

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREMAGOVANJE ODPORA DO ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB:
PRIMER PODJETJA CABLEX – M D.O.O.**

Ljubljana, junij 2016

TINA MLADENOVIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Mladenović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Premagovanje odpora do sprememb: Primer podjetja Cablex – M d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Alešo Sašo Sitar,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 17.6.2016

Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE.....	3
1.1 Dejavniki organizacijskih sprememb	3
1.2 Dimenzije in vrste organizacijskih sprememb	6
1.3 Management sprememb in proces spreminjanja	10
1.4 Zaposleni in spremembe.....	13
1.4.1 Odnos zaposlenih do sprememb	13
1.4.2 Vedenjski odzivi posameznika na spremembe	15
2 ODPOR IN PREMAGOVANJE ODPORA DO SPREMEMB	17
2.1 Opredelitev odpora do sprememb	18
2.2 Vrste, izvor in simptomi odpora do sprememb	19
2.3 Pristopi omejevanja in premagovanja odpora	23
2.4 Konstruktivni vidik odpora	27
3 PREDSTAVITEV SKUPINE CABLEX IN PODJETJA CABLEX – M D.O.O. .	28
3.1 Predstavitev podjetja Cablex – M d.o.o.	29
3.2 Organizacijske spremembe v podjetju Cablex – M d.o.o.	29
4 ANALIZA PRISTOPOV PREMAGOVANJA ODPORA DO SPREMEMB	
V PODJETJU CABLEX – M D.O.O.....	30
4.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave	30
4.2 Metodologija raziskovanja	31
4.2.1 Zbiranje podatkov	31
4.2.2 Vprašalnik.....	32
4.2.3 Statistična obdelava podatkov	32
4.3 Rezultati raziskave in interpretacija	33
4.3.1 Struktura anketirancev	33
4.3.2 Predstavitev rezultatov analize pristopov premagovanja odpora do sprememb.....	34
4.3.2.1 Predstavitev rezultatov analize participacije v času sprememb	34
4.3.2.2 Predstavitev rezultatov analize komunikacije v času sprememb	35
4.3.2.3 Predstavitev rezultatov analize izobraževanja v času sprememb.....	36
4.3.2.4 Predstavitev rezultatov analize odnosa vodilnih do sprememb	37
4.3.2.5 Predstavitev rezultatov analize podpore vodje oddelka v času uvajanja sprememb	37
4.3.2.6 Predstavitev rezultatov analize krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov	38
4.3.2.7 Predstavitev rezultatov analize pravičnosti uvajanja sprememb.....	39
4.3.2.8 Predstavitev rezultatov analize uspešnosti uvajanja sprememb kot jo zaznavajo zaposleni.....	39

4.3.2.9 Predstavitev rezultatov izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije	40
4.4 Ugotovitve raziskave in predlogi	42
SKLEP	45
LITERATURA IN VIRI	47
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Grundy-jevi glavni tipi sprememb	7
Slika 2: Tipi organizacijskih sprememb	10
Slika 3: Generični model procesa spreminjanja	12
Slika 4: Krivulja procesa spreminjanja in prilagajanja posameznika – tranzicijska krivulja.....	16
Slika 5: Struktura anketirancev po spolu	33
Slika 6: Povprečne vrednosti po posameznih prijemih managementa za premagovanje odpora do sprememb in uspešnosti uvajanja sprememb	34
Slika 7: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa participacija v času sprememb ..	35
Slika 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa komunikacija v času sprememb	36
Slika 9: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa izobraževanja v času sprememb	37
Slika 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa odnosa vodilnih do sprememb	37
Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa podpore vodje oddelka v času uvajanja sprememb	38
Slika 12: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov v podjetju	38
Slika 13: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa pravičnost uvajanja sprememb	39
Slika 14: Povprečne ocene strinjanja s trditvami dimenzije uspešnost uvajanja sprememb	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati izračunov Pearsonovega koeficienta korelacije med dimenzijami prijemov managementa za zmanjševanje odpora in uspešnostjo uvajanja sprememb	41
--	----

UVOD

Spremembe so del evolucijskega procesa, tako človeka kot podjetja, postale so edina stalnica in postajajo vse hitrejše. Hitro spreminjanje okolja za zaposlene predstavlja izziv, saj zahteva spremembe v organizaciji in s tem neprestano prilagajanje zaposlenih novim načinom dela, novim pravilom in včasih novi miselnosti. Za podjetja je pomembno, da svoje zaposlene pripravijo na to, da se na spremembe odzivajo pozitivno in v njih vidijo priložnosti tudi za svojo rast. Uvajanje sprememb namreč ni izbira podjetja, je pogoj za njen obstoj. Vse večja ekonomska tekma zahteva kreativne in informirane managerje in le če so tudi zaposleni kreativni in informirani, bo lahko podjetje obstalo tudi na dolgi rok.

Vsako podjetje, ki se loti uvajanja sprememb, se pri zaposlenih prej ko slej sooči z odporom do sprememb, bodisi na organizacijski, skupinski ali individualni ravni (Robbins & Judge, 2013, str. 582). »Najstarejše in najmočnejše čustvo človeštva je strah, in najstarejša in najmočnejša vrsta strahu je strah pred neznanim«. Ta citat avtorja H.P. Lovecrafta (Goodreads), bi prav lahko uporabili tudi za razlago glavnega izvora odpora do sprememb in gledali na odpor kot prirojeno reakcijo ljudi. Naša naravna nagnjenost je, da se oklepamo statusa quo, spremembe so nam povečini neprijetne, saj od nas zahtevajo nove načine razmišljanja in nove načine ravnanja. Massa (v Ceptureanu, 2015, str. 110) omenja situacije, ko zaposleni sicer pozdravljajo spremembe, a se hkrati upirajo načinom njihove vpeljave.

Od managementa se pričakuje, da bo znal zaposlenim predstaviti jasno vizijo prihodnosti, jim omogočil, da tudi sami prepoznajo nujnost in smiselnost spremembe in jih znal z ustreznimi aktivnostmi in pristopi aktivno vključiti v proces spreminjanja. Managerji pa se žal v svojih prizadevanjih uvajanja sprememb še vedno veliko bolj osredotočajo na to, kaj je potrebno spremeniti in na tehnične vidike spremembe, medtem ko o tem, kako bodo spremembo dosegli, torej o samem procesu spreminjanja in z njim tudi o zaposlenih, ki bodo morali te spremembe udejanjiti, začno razmišljati šele, ko se v procesu soočijo z odporom.

Povod za moj interes raziskovanja problematike uvajanja sprememb je povezan z osebno, sicer kratko izkušnjo v podjetju, ki je šlo medtem že v stečaj, v katerem so se zaposleni odkrito in prikrito upirali spremembam, ki jih je narekoval management. Glavna težava je bila v slabi komunikaciji z zaposlenimi, pomanjkanju podpore in pomanjkanju izobraževanja, da bi se zaposleni čutili sposobne sprejeti nove načine. Zato so bili siti nenehnih pobud za uvajanje sprememb, ki se nikoli niso izkazale kot učinkovite ali bile dovolj dosledno uvajane, da bi bile zaključene, kaj šele uspešne. Management njihovega upora ni videl kot simptome nezadovoljstva z managementom in rezultat pomanjkanja konstruktivnega vodenja, temveč jih je pripisal pomanjkanju interesa in celo lenobi.

V diplomskem delu bom preučevala, kako zaposleni zaznavajo uvajanje sprememb in pristope managementa pri premagovanju odpora do sprememb v teoriji in na primeru podjetja. Da bi premagali odpor do sprememb ali ga vsaj znatno omejili, moramo razumeti tako kakšni so vzroki, kot tudi kakšne prijeme potrebujemo. A ker bi le raziskava konkretne spremembe, pred in med njenim uvajanjem, skupaj s psihološko analizo nagnjenosti zaposlenega k sprejemanju sprememb, podala pravilno sliko o vzrokih za odpor do spremembe in ker bi takšna raziskava po obsežnosti presegala okvir diplomskega dela, nameravam pozornost nameniti pristopom managementa sprememb v izbranem podjetju in temu kako zaposleni v podjetju ocenjujejo splošno uspešnost uvajanja organizacijskih sprememb. Predpostavljam, da je vedenje managementa podjetja ob uvajanju različnih organizacijskih sprememb podobno in se odraža v kakovosti komuniciranja z zaposlenimi, vključevanju zaposlenih, nudenju podpore in ostalih prijemih, ki bodo prav tako predmet raziskave.

Z empirično raziskavo bom ugotavljala, kakšno je mnenje zaposlenih izbranega podjetja o uporabi pristopov za premagovanje odpora do sprememb, ki jih management njihovega podjetja uporablja ob uvajanju sprememb. Namen diplomskega dela je, da managerji preučevanega podjetja na podlagi ugotovitev raziskave dobijo celostno realno sliko o učinkovitosti svojih pristopov in splošnega zadovoljstva zaposlenih glede uvajanja organizacijskih sprememb. To jim bo omogočilo sprejemanje boljših odločitev, spremembe se bodo zato uvajale hitreje, kar bo posledično vodilo tudi v večjo uspešnost podjetja.

Cilj diplomskega dela je s pomočjo tuje in domače literature pojasniti okoliščine, ki silijo podjetja v spremembe, opredeliti različne vrste sprememb, proučiti odzive zaposlenih na uvajanje sprememb in pristope, ki se jih management poslužuje pri premagovanju odpora do sprememb. Pri slednjem je cilj tudi izpostaviti pomembnost participacije, komuniciranja in podpore managementa v procesu uspešnega uvajanja sprememb in na koncu predstaviti konstruktivni vidik odpora do sprememb, ki se v novejši literaturi vse pogostejše omenja.

Cilj empiričnega dela je predstaviti izbrano podjetje in njihove aktivnosti na področju uvajanja sprememb, s pomočjo ankete ugotoviti pogostost in učinkovitost uporabe posameznih pristopov managementa za premagovanje odpora do sprememb, kot tudi mnenje zaposlenih o dosedanji uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb. Nadalje je cilj na podlagi analize in rezultatov prikazati vpliv uporabe omenjenih pristopov na uspešnost uvajanja sprememb in podati predloge za njihovo izboljšanje. Skladno z zastavljenimi cilji sem oblikovala 7 hipotez s katerimi sem preverjala povezanost posameznih pristopov managementa za premagovanje odpora do sprememb z uspešnostjo uvajanja sprememb, merjene kot percepcijo zaposlenih. Pristopi managementa za premagovanje odpora do sprememb, vključeni v raziskavo, so participacija, komunikacija, izobraževanje, odnos vodilnih do sprememb, podpora vodje oddelka, krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov in pravičnost uvajanja sprememb.

Pri izdelavi teoretičnega dela sem uporabila deskriptivno in komparativno metodo s študijem tuje in domače literature s področja organizacijskih sprememb in managementa sprememb. V empiričnem delu sem uporabila kvantitativno metodo merjenja stališč na podlagi ankete z vprašanji zaprtega tipa, ki je bila razdeljena med različne oddelke v podjetju.

