih dolgoročnega razvoja Šaleške doline, do velikih sprememb ni prišlo, ker management nima potrebnih znanj in veščin za izvajanje korenitih sprememb. Čeprav so določena vprašanja delno podprla mojo hipotezo, bi za dokončno oceno morala razširiti vprašalnik in vzorec na osebe v podjetjih, ki ne predstavljajo managementa. Za to rešitev se nisem odločila, ker sem se bala, da bi na takšen vprašalnik dobila manjše število odgovorov, saj bi morala za vključitev delavcev izven managementa dobiti dodatna dovoljenja. Zaradi zasedenosti managerjev v pomembnejših podjetjih nisem mogla opraviti intervjujev, s katerimi bi lahko dopolnila rezultate, ki sem jih dobila z anketo. V vsakem primeru ostaja še veliko prostora za nadaljnje delo na tem zanimivem področju.

Iz raziskave sem, kot že rečeno, ugotovila, da je management v Šaleški dolini dobro seznanjen z sodobnimi trendi na področju globalizacije, varstva okolja, posledicami vstopa Slovenije v EU in se zaveda priložnosti in nevarnosti, ki jih ti trendi prinašajo. Manj je seznanjen z dogajanji na področju tehnologij, predvsem z zbliževanjem nano, bio in informacijskih tehnologij, kar predstavlja največji izziv v tehnološko najbolj razvitih državah (The Next Silicon Valley, 2001). Temu področju bi bilo potrebno v prihodnosti posvetiti bistveno večjo pozornost.

Management se zaveda pomena ustvarjalnosti za razvoj podjetja, vendar malo naredi na sproščanju ustvarjalnih potencialov zaposlenih, kar med drugim kaže nizko število patentnih listin, ki so jih pridobila podjetja Šaleške doline. Če bo management znal sprostiti ustvarjalni potencial zaposlenih v podjetju, bo imelo podjetje pomembno konkurenčno prednost na globalnem trgu. Za to bi moral management v prihodnosti narediti bistveno več.

Analiza tudi kaže, da so v preteklosti managerji uspešno izvajali manjše spremembe v svojih podjetjih, predvsem na področju tehnologij, kakovosti in formalne organiziranosti. Te spremembe, ki so jih sprožili zunanji dejavniki, so podjetjem omogočile, da ohranijo svoje položaje na trgih. Če se želi izboljšati položaj gospodarstva v Šaleški dolini, bi v prihodnosti bilo potrebno izvajati bolj radikalne spremembe.

Management bi se moral usposobiti za izvajanje transformacijskega managementa in opustiti vzorec transakcijskega managementa. S tem bi sprožili nov ciklus prestrukturiranja in rasti v Šaleški dolini ter jo postavili na mesto, na katerem je bila pred tridesetimi leti. V zgodovini gospodarstva Šaleške doline so primeri managerjev (Žgank Nestl, Atelšek Ivan, itd.), ki so uspešno uvajali spremembe v času, ko management ni bil najbolj zaželen. Iz načina delovanja teh oseb bi se dalo veliko naučiti. Primerov uspešnega managementa ni potrebno iskati v General Electricu, Toyoti ali Ciscu. Pred štiridesetimi leti smo ga imeli v Rudniku Lignita Velenje in Gorenju.

V zvezi z naštetimi problemi menim, da bi management v podjetjih v Šaleški dolini moral upoštevati naslednje predloge:

- z izobraževanjem zaposlenih s področja intelektualne lastnine in izumiteljstva ter ustrezno stimulacijo bistveno povečati število pridobljenih patentov doma in v tujini,
- z izobraževanjem zaposlenih in proaktivnim sodelovanjem v mednarodnih projektih se bolje seznaniti s trendi na področju zbliževanja tehnologij in tako pridobljena znanja ter izkušnje uporabiti za razvoj novih proizvodov in storitev,
- izboljšati informiranost zaposlenih o pripravi, načrtovanju in izvedbi sprememb ter s tem povečati njihovo sodelovanje pri izvedbi le-teh,
- managerji v malih in srednjih podjetjih bi se morali bistveno bolj seznaniti s procesom globalizacije in ga izkoristiti za uspešen nastop na globalnem trgu,
- managerji bi morali v podjetjih ustvariti klimo, ki podpira ustvarjalnost vseh zaposlenih in s tem povečati konkurenčnost podjetja na globalnem trgu,
- razvijati kulturo podjetja, ki sprejema spremembe kot naravno pot za rast in uspešnost podjetja,
- managerji bi se morali stalno izobraževati na področju managementa sprememb in spremljanja trendov na globalnem trgu ter s tem narediti prehod od transakcijskega k transformacijskemu managementu.

7 Sklep

V času hitrih in korenitih sprememb se morajo podjetja prilagajati novim pogojem svojega delovanja, za kar je potrebno, da management podjetja obvlada proces uvajanja in izvajanja sprememb.

Ker je v gospodarstvu Šaleške doline v zadnjih dvajsetih letih prišlo do zaostajanja, sem se odločila, da v specialističnega dela ugotovim, koliko je management v podjetjih Šaleške doline usposobljen za uvajanje sprememb.

Namen specialističnega dela je bil, da na osnovi lastne empirične raziskave izdelam analizo o pripravljenosti podjetij za izvajanje managementa sprememb in podam predloge, s katerimi bi izboljšali delovanje managerjev na področju izvajanja managementa sprememb v njihovih podjetjih. S tem se bo ustvaril jasen pregled nad obstoječim stanjem managementa sprememb v izbranih podjetjih v Šaleški dolini in nad stanjem, ki ga želimo doseči, ter načini, kako doseči večjo učinkovitost izvajanja sprememb, kar bo povečalo konkurenčnost podjetij.

Osnovne ugotovitve, do katerih sem prišla na osnovi pregleda literature s področja managementa sprememb, analize poslovanja izbranih podjetij v Šaleški dolini in analize opravljene ankete, so naslednje:

- management podjetij v Šaleški dolini je dobro seznanjen s sodobnimi trendi na področju globalizacije, varstva okolja, posledicami vstopa Slovenije v EU in se zaveda priložnosti in nevarnosti, ki jih ti trendi prinašajo;
- management je slabše seznanjen z dogajanji na področju tehnologij, predvsem zbliževanju nano, bio in informacijskih tehnologij, kar predstavlja največji izziv v tehnološko najbolj razvitih državah;
- management se zaveda pomena ustvarjalnosti za razvoj podjetja, vendar malo naredi na sproščanju ustvarjalnih potencialov zaposlenih, kar med drugim kaže nizko število patentnih listin, ki so jih pridobila podjetja Šaleške doline, še posebej v primerjavi s konkurenčnimi podjetji iz drugih držav;
- management ne ustvarja pogojev za sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih, (delno je to posledica nerazvitosti ustvarjalnega razreda v teh podjetjih);
- v preteklosti so managerji uspešno izvajali manjše spremembe v svojih podjetjih, predvsem na področju tehnologij, kakovosti in formalne organiziranosti. Te spremembe so sprožili zunanji dejavniki, ki so podjetjem omogočile, da ohranijo svoje pozicije na trgih;
- ugotavljam, da je management v vodilnih podjetjih Šaleške doline (Gorenje, Premogovnik, TEŠ) transakcijski, ker izvaja majhne spremembe, ki ne povzročajo korenitih premikov, potrebnih za naslednji razvojni ciklus Šaleške doline. Za hitrejši gospodarski razvoj Šaleške doline je nujno, da management naredi premik iz transakcijskega k transformacijskemu managementu.