V prvem poglavju bom najprej predstavila dejavnike, ki spodbujajo spremembe v podjetjih ter različne dimenzije in vrste organizacijskih sprememb. Opredelila bom management sprememb ter opisala, kako se posameznik odziva na spremembe. V drugem poglavju se bom osredotočila na odpor do sprememb, ki nastopi v fazi samega uvajanja spremembe, kjer bom omenila tako klasično teorijo, kot tudi nove poglede na to problematiko. Podrobneje bom opisala pristope premagovanja odpora do sprememb in teoretični del zaključila s prikazom konstruktivnega vidika odpora. V tretjem, empiričnem delu, bom na primeru podjetja Cablex – M d.o.o. analizirala prisotnost in uspešnost uporabe prijemov managementa za premagovanje odpora do organizacijskih sprememb. V okviru tega poglavja bom opisala tudi sam potek raziskave, strukturo anketirancev ter analizirala rezultate raziskave po posameznih pristopih, kot tudi njihovo povezanost z uspešnostjo uvajanja sprememb, kot jo zaznavajo zaposleni. V četrtem poglavju bom podala ugotovitve in, na podlagi tako empiričnih rezultatov kot pregleda literature, predlagala izboljšave.

1 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE

Spreminjanje organizacije je njeno oddaljevanje od obstoječega stanja k bolj zelenemu prihodnjemu stanju, z namenom povečevanja njene učinkovitosti in uspešnosti (Rozman, 2000, str.121). Organizacijsko spremembo lahko opredelimo kot namerno in načrtovano spremembo znotraj formalne organizacijske strukture ali sistema, katere namen je izboljšanje doseganja enega ali več organizacijskih ciljev (Lines, 2015, str. 9).

1.1 Dejavniki organizacijskih sprememb

Podjetja delujejo znotraj določenega okolja, kar vpliva na nenehno interakcijo med podjetjem in silami v okolju. Večina podjetij lahko zelo malo ali pa sploh ne more vplivati na okolje, vendar ga mora kljub temu zelo pozorno spremljati, opazovati, si ga interpretirati in se mu primerno prilagajati. Podjetja se lahko na spremembe iz okolja odzivajo proaktivno in soustvarjajo svojo prihodnost. Spet druga se na spremembe iz okolja odzivajo reaktivno in se s tem še dodatno izpostavljajo pretresom, ki jih bo prilagajanje spremembam povzročilo znotraj podjetja (Tavčar, 2000, str. 59–61). Spremembe so postale sestavni del tako okolja kot podjetja, so neizbežne in njihova uspešna vpeljava je postala ena izmed najpomembnejših nalog managementa. Uvajanje sprememb namreč danes ni izbira podjetja, je njen pogoj za obstoj. Ali kot pravi W.

Edwards Deming (v Armenakis & Harris, 2009, str. 127) »Ni se potrebno spreminjati. Preživetje ni obvezno.«

Robbins in Judge (2013, str. 579) navajata šest sil **okolja**, ki spodbujajo spremembe. Te so narava delovne sile, tehnologija, gospodarski pretresi, konkurenca, družbeni trendi in svetovna politika. **Narava delovne sile** vpliva na podjetja z demografskimi spremembami, populacija v Evropi se stara, podvrženimi smo migracijskih tokovom, ki niso enosmerni, delovna sila postaja vse bolj mobilna in zunanje izvajanje je prisotna oblika poslovanja že v večini podjetij. Če so bile včasih poslovne strategije tiste, ki so narekovale uporabo informacijske tehnologije, je danes vpliv obojesmeren. Pospešen **tehnični razvoj** in predvsem informacijske tehnologije vpliva na poslovne strategije in načine poslovanja, omogoča elektronsko poslovanje, mobilne pisarne, takojšno odzivnost in virtualno prisotnost. S prostim pretokom informacij vpliva na kulturo podjetja, z oblikovanjem informacijskih mrež in sodelovanjem med oddelki pa spreminja strukture v podjetju. Z avtomatiziranimi procesi vpliva na hitrejšo in zanesljivejšo izvedbo, spreminja tako naravo dela zaposlenih kot tudi delo managementa.

Gospodarski pretresi v zadnjem desetletju, predvsem v nepremičninskem in finančnem sektorju, so bolj kot kadarkoli prej vplivali na izgubo delovnih mest. Po podatkih Mednarodne organizacije dela (International Labor Organization - ILO) je bilo od začetka globalne krize leta 2008 do leta 2015 izgubljenih kar 61 milijonov delovnih mest in projekcije kažejo, da se bo to število do konca desetletja še dvignilo, gospodarstva si namreč po krizi še vedno niso povsem opomogla (EurActiv, 2015). Spreminja se tudi **konkurenca**, tekmovanje tako za kupce in delež na trgu kot tudi za prvine podjetja. Tudi lokacijsko zelo oddaljeni konkurenti lahko tako rekoč preko noči vstopijo na trg, v katerem poslujejo. Globalizacija narekuje, da podjetja vse hitreje razvijajo in spreminjajo svoje produkte in vse hitreje vstopajo na tržišča. Učinkovitejša morajo biti pri izrabi svojih prvin in v sposobnosti prilagajanja svojih zaposlenih (Robbins & Judge, 2013, str. 579). **Družbeni trendi** spreminjajo naša stališča, mnenja, interese in z njimi vrednote naše družbe. Družbena omrežja z veliko hitrostjo ponesejo informacije v svet in imajo več kot le referenčno moč. In nenazadnje, **spremembe v svetovni politiki**, ki ne vplivajo le na globalna podjetja, temveč so njenim vplivom podvržena vsa gospodarstva in z njimi podjetja, bodisi z valutnimi tečaji, ki vplivajo na blagovno in finančno menjavo, bodisi z mednarodnimi trgovinskimi sporazumi, vojnami ipd. Svet je torej vse bolj prepleten in medsebojno odvisen, tako na nivoju držav kot na nivoju podjetij in nenazadnje ljudi.

Dejavnike sprememb v širšem zunanjem okolju, ki večinoma posredno in praviloma bolj dolgoročno vplivajo na podjetja, podrobneje obravnava PEST analiza (Senior, 2010, str. 15). Ta dejavnike okolja združuje v štiri glavne skupine, kar prikazuje tudi Slika 1 (Priloga 1): **politične dejavnike** (vladna zakonodaja, vladna ideologija, mednarodno pravo, univerzalne pravice, vojne, lokalne regulative, davčni sistemi, aktivnosti sindikatov), **ekonomske dejavnike** (konkurenca, dobavitelji, valutna razmerja, raven zaposlenosti,

raven plač, vladna gospodarska politika in politika drugih držav, kreditna politika, proces lastninjenja), **sociološko-kulturne dejavnike** (demografski trendi, spremembe življenjskega sloga, dostopnost veščin, odnos do dela in zaposlitve, odnos do manjšin, problematika spolov, pripravljenost in zmožnost selitve, skrb za okolje, etika poslovanja) in **tehnološke dejavnike** (informacijska tehnologija in internet, novi proizvodni procesi, računalniška avtomatizacija in spremembe v tehnologiji transporta). Senior (2010, str. 14) omeni še **zakonodajne** in **ekološke dejavnike**, ki jih vključuje **PESTLE analiza**.

Mason (v Senior, 2010, str. 14) opozarja, da je kljub merljivosti nekaterih objektivnih sprememb v okolju, naše dožemanje okolja na nek način konstrukt naše realnosti. Podjetja se na spremembe v okolju odzivajo tako, kot si jih nosilci sprememb interpretirajo. Tudi podjetja znotraj iste panoge si lahko posamezne dogodke v okolju razlagajo na različne načine. Različne interpretacije izhajajo iz:

- razlik v karakteristikah in izkušnjah ljudi, ki filtrirajo informacije iz okolja,
- razlik v organizacijski kulturi,
- različnih organizacijskih politik in struktur,
- tega, kako se je organizacija razvijala v preteklosti,
- in tega, kako poslovni sektor kot celota interpretira informacije.

Poleg vplivov okolja na spremembe v podjetju vplivajo tudi **notranji dejavniki**. Notranje dejavnike sprememb v podjetju je pravzaprav težko povsem ločiti od zunanjih, saj so le-ti lahko posledica dogodkov iz okolja ali se na nekakšen način vključujejo v strategijo podjetja kot odgovor na zunanje sile. Različni avtorji štejejo med notranje dejavnike odločitve o sindikatu, novemu izvršnemu direktorju, vpeljavi novih tehnologij, preoblikovanju delovnih mest in delovnih timov, preoblikovanju ali prenovi tovarne in pisarn, odločitve o novi marketinški strategiji, o nakupu ali prodaji poslovne enote, odločitve o spremembi na področju nadurnega dela in pomanjkanju ali višku delovne sile (Senior, 2010, str. 22–23).

Kovač, Mühlbacker in Kodydek (2012, str. 18) navajajo zahteve ter predstave lastnikov o nadaljnjem razvoju podjetja, vizijo, strategije in razvojne usmeritve managementa podjetja ter predloge zaposlenih kot izvor notranjih dejavnikov sprememb.

Vizija managerjev vodi podjetje k razvijanju in vpeljavi nove miselnosti. Podjetja, ki se prilagajajo ali rastejo, prepoznajo pomembnost samoodkrivanja in vedno znova najdejo nove načine izboljšanja obstoječih postopkov. Podjetjem bi moral biti tako glavni cilj sposobnost spreminjanja in ne sposobnost preživetja (Zakaria, Yusoff & Madun, 2012, str. 225).

1.2 Dimenzije in vrste organizacijskih sprememb

Vrste sprememb, ki se uvajajo v podjetjih, lahko po Nilakantu in Ramnarayanu (2006, str. 42–43) opredelimo glede na štiri glavne odločitve, ki jih pri tem sprejmejo managerji:

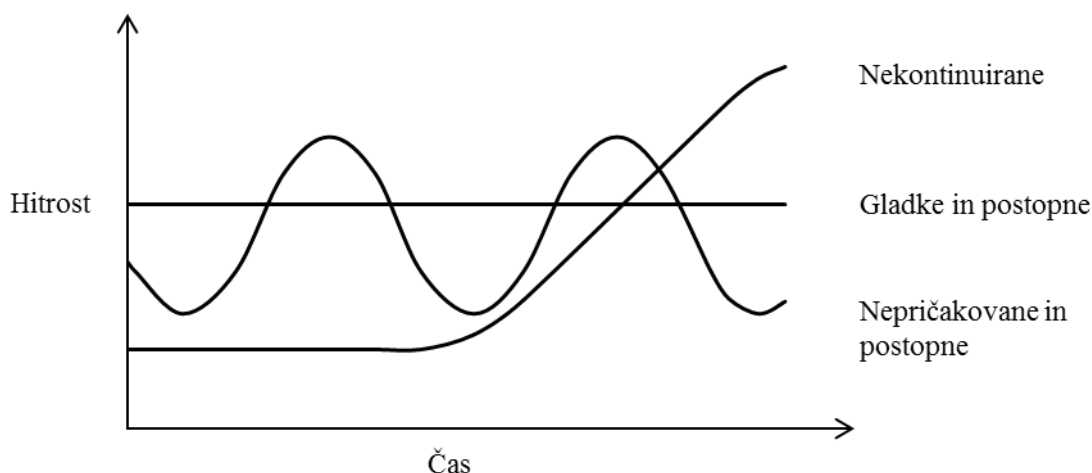
- Odločitev glede **cilja oziroma namena spremembe**: »Kaj želimo s spremembo doseči?« Cilj je lahko splošen ali pa zelo specifičen.
- Odločitev glede **obsega spremembe**: »Ali želimo uvesti spremembo, ki bo vplivala na celotno podjetje ali le v izbranih enotah?«
- Odločitev glede **intenzivnosti spremembe**: »Ali želimo spremeniti le nekaj stvari ali veliko stvari?«
- Odločitev glede **časnovega okvira** v katerem bomo uvedli spremembo: »Kako hitro (v nekaj mesecih ali nekaj tednih) ali počasi (v daljšem časovnem obdobju ali v nedoločenem obdobju) želimo izpeljati spremembo v podjetju?«

Obseg, intenzivnost in časovni okvir opredeljujejo naravo spremembe, ki pa je v prvi vrsti odvisna od cilja ali namena spremembe. Grundy (v Senior, 2010, str. 34) glede na naravo spremembe loči tri glavne tipe sprememb (Slika 1). **Gladke in postopne spremembe**, ki se odvijajo počasi, sistematično, na predvidljiv način in s konstantno hitrostjo. Te so v današnjem času prej izjema kot pravilo. **Nepričakovane in postopne spremembe** označujejo obdobja relativno počasnih sprememb, ki jih prekinjajo obdobja pospešenih sprememb. Vzroki teh sprememb so tako okolje kot tudi spremembe, ki se odvijajo zaradi notranjih potreb podjetja, kot so recimo periodične reorganizacije za povečanje učinkovitosti dela. Kot tretji tip sprememb Grundy (v Senior, 2010, str. 34) opredeljuje **nekontinuirane (nezvezne) spremembe**, ki jih označujejo hitre spremembe v strategiji, strukturi in/ali kulturi podjetja. Takšne spremembe so odgovor podjetij na turbulentne spremembe v okolju, bodisi v povezavi s tehnološkimi inovacijami, večjimi spremembami na finančnih trgih, privatizacijami nekoč državnih podjetij in drugimi izzivi makro okolja. Grundyjevo delitev lahko razumemo kot osnovno delitev sprememb, a glede na to, da je okolje vse bolj turbulentno in kompleksno in z njim spremembe, le-ta ne zadostuje.

Različni avtorji se pri opredeljevanju sprememb osredotočajo na njihove različne dimenzije. Greenwood in Hinings (1996, str. 1024) najprej opredelita pomembno razliko med konvergentno in radikalno spremembo ter razliko med revolucionarno in evolucijsko spremembo. **Konvergentno spremembo** označuje t.i. fino uglaševanje oziroma izboljšanje obstoječega stanja ali usmeritve, medtem ko **radikalna sprememba** zahteva popolno ločitev od obstoječega stanja in vzpostavitev novega, na nivoju celotne organizacije ali le njenega dela. Konvergentno spremembo drugi avtorji poimenujejo tudi transakcijska in radikalno transformacijska sprememba. Revolucionarne in evolucijske spremembe medtem definirata hitrost in obseg. Če se **evolucijska sprememba** zgodi počasi in postopoma in

ponavadi zadeva ožje področje, pa je **revolucionarna sprememba** po njuni opredelitvi izjemno hitra, dramatična in istočasno vpliva na celotno organizacijo.

Slika 1: Grundy-jevi glavni tipi sprememb



Vir: Senior, Organizational change, 2010, str. 34.

Plowman et al. (2007, str. 517–519) gredo korak dlje, gradijo na delitvi Greenwooda in Hiningsa, pri čemer podrobneje opredelijo delitev sprememb upoštevajoč dimenzijo hitrosti, po kateri spremembe ločijo na kontinuirane in občasne ter dimenzijo obsega, po kateri so spremembe konvergentne in radikalne, znotraj teh pa definirajo pet dimenzij, ki se spreminjajo glede na tip spremembe. Te so:

1. gonilo spremembe, ki je največkrat nestabilnost ali inercija,
2. oblika spremembe, ki je prilagoditev ali zamenjava,
3. narava spremembe, ki je ali načrtovana in jo managerji lahko obvladujejo ali pa nastajajoča (angl. *emergent*), kar pomeni, da se sprememba razvija skozi adaptacijo in eksperimentiranje v podjetju,
4. vrsta povratne informacije, ki je lahko negativna in s tem ovira proces spreminjanja ali pozitivna in spodbuja k premiku iz starega v novo stanje ter
5. povezave znotraj organizacije, ki so čvrste ali ohlapne.

Plowman et al. (2007, str. 517–519) tako opredeljujejo naslednje vrste sprememb:

- **Kontinuirana in konvergentna:** je počasna, evolucijska, tu gre za manjšo nestabilnost, ki zahteva le prilagajanje oziroma izboljševanje že obstoječega stanja v organizaciji. Takšne konvergentne spremembe so ponavadi v obliki neprestanih izboljšav delovnih procesov in družbene prakse v podjetju.

- **Občasna in konvergentna:** se zgodi hitro in je po vsej verjetnosti posledica manjše specifične epizode ali mini krize. Negativna povratna informacija pokaže potrebo po manjših zamenjavah, po katerih pa se stanje ponovno stabilizira.
- **Občasna in radikalna:** je posledica velike specifične epizode ali krize, potrebne so obsežne spremembe obstoječega stanja v organizaciji. V takšnem primeru je ponavadi potrebna nova strategija, nova organizacijska struktura ali zamenjava vodilnega managementa.
- **Kontinuirana in radikalna:** se zgodi, ko se majhne prilagoditve akumulirajo in prerastejo v transformacijo. Postopne prilagoditve se zgodijo skozi improvizacijo in učenje na ravni posameznika ali manjših enot, se počasi akumulirajo in se v določenem trenutku razmahnejo v temeljito preobrazbo organizacije, ki jo naprej definirajo nova pravila, nove norme in vrednote.

Ta delitev sprememb je pomembna zato, ker so Plowman et al. (2007, str. 517–519) na podlagi raziskave ovrgli prepričanje, da je radikalna sprememba le posledica velike krize in dokazali, da lahko tudi majhne individualne prilagoditve postanejo radikalne in spremenijo organizacijo na dramatičen način, kljub temu, da prvotne prilagoditve niso bile izvedene s tem namenom.

Pri uvajanju sprememb v podjetjih moramo poleg zgoraj omenjenih izpostaviti še dve pomembni dimenziji. To sta vrsta odločanja glede načina uvajanja spremembe, po kateri ločimo direktivne in participativne spremembe ter vsebina, ki opredeljuje vpliv, ki ga ima sprememba na poslovanje, po kateri so spremembe strateške ali operativne.

Direktivne spremembe so tiste, ki se uvajajo z vrha navzdol in management naj bi se jih posluževal v primeru, ko zaposleni nimajo potrebnega znanja in veščin oziroma nimajo motivacije za spremembo. Nasprotno **participativne spremembe**, četudi se tudi njih lahko uvaja z vrha navzdol, vključujejo obsežno posvetovanje z zaposlenimi in njihovo aktivno vpletenost v celoten proces uvajanja spremembe. Popolnoma participativne spremembe omogočajo tudi zaposlenim na nižjih nivojih iniciacijo sprememb (Nilakant & Ramnarayan, 2006, str. 43). **Strateške spremembe** so korenite, dolgoročne spremembe, ki vplivajo na usmeritev celotnega poslovanja podjetja. **Operativne spremembe** pa se nanašajo na optimiziranje poslovnih procesov, rezultati njihove implementacije so vidni že na kratek rok, vendar pa ne povzročajo temeljnih preusmeritev (Možina et al., 1994, str. 851).

Kot vidimo iz zgoraj opisanih tipologij, ne samo, da so spremembe različne, temveč se tudi na različnih ravneh v podjetju različno udeležujejo, so kompleksne in prepletene, tako kot je kompleksno in prepleteno okolje, ki jih sproži.

Da bi razumeli, kako se spremembe specifično odražajo na posameznih nivojih delovanja podjetja, lahko vse spremembe razdelimo na naslednje vrste (Kovač, Mühlbacher in Kodydek, 2012, str. 16):

- lastniške in pravno-statusne (prevzemi, združevanja, spremembe pravno-statusne oblike ipd.),
- strateške in sistemske (sprememba obstoječe strategije in posameznih sistemov znotraj podjetja ipd.),
- tržno-proizvodne (uvedba novih izdelkov ali storitev, vstop na nove trge, sprememba načina trženja ipd.),
- tehniško-tehnološke (uvedba novih tehnologij ali tehnoloških postopkov ipd.),
- fizične (sprememba lokacije združbe ipd.),
- osebne (zamenjava posameznikov, odpuščanja ali sprememba načina delovanja zaposlenih ipd.),
- organizacijske (preoblikovanje obstoječe organizacijske strukture, procesov ali kulture, uvedba novega informacijskega sistema ipd.).

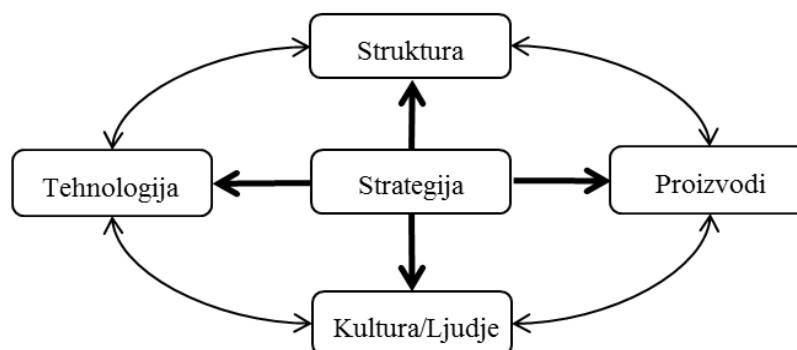
Podobno Rozman (2000, str. 125) loči spremembe glede na tipe sprememb v podjetju na **tehnološke spremembe, spremembe proizvodov in storitev, organizacijske in strateške spremembe** ter **spremembe, ki se nanašajo na ljudi** oziroma kulturo podjetja.

Organizacijske spremembe se nanašajo na organizacijo podjetja in njeno delovanje in kot take zajemajo spremembe v organizacijski strukturi, strategijah, delovnih razmerjih, informacijskem sistemu, hierarhiji odločanja in združevanja oddelkov ter timskega načinu dela (Rozman, 2000, str. 127).

Armstrong in Stephens (2005, 93–94) med organizacijske spremembe uvrščata odločitve o centralizaciji ali decentralizaciji odločanja, spremembe v organizacijski strukturi, odločitve o alokaciji delovnih aktivnosti po posameznih delih ali oddelkih podjetja in o tem, kako se bodo te aktivnosti usmerjale, nadzorovale, koordinirale in integrirale. Med organizacijske spremembe uvrščata organizacijske procese, to je način, na katerega bo podjetje delovalo.

Potrebno je opozoriti na medsebojno povezanost in zapletenost sprememb, ko ne moremo več govoriti o izoliranih posegih v delovanje podjetja. Namreč spremembe v določeni meri potekajo tudi sočasno, soodvisno in kot take jih je smiselno in potrebno tudi obravnavati. Tako recimo sprememba tehnologije ponavadi zahteva tudi spremembo v organizacijski strukturi in obe v načinu dela zaposlenih. Povezanost sprememb ponazorimo s Sliko 2.

Slika 2: Tipi organizacijskih sprememb



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 165.

1.3 Management sprememb in proces spreminjanja

»Management sprememb je relativno nova disciplina, ki se osredotoča na to, zakaj in kako se organizacije spreminjajo« (Nilakant & Ramnarayan, 2006, str. 18). Kovač, Mühlbacher in Kodydek (2012, str. 33) ga naprej definirajo kot praktični managerski koncept, ki je v pomoč managerjem pri načrtovanju in doslednem izvajanju sprememb.

Management organizacijskih sprememb se v največji meri ukvarja z vidikom ljudi v procesu spreminjanja podjetja, v ljudeh vidi gonilno silo napredka. Ljudje so tisti, ki tvorijo organizacije in so torej glavni vir sprememb. Pascal (v Armstrong & Stephens, 2005, str. 94) svetuje managerjem organizacijskih sprememb naj na organizacijo v bodoče gledajo kot na živ organizem, s poudarkom na njenih mehkih dimenzijah, predlaga jim naj prevzamejo vlogo posrednika v procesu, v katerem so pobudniki izboljšav in sprememb prav zaposleni in naj namesto k vojaškemu modelu togih struktur stremijo k modelu predanosti podjetju. To zajame s pojmom »nova organizacijska paradigma«.