8 Literatura

1. Aburdene Patricia: Megatrends 2010. Charlottesville: Hampton Roads, 2005. 218 str.
2. Adizes Ichak: The Pursuit of Prime. Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996. 282 str.
3. Azapagic Adisa, Clift Roland, Perdan Slobodan: Sustainable Development in Practice. London: John Wiley & Sons, 2004. 458 str.
4. Barker Joel A., Erickson Scott W.: Five Region of the Future. New York: Portfolio, 2005. 244 str.
5. Bera Sandra: Vpliv širitve Evropske unije na razvoj in financiranje malih in srednjih podjetij v Šaleški dolini. Specialistično delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 2004. 122 str.
6. Bridges William: Managing Transitions. Cambridge: De Capo Press, 2003. 163 str.
7. Carnall Colin A.: Managing Change in Organizations. London: Prentice Hall, 1995. 240 str.
8. Carr David K., Hard Kelvin J., Trahant William J.: Managing Change Process. Boston: McGraw-Hill, 1996. 248 str.
9. Čater Tomaž: The Relevance of the Knowledge-based School of Thought on the Sources of a Firm's Competitive Advantage. Management, Split, 9 (2004), 1, str. 1-26.
10. Drexler Eric: Engines of Creation. New York: Anchor, 1987. 320 str.
11. Drucker Peter F.: Managing in a Time of Great Change. Oxford: Butterworth Heinemann, 1995. 317 str.
12. Drucker Peter F.: Managing in the Next Society. New York: Truman Talley Books, 2002. 321 str.
13. Drucker Peter F.: Postcapitalistic Society. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993. 204 str.
14. Florida Richard: Vzpon ustvarjalnega razreda. Velenje: IPAK, 2005. 423 str.
15. Friedman Thomas L.: The World is Flat. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005. 488 str.
16. Fukuyama Francis: The End of History and Last Man. New York: Avon, 1998. 448 str.
17. Heath David, Vasić Vasilije: Nanotehnologija – priložnost za industrijo gospodinjskih aparatov. Gib, Velenje, 2004, 4, str. 1-9.
18. Hiatt Jeffrey M., Creasey Timothy J: Change Management. Loveland: Prosci Research, 2003. 148 str.
19. Huntigton Samuel P: The Clash of Cilivizations and the Remaking of World Order. New York: Simon &Schuster, 1998. 368 str.
20. Kenney Martin, Florida Richard: Locating Global Advantage. Stanford: Stanford University Press, 2004. 318 str.
21. Levitt Steven D., Dubner Stephen J.: Freaknomics. New York: HarperCollins, 2005. 242 str.

22. Luecke Richard: Managing Change and Transition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003. 135 str.
23. Martin Hans P., Schumann Harald: Pasti globalizacije, napad na demokracijo in blaginjo. Ljubljana: CO Libri, 1997. 250 str.
24. Meyer Christopher, Davis Stan: The Coming Convergence of Information, Biology, and Business It's Alive. New York: Crown Business, 2003. 275 str.
25. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
26. Naisbitt John: Global Paradox. London: Nicholas Brealey Publishing, 1994. 304 str.
27. Peters Tom: Liberation Management Necessary Disorganization for the Nanoseconds Nineties. London: McMillan, 1992. 833 str.
28. Pink Daniel H.: A Whole New Mind. New York: Riverhead Books, 2005. 260 str.
29. Pogorevc Simona: Obvladovanje sprememb v podjetju. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 124 str.
30. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
31. Radonjić Dušan et al.: Izbrane teme iz sodobnega managementa. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 314 str.
32. Rojc Emil: Gorenje v ogledalu petih desetletij. Velenje. Gorenje d.d., 2000. 183 str.
33. Rowen Henry S.: Behind East Asian Growth. London: Routledge, 1998. 358 str.
34. Sachs Jeffrey: The End of Poverty. London: Penguin Books, 2005. 396 str.
35. Saxenian Annalee: Regional Advantage. Cambridge: Harvard University Press, 1996. 226 str.
36. Seher Anton: Zgodovina premogovnika Velenje, 1. knjiga. Velenje: Premogovnik Velenje, 1995. 526 str.
37. Seher Anton: Zgodovina premogovnika Velenje, 2 knjiga. Velenje: Premogovnik Velenje, 1998. 591 str.
38. Senior Barbara: Organizational Change. Harlow: Prentice Hall, 1997. 372 str.
39. Steblovnik Konrad: Nove tehnologije in ergonomija v beli tehniki. Gib, Velenje, 2005, 7, str. 1-9.
40. Svetina Marta: Gajin kotiček. Velenje: Naš čas, 2004. 220 str.
41. Tavčar Mitja I: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
42. Thurow Lester C: The Future of Capitalism. New York: Penguin Books, 1997. 385 str.
43. Vizjak Andrej: Kako pravilno utiriti spremembe. Manager, Ljubljana, 2003, 10, str. 40-42.
44. Žgank Nestl: Spomini rdečega kralja. Ljubljana: Karantanija, 1999. 267 str.