Enega prvih in temeljnih modelov managementa sprememb zasledimo že v sredini 20. stoletja, njegov utemeljitelj pa je psiholog Kurt Lewin. Njegov model še danes predstavlja okvir mnogim drugim modelom spreminjanja, Lewin (v Robbins, 2013, str. 584–586; v Kovač, Mühlbacher & Kodydek, 2012, str. 35–36) pa v njem poudarja tri zaporedne faze spremembe, in sicer: odmrznitev, spreminjanje ter zamrznitev, pri čemer s spremembo razumemo premaknitev iz starega statusa quo v novo stanje. Da stanje ostaja v statusu quo skrbita dve vrsti nasprotujočih si sil, gonilne sile (angl. *driving forces*) oziroma sile sprememb in sile odpora (angl. *restraining forces*). Da do spremembe pride, se mora porušiti stanje stabilnosti tako, da se okrepijo sile sprememb ali da se oslabijo zadrževalne sile. Ko se to sproži, se status quo poruši, pomaknemo se v novo stanje, v katerem ponovno vzpostavimo stanje stabilnosti. To dogajanje podrobneje opiše s teorijo polja. Bateman in

Snell (2005, str. 583) podvomita v smiselnost zamrznitve kot tretjega koraka, če se v podjetju ponovno vzpostavijo rigidni vzorci obnašanja, namreč ideal nove kulture v podjetju naj bi bil v nenehnem spreminjanju.

Poglejmo si Lewinov model z malo drugačne plati. Če predpostavljamo, da rutine vodijo organizacijo v smeri stabilnosti in da so rutine zakoreninjene v miselni naravnosti ljudi, potem sprememba vključuje spreminjanje te miselne naravnosti. Po Lewinu želimo spremeniti le tiste miselne vzorce, ki ohranjajo organizacijo v statusu quo. Spreminjanje individualnih miselnih vzorcev vključuje napeljevanje posameznika, da se odreče nekaterim svojim prepričanjem, predpostavkam in vrednotam, kar je tudi del procesa učenja. V tem smislu sta učenje in sprememba sinonima. Torej, da bi lahko razumeli, kako spreminjati miselno naravnost, moramo razumeti, kako se ljudje učijo in od-učijo (Nilakant & Ramnarayan, 2006, str. 26).

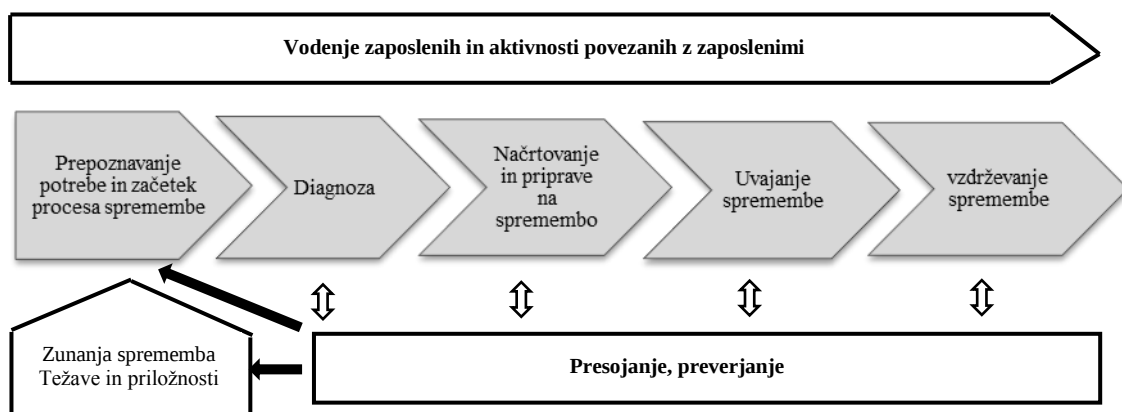
Edgar Schein (v Nilakant & Ramnarayan, str. 26–27) je bistveno prispeval k razumevanju procesa učenja in sprememb. Izhajal je iz Lewinove ideje, pri čemer, po njegovem, sprememba v posamezniku vključuje dve nasprotujoči si sili – **anksioznost učenja** in **anksioznost preživetja**. Trdi, da zmanjšanje anksioznosti učenja, bolj pozitivno vpliva na sprejemanje sprememb, kot povečanje anksioznosti preživetja. Le-to vključuje ustvarjanje klime psihološke varnosti, da bi bili ljudje sproščeni pri spreminjanju svojih miselnih vzorcev in načinu razmišljanja. Ljudi je namreč potrebno prepričati, da se odpovedo starim miselnim modelom in sprejmejo nove načine dela in nova razmišljanja.

Heyes (2002, str. 54–57) z opisom generičnega modela procesa spreminjanja, ki med drugim vključuje tudi Lewinov model, predstavi koncept organizacijske spremembe, ki ga lahko apliciramo tako na individualni kot skupinski ravni. V njem izpostavi pomembnost stalnega managementa mehkih dejavnikov, ki se nanašajo na zaposlene, na primer komunikacija, izobraževanje, motivacija, njihova osebna tranzicija, moč in vodenje. Na prvi pogled sicer izgleda, kot da je proces racionalen in linearen, vendar pa, če si pobližje pogledamo Sliko 3, opazimo, da so med posameznimi fazami procesa povratne zanke v obliki povratnih informacij, ki naredijo ta proces precej bolj dinamičen in naporen. Ponavadi gre za neprekinjen proces in pogosto se nov proces začne še preden se trenutni popolnoma zaključi. Proces spreminjanja po Heyesu (2002, str. 54–57) poteka po naslednjih fazah:

- **Prepoznavanje potrebe in začetek procesa spreminjanja:** zunanja sprememba ali notranje potrebe sprožijo potrebo po spremembi v podjetju, s čimer nastopi prva faza procesa. Prepoznavanje potrebe po spremembi je kompleksen proces zaznavanj, interpretacij in odločanja, ki, če managerji niso pozorni, lahko vodi tudi do napačnih izidov. Začetek procesa vključuje ustvarjanje želje in ne zgolj potrebe za spremembo, odločitve o tem, kdo bo vodil spremembo in ustvarjanje pravih odnosov v procesu.

- **Diagnoza:** analiziranje sedanjega in identificiranje prihodnjega stanja. Ko je v podjetju potrebna radikalna sprememba, se je bolje osredotočiti na smer spremembe namesto na sedanje stanje.
- **Načrtovanje in priprave na spremembo:** načrtovanje vključuje dolg seznam aktivnosti, potrebnih, da se sprememba udejanji, vendar je v tej fazi pomembno, da se managerji ne posvetijo zgolj tehničnim vidikom spremembe. Namreč potrebno je obravnavati tudi pripravljenost zaposlenih na spremembe in morebitne negativne posledice na njihovo zaposlitev. V tej fazi morajo odločiti tudi, katero metodo uvajanja bodo izbrali in ali bo sprememba najprej poskusna ali pa takoj celovita.
- **Uvajanje spremembe:** v fazi uvajanja spremembe se pozornost iz načrtovanja preusmeri na izvajanje. Zato, da se zgodi tisto, kar je bilo načrtovano, je pomembno spremljanje in nadziranje. Na voljo so pristopi vodenja ljudi v času spreminjanja, recimo pristop trde kompleksnosti kot direktni in neposredni, ko so cilji in postopki jasno opredeljeni in za spremembo obstaja specifičen načrt, oziroma mehkih kompleksnosti, ko so spremembe kompleksne, težave nejasne oziroma pot do njih ni oziroma ne more biti specifična.
- **Vzdrževanje in utrjevanje spremembe:** utrjevanje se nanaša na fazo zamrznitve po Lewinovem modelu. Med drugim vključuje mehanizem povratnih informacij in sistem nagrajevanja, da se zagotovi uspešnost novih razmer in novih obnašanj.

Slika 3: *Generični model procesa spreminjanja*



Vir: Paren, *Resistance to Change in Organization*, 2015, str. 1.

Management procesa sprememb je težavna naloga in žal ni enotne pravilne rešitve, ki bi jo lahko aplicirali na vsa podjetja. Zelo lahko je namreč predstaviti spremembo na napačen način ali posredovati napačno sporočilo. Podjetja so med seboj različna in različni so tudi njihovi razlogi za uvajanje spremembe, okoliščine v katerih jo morajo ali si jo želijo izvesti, v različnih časovnih obdobjih, za katero jim na razpolago različen obseg finančnih sredstev in v kateri se udeležujejo različni ljudje.

1.4 Zaposleni in spremembe

Spremembo najboljše razumemo kot situacijo ali dogodek, ki vpliva na podjetje ali zaposlenega in se ponavlja začne s spoznanjem, da se je začelo nekaj novega. Povzroči potrebo po tem, da se premaknemo iz obstoječega stanja v novo stanje. Vendar pa, ko želimo, da spremembo sprejmejo zaposleni, ki spremembo udeležujejo, moramo na spremembo gledati kot na proces. Namreč, zaposleni se bo moral skozi proces psihološke tranzicije najprej privaditi novi situaciji. Ta lahko traja kratek čas ali pa gre za dolgotrajen proces. Če spremembo zaznamuje začetek nečesa novega, potem tranzicijo zaznamuje konec preteklega stanja. Sprememba in tranzicija se ponavlja zgodita istočasno, zato je pomembno, da ju kot pojavi obliki ločujemo (Dinwoodie et al., 2013, str. 8).

Uspešen manager mora znati učinkovito ravnati s spremembami, jih obvladati, če želi, da podjetje preživi tudi na dolgi rok. Nekateri strokovnjaki managementa celo trdijo, da je sposobnost uspešnega obvladovanja sprememb danes najpomembnejša managerska funkcija. Po Batemanu in Snellu (2002, str. 580) se obvladovanje organizacijskih sprememb smatra za uspešno, ko:

- se podjetje premakne iz sedanjega stanja v načrtovano novo stanje, ki bo ostalo tudi po zaključku procesa spreminjanja,
- delovanje podjetja v novem stanju ustreza pričakovanjem načrtovane spremembe,
- je tranzicija v podjetju dosežena brez večjih ali presežnih stroškov podjetja,
- je tranzicija v podjetju dosežena brez večjih stroškov individualnih članov podjetja.

1.4.1 Odnos zaposlenih do sprememb

Odnos zaposlenih in njihova motiviranost sta, ali bi morala biti, vse večja skrb managerjev. Za to obstajata dva glavna razloga. Prvič, hitre spremembe in vse bolj zahtevno delovno okolje lahko vzbujajo negativne občutke kot sta stres in frustracija, ki negativno vplivata na odnos do dela. In drugič, potreba po kreativnem reševanju težav in zmožnosti hitrega prilaganja spremembam bolj kot kdaj prej zahteva samomotivirane, samoiniciativne in predane zaposlene (Hiam, 2006, str. 7).

Armenakis in Harris (2009, str. 128–129) sta se v svojih dolgoletnih raziskavah osredotočila predvsem na vprašanje, kaj zaposleni upoštevajo pri sprejemanju svoje odločitve glede tega ali bodo spremembo v podjetju sprejeli in podprli ali pa jo bodo zavrnil in se ji upirali. Glede na to, da bodo spremembe morale biti v končni fazi udeležene s strani zaposlenih, nam razumevanje njihove motivacije za sprejemanje ali zavračanje sprememb omogoča boljše vodenje le-teh. Tako sta Armenakis in Harris (2009, str. 128–129) identificirala pet glavnih »prepričanj o spremembi«, ki predstavljajo osnovo za to odločitev:

- **Razhajanje:** ki se nanaša na prepričanje, da je sprememba potrebna, da torej obstaja velika vrzel med trenutnim stanjem, v katerem se podjetje nahaja in stanjem, v katerem bi se moralo nahajati.
- **Ustreznost:** odraža prepričanje, da je specifična sprememba, ki bo uvedena z namenom reševanja razhajanja, tista prava.
- **Zmožnost:** prepričanje, da lahko zaposleni in podjetje spremembo uvedejo uspešno.
- **Glavna podpora:** prepričanje, da so formalni vodje oziroma vertikalni agenti sprememb v podjetju predani uspehu spremembe in da ta ne bo le še ena »modna muha« ali »program meseca«. Prav tako so tu vključeni tudi mnenjski vodje, ki lahko služijo kot horizontalni agenti sprememb.
- **Valentnost:** odraža prepričanje, da je sprememba koristna tudi za zaposlene oziroma, da v njej najdejo osebne koristi.

Naloga managerjev oziroma agentov sprememb je predvideti, upoštevati, planirati in oblikovati ta prepričanja, da bi si zagotovili pripravljenost, podporo in predanost spremembi. **Agent sprememb** je oseba, ki ima sposobnost in moč spodbujanja, izvajanja in koordiniranja sprememb v podjetju, bodisi kot pooblaščen zunanji izvajalec ali vodilna oseba znotraj podjetja (Lunenbourg, 2010, str. 1). Pri procesu spreminjanja Armenakis in Harris (2009, str. 130) izpostavljata pomembnost **aktivne participacije zaposlenih**. S tem, da zaposlenim omogočamo izmenjavo mnenj, zmanjšamo vrzel med trenutnim in želenim stanjem, v katerem se nahaja podjetje (razhajanje), prav tako izboljšamo možnost, da bo sprejeta prava sprememba (ustreznost). S tem, da jim omogočimo sodelovanje pri implementaciji izzivov, s katerimi se soočajo, vplivamo na njihovo »valentnost« in s tem, ko jim omogočimo, da izberejo spremembe, za katere smatrajo, da so jim kos, vplivamo na »zmožnost«. Brez aktivne participacije zaposlenih je po mnenju Armenakisa in Harrisa (2009, str. 130) pristna trajnostna sprememba malo verjetna.

Robbins (v Tavčar, 2000, str. 69) navaja različna stališča zaposlenih do sprememb: ti lahko spremembo zanikajo, jo ignorirajo, se ji upirajo, spremembo sprejmejo ali spremembo celo predvidevajo.

Omenila bi tudi posameznikovo notranjo naravnost k upiranju do sprememb. Le-to označujejo osebne spremenljivke oziroma izrazi kot so: kontrolni razpon (angl. *locus of control*), osebna trdoživost (angl. *personal resilience*) in aktivna usmerjenost. Choi (2011, 492–493) na podlagi pregleda raziskav na to temo, ugotavlja, da je vpliv teh spremenljivk precej nejasen. Kar nekaj raziskav kaže na to, da imajo osebne predispozicije zelo majhno ali pa celo zanemarljivo vlogo pri ugotavljanju odnosa do organizacijske spremembe. Po njihovih ugotovitvah gre odnos zaposlenih pripisati prej situaciji kot posamezniku.

1.4.2 Vedenjski odzivi posameznika na spremembe

Sprememba obstaja v vseh vidikih življenja in vpliva na vse nas. Vendar pa, tako kot smo si ljudje različni, sta različni naša zmožnost in pripravljenost na spremembe, različno je naše doživljanje spremembe kot tudi vedenjski odziv pri soočanju z njo. Kanter (1985, str. 52) pravi, da je sprememba razburljiva, ko jo izvajamo mi sami, a jo je čutiti kot grožnjo, ko jo izvajajo na nas.

Seveda na določene zaposlene spremembe vplivajo pozitivno in v njih vidijo priložnosti, tako za podjetje kot svojo osebno rast. Vendar so takšni v manjšini. Še vedno se jih večina poslužuje naslednjih razlogov ali izgovorov: to ne bo delovalo; to že delamo tako; to smo že poskusili v preteklosti, vendar brez uspeha; ni praktično; ne bo rešilo težave; je preveč tvegano; to temelji zgolj na teoriji; sprememba bo predraga; sprememba bo ujezila stranke, management, sindikate, zaposlene ali lastnike; sprememba bo povročila več težav, kot jih reševala (Armstrong & Stephens, 2005, str. 123).

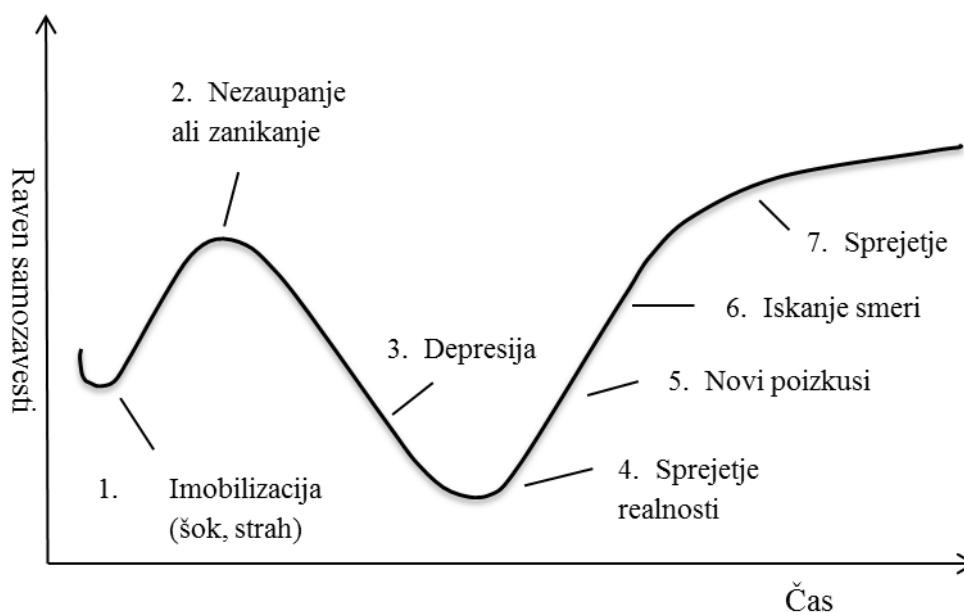
Takšni razlogi lahko kažejo tako na realne težave, ki jih uvajanje določene spremembe predstavlja, namreč niso vse spremembe dobre ali prave, kot tudi na izgovore, ki nastopijo kot projekcija izvorov odpora do spremembe, s katerim se bodo managerji v procesu srečevali.

Odziv posameznika na znatno spremembo naj bi potekal po predvidljivem vzorcu. Adams et al. (v Young & Lochart, 1995, str. 1–5) so ugotovili sedem faz tranzicije, ki so izrazite še posebno pri nenadnih spremembah. Kot je razvidno iz Slike 4, te faze predstavljajo sosledje v ravni naše samozavedi in so naslednje (Ceptureanu, 2015, str. 109; Young & Lochart, 1995, str. 1–5):

- **Imobilizacija, šok:** občutek »ohromelosti« ali šok je posledica razhajanj v zaznavanju stanja, v katerem se podjetje nahaja, zaradi česar na začetku pride do upada samozavedi. Če so spremembe planirane in za zaposlene niso popolno presenečenje, ohromelost ni tako intenzivna.
- **Zanikanje ali nezaupanje:** ustvarjamo si lastne zaključke o novi situaciji, da bi zmanjšali negativne občutke, lahko pa nadaljujemo, kot da se ni nič zgodilo in s tem zanikamo novo stanje. V tej fazi je ključno zavedanje na osebni ravni.
- **Depresija:** prevzame nas občutek nemoči ali nezmožnosti, ki ga spremljajo občutki panike, jeze in krivde. Prevzamejo nas emocije.
- **Sprejemanje realnosti:** upad samozavedi in sposobnosti v tej fazi doseže najnižjo točko krivulje, ko sprejmemo realnost novih razmer. Začnemo opuščati stare navade in obnašanje, ki je bilo v preteklosti udobno in uporabno ter začnemo prevzemati nove vzorce obnašanja, a še vedno lahko pride do občutkov depresije, če ne vemo, s kakšnimi vzorci obnašanja moramo zamenjati stare.

- **Novi poizkusi:** prilagoditveno obdobje, ko razvijamo nove veščine in znanja. Fazo označujejo tako uspehi kot neuspehi. Ta faza je naporna, proces poskusov in napak sta lahko izvor frustracije in neuspeh nas lahko potisne po krivulji nazaj v stanje depresije.
- **Iskanje smeri ali pomena** je kognitivna faza, v kateri se sprašujemo o pomenu nove situacije, primerjamo razlike med starim in novim obnašanjem in znanjem, osmišljamo novo stanje.
- **Sprejemanje oziroma integracija** pomeni, da se s spremembo identificiramo in novo stanje postane naša nova realnost, samozavest zraste in novo vedenje postane del našega pogleda na svet.

Slika 4: Krivulja procesa spreminjanja in prilagajanja posameznika – tranzicijska krivulja



Vir: Young & Lochart, *A Cycle of Change – The Transition Curve*, 1995, str. 2.

Brez spremembe v zaposlenih samih, torej brez njihove osebne tranzicije iz starega stanja v novo, sprememba v podjetju ne bo nikoli zares zaživela in prinesla načrtovanih koristi. En izmed najpomembnejših dejavnikov pri procesu osebne tranzicije pa je podporno okolje, ki spodbuja komunikacijo o procesu spremembe, o spremembi sami, kot tudi o novih nalogah. Zato je pomembno, da managerji razumejo ta proces in tako lažje predvidijo odziv zaposlenih na spremembe in jim pri tem pomagajo z ustrezno podporo.

Managerji so neposredno soočeni z odzivom zaposlenih v fazi uvajanja spremembe. To zna biti za mnoge managerje precej neprijetna izkušnja. Vpričo negativnosti in včasih celo sovražnosti, lahko zaključijo, da proces spremembe ne poteka dobro. Zaposlene krivijo za pomanjkanje odprtosti in navdušenja za spremembo in si njihovo obnašanje razlagajo kot odpor do spremembe. Vendar pa je takšno obnašanje za ljudi normalno in ni nujno, da vodi

v neuspešno uvajanje spremembe. Tudi ljudi, ki tako reagirajo, ne bi smeli avtomatično označiti za upornike. Kot že omenjeno, ko so ljudje soočeni s spremembo, se pri njih sproži proces psihološke tranzicije, saj morajo opustiti staro miselnost. Managerji morajo biti pripravljeni na ta proces in se z njim spoprijeti z veliko mero vztrajnosti in potrpljenja (Nilakant & Ramnarayan, 2006, str. 45–46).

2 ODPOR IN PREMAGOVANJE ODPORA DO SPREMEMB

Vsako podjetje se ob uvajanju spremembe sooči s takšno ali drugačno obliko odpora. Za spremembo, ki ne naleti na nikakršen odpor se navadno smatra, da sploh ni sprememba, temveč le nadaljevanje stanja, ki trenutno ustreza večini. Da pa bi bilo podjetje v prihodnje uspešno, se mora spreminjati in proces spreminjanja vodi tudi do odporov (Tavčar, 2000, str. 68). »Sprememba in odpor do spremembe gresta z roko v roki: sprememba nakazuje odpor in odpor pomeni, da se sprememba dogaja« (Granvenhorst, 2003, str. 3).