9 Viri

1. Analiza poslovanja gospodarstva SAŠA regije za leto 2003. URL[http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?ID=16285&IDpm=1653], 10.12.2005.
2. Analiza poslovanja gospodarstva SAŠA regije za leto 2004.

URL [http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?ID=22601&IDpm=1653], 10.12.2005.
3. Biotechnology 2003. URL [http://www.nasscom.org/newsline/jul03/feature.asp], 11.4.2006.
4. Gorenje letno poročilo 2003. URL [http://www.gorenje.si/filelib/fininfo/lp_2003_novo.pdf], 8.12. 2005.
5. Gorenje letno poročilo 2004. URL [http://www.gorenje.si/filelib/letno_porocilo/gorenje_lp_04.pdf], 8.12.2005.
6. Haier Europe 2006. URL[http://www.haiereurope.com/], 18.5. 2006.
7. Nanomarkets 2003. URL[http://www.hkc22.com/nanomarkets.html], 5.3.2006.
8. Premogovnik Velenje odkopni rezultati 2005. URL[http://www.rlv.si/default.asp?id=95], 3.4.2006.
9. Proizvodnja TEŠ 2006 URL[http://www.te-sostanj.si/default.asp?id=6], 8.4.2006.
10. The Next Silicon Valley 2001. URL[http://www.jointventure.org/PDF/nsvridingwaves.pdf], 6.12.2005.
11. There's Plenty of Room at the Bottom 2003. URL[http://www.zyvex.com/nanotech/feynman.html], 8.4.2006.
12. Vabilo na ustanovno skupščino društva ŠARM 2005. 18.4.2006.

PRILOGA

Priloga 1

NAVODILO ZA IZPOLNJEVANJE VPRAŠALNIKA
Za vsako izmed spodaj navedenih vprašanj obkrožite ustrezen odgovor. V primeru, da vprašanje omogoča oceno od 1 do 5 (pri čemer je 1 najnižja in 5 najvišja), obkrožite ustrezno oceno. Izpolnjevanje vprašalnika vam bo v povprečju vzelo 10 minut časa.

VPRAŠALNIK:

NAZIV PODJETJA:

OSNOVNI PODATKI O PODJETJU

1. GLAVNA DEJAVNOST PODJETJA PO STANDARDNI KLASIFIKACIJI DEJAVNOSTI:

_____

2. ŠTEVILO ZAPOSLENIH:

1) 0 2) OD 1 DO 9 3) OD 10 DO 49 4) OD 50 DO 100
5) OD 101 DO 150 6) OD 151 DO 200 7) OD 201 DO 249 8)OD 250 ALI VEČ

Obkrožite ustrezen odgovor!

1) Globalizacija predstavlja za naše podjetje…

VELIKO NEVARNOST	1	2	3	4	5	VELIKO PRILOŽNOST

2) Vstop Slovenije v EU predstavlja za naše podjetje…

VELIKO NEVARNOST	1	2	3	4	5	VELIKO PRILOŽNOST

3) Ukrepi na področju varstva okolja predstavljajo za naše podjetje…

VELIKO NEVARNOST	1	2	3	4	5	VELIKO PRILOŽNOST

4) Približevanje tehnologij (IKT, nanotehnologija, biotehnologija)[1] predstavlja za naše podjetje…

VELIKO NEVARNOST	1	2	3	4	5	VELIKO PRILOŽNOST

5) Prehod v družbo ustvarjalnosti predstavlja za naše podjetje…

VELIKO NEVARNOST	1	2	3	4	5	VELIKO PRILOŽNOST

Za naslednje trditve izberite odgovor, ki vam najbolj ustreza.