Raziskave kažejo, da je okoli 70 % vseh sprememb pri svoji implementaciji neuspešnih (Nohria & Beer, 2000, str. 133; Saksvik et al., 2007, str. 243). Največkrat razloge za neuspeh pripisujejo prav odporu do sprememb. Raziskava mednarodne svetovalne agencije Willis Towars Watson (Lipman, 2013, str. 1) je ugotovila, da je na dolgi rok uspešnih komaj 25 % pobud managementa sprememb in s tem zgornjo trditev le še podkrepila. Raziskava, ki je bila izvedena leta 2013 in je vključevala delodajalce 276 velikih in srednje velikih podjetij iz Severne Amerike, Evrope in Azije, je raziskovala donosnost naložbe v uvajanje sprememb in komuniciranje. Hkrati je ponudila še naslednje zanimive podatke:

- Delodajalci so smatrali, da je 55 % pobud za uvajanje sprememb izpolnjevalo prvotni cilj, vendar jih je le 25 % menilo, da so se ti dosežki obdržali na dolgi rok.
- 87 % vprašanih delodajalcev je svoje agente sprememb usposabljal za proces izvajanja spremembe, vendar jih je le 22 % menilo, da je bilo to usposabljanje uspešno.
- 68 % vodilnih managerjev je trdilo, da razume potrebo po večjih spremembah v podjetju, vendar pa ta odstotek pri srednjem managementu pade na 53 % in na le 40 % pri vodjih oddelkov.

Sicer se pri tem lahko vprašamo, kakšno je merilo ugotavljanja odstotka neuspeha sprememb, saj je vsaka sprememba drugačna, ima lahko različne cilje, je vpeta v različne dimenzije prostora in časa in jo interpretirajo različni ljudje na različne načine, sprejemajo in/ali zavračajo jo različni ljudje na različnih ravneh v podjetju. A to ni namen tega diplomskega dela. Četudi bi bil ta odstotek znatno manjši, ob upoštevanju vseh stroškov in naporov, ki se v uvajanje sprememb vložijo, je to še vedno nekaj, čemur moramo posvetiti veliko pozornosti.

Kljub prej omenjenemu visokemu odstotku neuspeha sprememb, pa mednarodno raziskovalno podjetje Prosci na podlagi svoje 2013 primerjalne raziskave (Prosci) ugotavlja, da je večina managerjev (32 %) menila, da je bilo kar 50–75 % odpora do sprememb posledica slabega managementa sprememb in bi se jim ob pravilnem procesu uvajanja sprememb lahko izognili. Najmanj managerjev (8 %) je menilo, da se odporu do sprememb ni bilo mogoče izogniti. Torej, ni presenetljivo, da se v raziskavah managementa sprememb največ pozornosti posveča prav odporu do sprememb in prijemu za njihovo odpravljanje. Podrobnejša predstavitev raziskave je na voljo na spletni strani podjetja Prosci (Change Management).

Naraščajoče število raziskovalcev s področja managementa sprememb kot so Armenakis in Harris (2009), Gravenhorst (2003) itd. opozarja, da je krivda za neuspeh sprememb v veliki meri na strani managerjev oziroma agentov sprememb, ki podcenjujejo glavno vlogo posameznika v procesu spreminjanja.

2.1 Opredelitev odpora do sprememb

Paradoks spremembe je, da kljub temu, da je neizogibna in da si je ljudje kot življenjske aspiracije želijo, se ji hkrati upirajo. Daje nam občutek nelagodja in v naši naravi je, da se ji prvotno upiramo, zavestno ali podzavestno. Sprememba zahteva nov način razmišljanja in nove načine obnašanja, a se je iz udobja statusa quo težko premakniti, ker nam to povzroča nelagodje in anksioznost. Lahko bi rekli tudi, da nam povzroča bolečino.

V zadnjem desetletju je kognitivna znanost ponudila kar nekaj prodornih in zanimivih zaključkov, ki so lahko managementu sprememb v pomoč pri odločanju. Ena izmed teh je, da je odpor ne samo psihična reakcija na spremembo, temveč tudi fizična in da jo po tej plati telo doživlja podobno kot bolečino (Rock & Schwartz, 2006). Človeški možgani potrebujejo več energije, da bi prevzeli nove načine, sprememba rutine v možganih sproži signal, da je nekaj narobe. Druga zanimiva ugotovitev pa je, da so prizadevanja za spreminjanje posameznika, ki temeljijo na spodbudah in grožnjah, dolgoročno ponavadi neuspešna, medtem ko ponavljajoča, namenska in usmerjena pozornost lahko vodi v kontinuiran osebni razvoj (Rock & Schwartz, 2006).

Klasična organizacijska teorija vidi odpor do sprememb kot odziv zaposlenih ob uvajanju sprememb, ki ga morajo managerji tako ali drugače odpraviti. Tako sta Coch in French (1948, str. 512–516) opisala odpor do sprememb kot eno najbolj resnih ovir za spremembe. Predstavita ga primarno kot težavo v motivaciji, ki ovira učenje novih veščin, potrebnih za implementacijo spremembe.

Kotter in Schlesinger (1979, str. 1–3) odpor opisujeta kot neizogibno reakcijo na spremembo, do katere pride zato, ker imajo ljudje omejene sposobnosti spreminjanja in ker ne razumejo, kaj je dobro za organizacijo. Omenjata tudi, da se lahko posamezniki ali

skupine v podjetju na spremembe odzivajo na različne načine, lahko se ji pasivno upirajo, so do spremembe odprto agresivni ali pa jo iskreno sprejemajo.

V novejši literaturi avtorji opozarjajo na precej ohlapno rabo termina »odpor do sprememb«, ker naj bi ta zavajal pri razumevanju, kaj se v procesu spreminjanja pravzaprav dogaja. Zaposleni naj bi se upirali negativnim posledicam spremembe in ne spremembi kot taki. Takšno napačno gledanje naj bi otežilo razumevanje pravega izvora problema in celo prikrivalo upravičene razloge zaposlenih, da se specifični spremembi upirajo.

Dent in Goldberg (1999, str. 25–41) v pregledu literature priznanih analitikov ugotavljata, da se je prvotni pomen izraza »odpor do sprememb«, ki ga je Lewin v svoji teoriji polja opredelil kot sistemski koncept, izvil in da ta izraz danes predstavlja predvsem psihološki koncept spreminjanja. Za Lewina je bil odpor do sprememb sistemski fenomen, katerega del je seveda tudi človeška psiha, a nikakor ne edini izvor odpora.

Gravenhorst (2003, str. 1–17) s svojo raziskavo zanika, da bi morali managerji premagati neizogiben odpor zaposlenih do sprememb, ker da je standardni odziv večine pravzaprav pripravljenost na spremembe. S tem ne zanika težavnosti procesa spreminjanja, temveč nas vabi k temu, da svojo pozornost usmerimo na to, čemu se zaposleni dejansko upirajo. Na podlagi raziskave sklepa, da je to pristop managementa sprememb z vrha navzdol in način vodenja managerjev in agentov sprememb. Tako meni, da je odpor do sprememb preveč splošen izraz, ki nas zavaja v prepričanje, da sta konzervativna plat posameznika in njegova potreba po stabilnosti glavni oviri pri spreminjanju. Zaposleni se torej po njegovem ne upirajo spremembi kot taki, temveč temu, da se jih izključuje iz procesa sprememb, ki vplivajo na vse vidike poslovanja, tudi tistih, ki direktno vplivajo na njihovo delo. Zato bi morali v podjetju, za doseganje skupnega cilja, ki je uspešnost podjetja, proces spremembe oblikovati na način, ki pri odločanju vključuje tako stratege, kot agente sprememb in zaposlene z vseh hierarhičnih ravni.

2.2 Vrste, izvor in simptomi odpora do sprememb

Da bi odpravili ali omejili upor proti spremembam, moramo razumeti dvoje: kakšni so izvori oziroma vzroki za odpor proti spremembam in kakšne prijeme potrebujemo, da bi odstranili ali vsaj znatno omejili ta odpor. Odpora torej ne smemo obravnavati le v njegovi pojavnih obliki, temveč je pomembno ločiti med znaki odpora, torej kako se pojavljajo oziroma pokažejo in izvori oziroma razlogi, ki za temi znaki stojijo.

Nord in Jermier (v Oreg, 2006, str. 74) ugotavljata, da imajo določene vrste odpora do sprememb večji vpliv na emocije zaposlenih, druge vrste odpora imajo lahko večji vpliv na obnašanje zaposlenih ali pa imajo vpliv na njihov racionalni pogled na spremembo. Na tej

ugotovitvi je svojo raziskavo zasnoval tudi Oreg (2006, str. 92), ki je odpor do sprememb poimenoval kot tridimenzionalen negativen odnos do specifične organizacijske spremembe, upoštevajoč njeno **čustveno, vedenjsko in kognitivno komponento**. Razvil je lestvico za merjenje individualnega odpora do sprememb, ki bi lahko bila v pomoč kadrovníkom ob izbiri novih zaposlenih, tako da bi ti uspešneje iskali ujemanje osebnosti zaposlenega z naravo delovnega mesta. Iz te raziskave bi izpostavila le, da je od petnajstih spremenljivk vključenih v to raziskavo, samo ena pokazala močno povezanost z vsemi tremi dimenzijami odpora do sprememb in sicer **zaupanje v management** (Oreg, 2006, str. 74). Pomanjkanje zaupanja v vodstvo podjetja je bilo v močni povezavi z opisi jeze, frustracije in strahu pred spremembami, s povečanimi ukrepi proti spremembam in zlasti z negativnimi ocenami potrebe po organizacijski spremembi.

Odpor do sprememb se ne pojavlja vedno v isti obliki. Robbins in Judge (2013, str. 581–582) delita oblike odpora glede na javnost in čas na **odkrite, prikrite** oziroma implicitne ter **takojšnje in odložene oblike odpora**. Za reševanje je najlažji odkrit in takojšen odpor, ki se ponavadi kaže v pritoževanju in negodovanju, takojšnjem počasnejšem izvajanju delovnih nalog ali celo v grožnji stavke. Bolj neugodno je, ko se management sreča s prikritim in/ali odloženim odporom. Le-tega je moč prepoznati v upadu motivacije ali znižanju lojalnosti, povečanju napak v delovnih procesih ali povečani odsotnosti z dela. Pri prikritem odporu navzven zaposleni sicer spremembo sprejemajo, vendar pa je v realnosti ne izvajajo, prikrivajo informacije, se ji izogibajo oziroma jo izvajajo v omejenem obsegu. Te oblike odpora težje zaznamo, poleg tega jih je težje brez kakršnega koli dvoma pripisati dejanskemu odporu do spremembe. Odloženi odpor lahko pokaže svoje negativne posledice še mesece ali leta kasneje, ko lahko ena sama sprememba sproži stare občutke zamere, ki ob novi spremembi še pridobijo na teži.

Pogosto je prisoten tudi **nezaveden ali delno zaveden** občutek nepripravljenosti ali zanikanja, ki se kaže kot inercija in je torej težje zaznaven. Zaznave in občutki so redko prepoznani kot odpor, ker ne vodijo vedno v negativno obnašanje, a imajo prav tako eroziven učinek na zavezanost k spremembi in odpor zaposlenih s takšnim odnosom se kaže zgolj v ubogljivosti ali apatičnosti do dela in kolektiva (Smollan, 2011, str. 13).

Po Robbinsu in Judgeu (2013, str. 582) lahko dalje izvor odpora do sprememb identificiramo na individualni ali organizacijski ravni. **Izvor odpora na individualni ravni** najdemo v posameznikovih zaznavah, osebnostnih značilnosti in osebnih potrebah. Medtem ko ga na **organizacijski ravni** najdemo v samem delovanju podjetja.

Odpor na individualni ravni lahko izhaja iz (Robbins & Judge, 2013, str. 582):

- **Spremembe navad:** v življenju se zanašamo na navade oziroma rutinske odločitve zato, da se lažje spopadamo s kompleksnostjo življenja. Ko so zaposleni soočeni s spremembo na delovnem mestu, pa prav oklepanje rutin postane izvor odpora.

- **Ogrožene varnosti:** spremembo spremlja tveganje, ki ga doživljamo kot nevarnost. Potreba po varnosti pa je ena izmed temeljnih potreb človeka, zato se zaposleni, ki jih prevzamejo takšni občutki, upirajo spremembi.
- **Ogrožene koristi:** če zaposleni podvomijo, da bodo kos novim nalogam, jih upravičeno skrbi tako za svoj prihodek kot za svojo prihodnost v podjetju. Prav tako lahko izgubijo finančne ali druge ugodnosti, ki so jih pred spremembo imeli, zato se upirajo.
- **Strahu pred neznanim:** ko se sprememba zaposlenim vsiljuje brez vnaprejšnjih priprav in ko nimajo zadostne podpore, da bi v procesu razumeli, kaj bo sprememba prinesla in kako bo vplivala na njihovo delo, se ji uprejo iz strahu pred neznanim.
- **Selektivnega dojemanja:** ljudje smo nagnjeni k selektivnemu izbiranju informacij, slišimo in vidimo le tiste, ki se skladajo z našimi predstavami o koristih in sprva ignoriramo informacije, ki bi spremenile naš pogled na dogajanje.

Tu je potrebno omeniti še, da lahko strah ali tesnoba, ki jo posameznik doživlja ob posamezni spremembi, izvira tako iz **realnih** kot **imaginarnih situacij**. Na posameznika bosta obe imeli enak vpliv. Prav tako lahko izvirata ali iz zaznanih zunanjih tveganj ali pa izvirata iz naših preteklih osebnih izkušenj in slednje imajo močnejši vpliv (Bovey & Hede, 2001, str. 536).

Odpor na organizacijski in skupinski ravni pa izhaja iz (Robbins & Judge, 2013, str. 582):

- **Strukturne inercije** oziroma obstojnosti trenutnih organizacijskih struktur: podobno kot se posamezniki zanašajo na rutine, imajo tudi podjetja »vgrajene« mehanizme delovanja, izbrane procese in formalne predpise, ki jim zagotavljajo stabilnost. V primeru spremembe inercija deluje kot odpor.
- **Skupinske inercije** oziroma obstojnosti prevladujočih skupinskih norm, običajev: zaposleni delujejo znotraj podjetja v manjših ali večjih skupinah, ki od njih pričakujejo določeno vedenje. Za posameznike, ki želijo spremeniti svoje vedenje, je lahko skupinska inercija omejitev.
- **Omejenega obsega spremembe:** v podjetju obstajajo povezani in soodvisni podsistemi. Uvedba spremembe v posamezni enoti ali podsistemu se težko uspešno uvede izolirano, zato omejene spremembe pogosto podležejo večjemu sistemu, se izgubijo oziroma izničijo. Spremembe so uspešnejše, če jih uvajamo na ravni celotnega podjetja.
- **Ogroženosti ekspertize:** spremembe lahko vplivajo na do tedaj uveljavljeno znanje in izkušnje določene specializirane skupine v podjetju in skupine, ki se zaradi tega počutijo ogrožene, se spremembam upirajo.
- **Ogroženosti ustaljenih razmerij moči:** v podjetjih obstajajo ustaljeni odnosi in razmerja moči med posamezniki in skupinami. Sprememba teh razmerij vpliva na odpor tistih, ki zaznajo, da bi lahko izgubili del te moči.

Tavčar (2000, str. 69–70) odpore do sprememb opredeljuje glede na njihove pobudnike. Poleg zgoraj omenjenih razlogov za odpor na individualni ravni in na organizacijski ravni, dodaja še ali pa zlasti **odpor managerjev**, ki naj bi bili nosilci sprememb, pa vendar so tudi oni sami sebi dostikrat ovira. Njihov odpor temelji zlasti na ponosu izkušenj iz preteklosti, ki se kaže kot pretirana zaverovanost ali celo nadutost. V takšnem primeru se je potrebno zavestno ločiti od preteklosti in začeti snovati novo prihodnost. Uradniška miselnost je prav tako ovira, ko dajemo prednost pravilom in pristojnostim, ki ne sovpadajo s prihodnjim stanjem, ki ga terja sprememba. In nenazadnje oportunitizem in podložništvo, ki ovirata pogled v prihodnost in koristita le trenutnim osebnim vzgibom.

Kotter in Cohen (2003, str. 23) omenjata štiri vedenjske vzorce posameznika, ki znajo zavirati ali onemogočati uvajanje sprememb. Ti so **samovšečnost**, ki jo žene lažen ponos ali nadutost, **ohromitev**, ki jo lahko razumemo kot neke vrste bežanja pred aktivnostjo, ki ga žene strah ali panika. Tretji je upor, ki ga žene **jeza** in zadnji, zelo **pesimističen odnos**, ki vodi v nenehno omahovanje. Izvor odpora je torej lahko različen, a posledice so iste. Kotter in Cohen (2003, str. 23) vidita odpor zlasti kot omejeno sposobnost posameznikovega prilagajanja.

Joseph in Bettie C. Stanislao (v Bateman & Snell, 2002, str. 581–582) razdelita razloge za odpor na **splošne razloge za odpor** in **specifične razloge za odpor**, ki pa se nanašajo na točno določeno spremembo. Med splošne razloge, poleg prej omenjene strukturne in skupinske inercije, uvrščata še:

- **Izbiro neprimerne trenutka:** če so managerji in zaposleni pod velikim stresom, če so odnosi med njimi zrahljani, potem to ni pravi trenutek za predstavitev novih predlogov. Če je le mogoče, bi morali managerji spremembe predstaviti, ko so zaposleni dovzetni zanje.
- **Presenečenje:** ključni vidik izbire pravega trenutka in dovzetnosti za spremembe je presenečenje. Če je sprememba nenadna, nepričakovana ali temeljita, bo po vsej verjetnosti odpor do nje kar refleksen. Zato je bolje, če zaposlene na to že prej pripravimo oziroma, da v podjetju obstaja kultura neprestanega učenja in spreminjanja.

Med specifične razloge za odpor pa poleg tudi že omenjenih lastnih interesov, uvrščata še:

- **Napačno razumevanje:** tudi v primeru, ko management predlaga spremembo, ki bi prinesla koristi vsem v podjetju, se ji zaposleni lahko kljub temu upirajo. Ali ne razumejo njenega namena ali pa so bile informacije, ki so jih prejeli ob predstavitvi spremembe, preskope in so se zato razširile govorice, ki so vodile v njeno napačno razumevanje.
- **Različni pogledi na učinek spremembe:** zaposlenim se spremembo ponavadi predstavi v precej omejenem obsegu in na drugačen način kot managementu. Do teh razlik pride tudi znotraj različnih ravni managementa. Takšna neskladja posledično

ustvarjajo različne poglede na učinek spremembe. Zato je pomembno, da vsi razumejo, zakaj je sprememba potrebna.

Že prej omenjena Prosci Benchmark raziskava iz leta 2013 (Prosci), je poleg že omenjenih strah pred neznanim, strah pred izgubo (zaposlitve, položaja, moči) in sprememba navad, identificirala še dva najpogostejša razloga za odpor:

- **Pretekla neuspešnost podjetja pri uvajanju sprememb:** pretekle negativne izkušnje še bolj okrepijo negativno stališče in odpor do sprememb. Nerešene težave iz preteklosti tako ob omembi nove spremembe ponovno postanejo aktualne, tako da je včasih potrebno najprej razrešiti stara nesoglasja, preden se lahko lotimo uvajanja novih sprememb in z njimi povezanimi nesporazumi.
- **Pomanjkanje vidne podpore in predanosti managerjev:** »Zgled ni glavna stvar, ki vpliva na druge, temveč edina« (Albert Schweitzer v Kotter & Cohen, 2003, str. 150).

2.3 Pristopi omejevanja in premagovanja odpora

Še dandanes večina avtorjev navaja šest pristopov premagovanja odpora do sprememb, ki sta jih prvič navedla Kotter in Schlesinger (1979, str. 106–111). Teh šest pristopov sta poimenovala strategije premagovanje odpora in izraz je v njunem primeru na mestu, saj sta odpor videla kot oviro na poti vpeljave spremembe. Že takrat pa sta opozorila na pogosto napako managerjev, ki uporabljajo le eno strategijo ali kombinacijo le nekaj izbranih strategij, brez upoštevanja situacije v kateri se nahajajo. Opozorila sta tudi na nekoherentno postopno uvajanje sprememb, ki niso del jasne strategije podjetja. Sprememba zavoljo spreminjanja samega je nepotrebna, imeti mora namen, ki se odraža tako v strategiji kot viziji podjetja. Strategije, ki jih navajata so: izobraževanje in komunikacija, participacija in zavzetost, pomoč in podpora, pogajanja, manipulacija in privzem (angl. *co-optation*) ter neposredna in posredna prisila.

Robbins in Judge (2013, str. 582–584) gradita na tej delitvi in podrobneje opredelita naslednjih devet pristopov za omejevanje in preprečevanje odpora do sprememb: participacija zaposlenih, komunikacija in izobraževanje, podpora in zavzetost, razvijanje pozitivnih odnosov, pravičnost uvajanja sprememb, manipulacija in privzem, izbor zaposlenih, ki sprejemajo spremembe ter neposredna ali posredna prisila.

Najpomembnejši pristop je **participacija zaposlenih**. Pomembno je prisluhniti tistim, ki jih spremembe zadevajo in jih vključiti v načrtovanje in uvajanje spremembe. Participacija je pristop oziroma proces, v katerem so v proces odločanja vpleteni tako vodilni management kot nižji management in drugi zaposleni. Njena prednost je, da zagotovi širšo vpletenost v procesu spreminjanja in tako zastopa širše interese. Kotter in Schlesinger (1979, str. 109) sta ugotavljala, da imajo managerji precej močne občutke o participaciji, nekateri pozitivne drugi negativne. Prvi verjamejo, da bi morala biti participacija vedno prisotna pri

sprejemanju sprememb in drugi, ki so prepričani, da je to vedno napaka. Kotter in Schlesinger opozarjata, da lahko obe stališči privedeta do težav, ker nista realistični. Po njunem mnenju naj bi bila participacija koristna predvsem, ko tisti, ki odločajo, nimajo vseh potrebnih informacij za načrtovanje in uvajanje spremembe oziroma, ko je potrebna popolna predanost spremembi in ne samo privolitev, če naj ta uspe. Vendar opozarjata, da ima participacija tudi negativne učinke, namreč, če proces ni pravilno voden, lahko privede do slabih rešitev in sam proces je lahko zelo zamuden. Ko je potrebno spremembo uvesti hitro, participacija morda ni najbolj primerna, vsaj ne kot prijem za premagovanje odpora.

Zato pa njene prednosti pridejo do izraza, ko je sestavni del kulture podjetja. Glavne značilnosti participacije so odprta komunikacija, izražanje novih idej, skupna usmerjenost, vzajemno spoštovanje in zaupanje. Participacija je pozitivno povezana z zaznavanjem pravičnosti, ki je prav tako ključna za sprejemanje spremembe in predanost spremembi (Wittig, 2012, str. 24). Zaposleni, ki bodo vključeni v proces odločanja o spremembi, bodo predani njeni vpeljavi in bodo poskrbeli, da v plan spremembe vključijo tudi vse relevantne informacije.