6) V našem podjetju dobro poznamo proces globalizacije.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

[1] **IKT** - Informacijsko komunikacijske tehnologije.
Nanotehnologija - tehnologija na dimenzijah molekul. Z nanotehnologijo dobivamo materiale novih lastnosti, ki se lahko uporabljajo na različnih področjih.
Biotehnologija - tehnologija, ki uporablja žive organizme, ali dele organizmov za proizvodnjo ali spreminjanje proizvodov, izboljšuje rastline in živali, ter razvija mikroorganizme za specifične namene.

7) V našem podjetju smo bili dobro pripravljeni za vstop Slovenije v EU.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

8) V našem podjetju smo dobro seznanjeni z ukrepi na področju varstva okolja.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

9) V našem podjetju spremljamo razvoj sodobnih tehnologij.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

10) V našem podjetju smo v preteklosti uspešno uvajali spremembe.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

11) V našem podjetju se zavedamo potreb po spremembah.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

12) V našem podjetju se sprememb bojimo.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

13) V našem podjetju načrtujemo uvajanje sprememb v bližnji prihodnosti.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

14) V našem podjetju se resno pripravljamo na spremembe.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

15) Managerji našega podjetja so dobro pripravljeni za management sprememb.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

16) V našem podjetju vodilne delavce usposabljamo za management sprememb.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

17) Zaposleni v našem podjetju so obveščeni o programu sprememb.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

18) Zaposleni v našem podjetju aktivno sodelujejo v programu sprememb.

POPOLNOMA SE NE STRINJAM	1	2	3	4	5	POPOLNOMA SE STRINJAM

19) V primeru, da bi me povabili na izobraževanje o managementu sprememb…

ZAGOTOVO SE GA NE BOM UDELEŽIL	1	2	3	4	5	ZAGOTOVO SE GA BOM UDELEŽIL

Hvala za vaš čas in odgovore, ki mi bodo v veliko pomoč pri pisanju specialističnega dela!

Priloga 2

BILJANA MEČAVA
Kardeljev trg 5

3320 VELENJE

RAZISKAVA:
PRIPRAVLJENOST MANAGERJEV ZA UVAJANJE SPREMEMB V PODJETJIH V ŠALEŠKI DOLINI

Spoštovani!

Pred Vami je vprašalnik, ki sem ga sestavila Biljana Mečava – študentka podiplomskega specialističnega študija, smer management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani – izključno za potrebe mojega specialističnega dela z naslovom »Pripravljenost managerjev za uvajanje sprememb v podjetjih v Šaleški dolini«, katerega mentor je doc. dr. Tomaž Čater.

Vljudno Vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite anketni vprašalnik. Pridobljeni podatki bodo služili zgolj za sumarno obdelavo in posamično ne bodo objavljeni. Zagotavljam vam tajnost in anonimnost.

Izpolnjene vprašalnike mi prosim vrnite, če je le možno v 14 dneh v priloženi kuverti. Za kakršnekoli informacije sem Vam na razpolago na elektronskem naslovu: biljana.mecava@siol.net ali na GSM: 041 530 157.

Za Vaš dragocen čas in sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

S spoštovanjem,

Biljana Mečava, dipl. ekon.

Priloga 3

Število patentov: primerjava Gorenja z ostalimi proizvajalci gospodinjskih aparatov:

Podjetje	Število patentov v bazah Evropskega patentnega urada
Electrolux	12.453
Whirlpool	5.977
Zanussi	3.750
Maytag	1.899
Arcelik (Turčija)	672
Haier (Kitajska)	1.563
Rong Cheng (Kitajska)	278
Matsushita	>100.000
Samsung	>100.000
Gorenje	*118*

Vir: lastna poizvedba v bazi Evropskega patentnega urada, 2006.