Armenakis in Harris (2009, str. 130) kot najpomembnejši prijem izpostavljata aktivno participacijo zaposlenih v procesu analiziranja, interpretiranja in izboljšanja potrebnih sprememb. Ugotavljata, da se s tem, ko se zaposleni z vseh ravni podjetja vključujejo v proces komuniciranja o spremembi, zmanjšujejo razhajanja v dojemanju in zaznavanju spremembe. S tem, ko zaposleni pomagajo sprejeti spremembe, za katere verjamejo, da so jih sposobni izvesti, se povečuje njihova učinkovitost in s tem, ko jih vključimo v fazo analiziranja, jih pripravimo na možnost neizogibne spremembe in tako spodbujamo njihovo pripravljenost na prihodnje spremembe.

Komuniciranje o nameravani spremembi pomaga pri omejevanju in preprečevanju odpora na vsaj dva načina. Prvič, preprečuje učinke napačne informiranosti in slabe komunikacije, namreč, če zaposleni prejmejo prave informacije in dejstva ter tako razjasnijo situacijo, bi se moral odpor že v samem začetku poleči. In drugič, komunikacija lahko managerjem oziroma agentom spremembe pomaga pri njenem sprejemanju na način, da zaposlene pridobijo na svojo stran in da postane sprememba zaželeno. Wittig (2012, str. 24) izpostavlja, da uspeh spremembe temelji na reakciji zaposlenih in da je zato ključnega pomena, da zaposlenim posredujemo informacije o spremembi, ki bodo pozitivno vplivale na njihov odziv. Učinkovita komunikacija zmanjšuje negotovost, medtem ko lahko slaba komunikacija negativni vidik sprememb le še okrepi.

Armenakis in Harris (2009, str. 135) poudarjata še vlogo prepričljive komunikacije z uporabo taktik kot so govori, pošiljanje memorandumov, uporabo tehnologije za video predstavitve in podobno. V primerjavi z aktivno participacijo, ki je po njunem mnenju najučinkovitejša taktika, je prepričljiva komunikacija pristop, ki ga lahko izvedemo v krajšem času.

Vendar pa zgolj posredovanje informacij ne zadostuje, pomembna je predvsem strateška vloga interpretacije sporočila, ko zaposlenim predstavimo pomen in smisel spremembe v podjetju. Le ko se bodo zaposleni lahko identificirali s spremembo oziroma jo bodo razumeli, četudi bo morebiti ta za njih neugodna, bodo managerji lahko naredili naslednji korak k njenemu sprejemanju. Pomembno je tudi, da so zaposleni prvi, ki izvejo za spremembo in da jih ta ne doseže v obliki govoric. To posebno velja v primeru sprememb, ki bodo negativno vplivale na koristi zaposlenih. Miller et al. (v Choi, 2011, str. 486) so prikazali kako zaznana kakovost prejetih informacij o spremembi, bolj kot informiranje kot tako, vpliva na odprtost zaposlenih do sprememb (Choi, 2011, str. 486).

Poudariti je potrebno tudi zaupanje, ki je tako pogoj kot tudi posledica učinkovitega dvosmernega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi. Zaupanje dosežemo s spodbujanjem dobrih medsebojnih odnosov med zaposlenimi na različnih ravneh v podjetju, z ažurnim in odkritim komuniciranjem o načrtovanih in izvedenih spremembah ter s pristno odprtostjo managerjev za vprašanja in skrbi zaposlenih. Kadar managerji nalog na tem področju ne zmorejo opraviti sami, jih morajo prepustiti za komuniciranje usposobljenim nižjim managerjem (Drevenšek, 2003).

Kotter in Schlesinger (1979, str. 110) ter Robbins in Judge (2013, str. 582) **izobraževanje** sicer uvrščajo skupaj s komunikacijo, a znanje igra v procesu sprememb ključno vlogo, zato ga je potrebno izpostaviti. Komunikacija namreč dobi smisel šele s pravo vsebino. Zaposlene je potrebno ne samo obvestiti, temveč tudi izobraziti o spremembi, jih poučiti o potrebi njene implementacije in pomagati, da spoznajo potrebo in smiselnost spremembe. Zaposleni pa se spremembam upirajo med drugim tudi iz strahu oziroma skrbi glede svoje sposobnosti opravljanja novih nalog. Takšni razlogi se dostikrat ne izražajo na glas, nihče si namreč ne želi izpasti nesposoben. In malokdo, ki je v podjetju že dolgo časa, si želi začeti od začetka, da bi dohajal spremembe v podjetju. Zato je pomembno, da je zaposlenim ob uvajanju spremembe na voljo primerno in zadostno izobraževanje in usposabljanje, ki jim bo dalo občutek, da so tega sposobni (Kanter, 1985, str. 55).

Podpora in zavzetost sta pravtako pomemben pristop. Ko zaposleni in managerji spremembi niso emocionalno zavezani, se oklepajo statusa quo oziroma se spremembi upirajo. Zaposleni se čutijo bolj naklonjene spremembam, ko so predani podjetju oziroma organizaciji kot celoti (Robbins & Judge, 2013, str. 538). Konkurenca od podjetij in tako tudi od zaposlenih terja, da se z manj naredi več in le zavzeti zaposleni bodo pripravljeni vložiti več navora kot to od njih zahtevajo norme dela. Dokazano obstaja pozitivna korelacija med zavzetostjo delovne sile in učinkovitostjo oziroma uspešnostjo podjetja (Choi, 2011, str. 483).

Nudenje podpore s strani managementa se kaže s tem, da potrpežljivo prisluhnejo težavam, da pokažejo razumevanje za začetni oziroma začasen padec produktivnosti, ki je rezultat novih postopkov ali novih tehnologij in z razumevanjem, da je sprememba proces, ki

potrebuje svoj čas. Podpora managementa zaposlenim prav tako daje občutek, da je sprememba pomembna. Zlasti pomembna je, ko se sprememba uvaja med več oddelki ali na nivoju celotnega podjetja. Saksvik et al. (2007, str. 253) so v raziskavi prikazali pomembnost neposrednega stika med managerjem in zaposlenimi v procesu sprememb. Politika odprtih vrat ter podpora in razpoložljivost managerjev so bili pomembni vsem zaposlenim. Zaposleni bi morali imeti neposreden dostop do vodilnega, ki bi jim znal odgovoriti na vprašanje »kako bo sprememba vplivala name in na moje delovne zadolžitve« in ta vodilni bi morala biti oseba z organizacijskim znanjem in razumevanjem spremembe, ki lahko hkrati na spremembo tudi vpliva.

Razvijanje pozitivnih odnosov je kot pristop pomemben zato, ker so zaposleni bolj naklonjeni spremembam, če zaupajo tistim, ki spremembe uvajajo. Raziskave kažejo, da če managerji zmorejo razviti pozitivne odnose v podjetju, bodo imeli večje možnosti premagati odpor do sprememb tudi tistih zaposlenih, ki sicer spremembe ne marajo (Robbins & Judge, 2013, str. 583). Pozitivni odnosi vplivajo tudi na zavzetost zaposlenih.

Pravičnost pri uvajanju sprememb je ključna predvsem, ko zaposleni zaznavajo izid spremembe kot negativen. Pomembno je, da uvidijo razlog za uvedbo takšne spremembe in da zaznajo njeno implementacijo kot konsistentno in pravično (Robbins & Judge, 2013, str. 583). Žal bo sprememba včasih vplivala tudi na osebne želje ljudi, ki imajo moč in vpliv na različnih ravneh podjetja. Te želje ne bodo vedno očitne, zato mora biti manager oziroma agent sprememb nanje pozoren.

Z **manipulacijo** razumemo prikrita načina vplivanja na zaposlene. Primeri manipulacije so: selektivna uporaba in zadrževanje informacij, izkrivljanje dejstev oziroma zavestno oblikovanje dogodkov, da bi bila sprememba bolj privlačna ter sprožanje lažnih govoric. Privzem lahko poimujemo kot kombinacijo manipulacije in participacije. **Privzem** pomeni, da na primer neformalnemu vodji skupine, ki nasprotuje spremembi, podelimo ključno vlogo pri načrtovanju ali izvedbi spremembe z namenom pridobitve njihove podpore, vendar ne z namenom, da bi prišli do boljše rešitve, kar je sicer smisel participacije. Tako manipulacija kot privzem sta tvegana prijema, saj lahko zaposleni začutijo, da so bili izigrani in se tako še močneje uprejo spremembi (Robbins & Judge, 2013, str. 583).

Nekateri ljudje imajo do sprememb kratkomalo bolj pozitiven odnos kot drugi, kar je med drugim povezano tudi z njihovo osebnostjo, zato je pristop lahko tudi **izbor zaposlenih, ki sprejemajo spremembo**. Takšni posamezniki, ki so sicer v manjšini, so pripravljeni sprejeti tveganje, so prilagodljivi v svojem obnašanju in sprememba jim predstavlja priložnost. Raziskave kažejo, da lahko podjetja olajšajo proces sprejemanja spremembe s tem, ko izberejo ljudi, ki imajo takšne predispozicije (Robbins & Judge, 2013, str. 583–584). V te namene je managerjem oziroma kadrovskim službam v pomoč tudi že omenjena Oregova lestvica za merjenje individualnega odpora do sprememb (Oreg, 2006, str. 97–98). Vendar pa si v realnosti podjetje težko privoščiti izbirati le takšen kader, bodisi zaradi

ponudbe delovne sile na trgu dela, bodisi zaradi tveganja, ki ga takšni »iskalci izzivov« predstavljajo za podjetje.

Prisila pomeni uporabo formalne moči, s katero managerji zaposlene primorajo v spremembo. Primeri prisile so grožnje o zapiranju podjetja, grožnje s premestitvijo, z izgubo napredovanja, negativno oceno delovne uspešnosti in posledično znižanjem plače ali celo grožnja negativnega mnenja ob morebitnem odhodu iz podjetja. Prisila je, tako kot manipulacija in privzem, negativni prijem premagovanja odpora, saj lahko privede do še večjega upora zaposlenih, tudi sabotaže (Robbins & Judge, 2013, str. 584). Lahko pa je tudi nujen izhod v krizni situaciji, ko mora manager posredovati hitro in ko je uvedba spremembe ključna za preživetje podjetja, pri čemer pa ta ne bo dobrodošla pri zaposlenih ne glede na vse.

Navedene strategije imajo tako prednosti kot pomanjkljivosti in potrebno jih je obravnavati v kontekstu situacije, v kateri pride do odpora. Omenjeni prijemi niso preprosti recept za prepričevanje oziroma omejevanje odpora, temveč jih je bolje obravnavati kot smernice za učinkovitejše uvajanje sprememb in primer dobre prakse managementa.

2.4 Konstruktivni vidik odpora

Ko managerji odpor do spremembe vidijo le kot grožnjo spremembi in ne kot stališče zaposlenih do spremembe, ki bi lahko bilo osnova za konstruktivno razpravo, s tem le še povečujejo konflikt. Tako kot so zaposleni lahko krivi selektivnega dojetja situacije, v kateri se jim sprememba predstavi, velja razmisliti o enakem tudi s strani managerjevega dojetja, zakaj je sprememba naletela na odpor. Misel, da se vsaka sprememba sooči z obliko odpora, lahko zavede managerje v mišljenju, da je to pravi razlog neuspeha spremembe in tako še naprej podpirajo prepričanje, da se ljudje spremembam pač po naravi upirajo.

Ford in Ford (2008, str. 368–370; 2009, str. 99–103) med drugim vidita v odporu pomembno obliko povratne informacije, ki lahko služi kot orodje managementa v procesu uvajanja spremembe. Izpostavljata, da mora tisti, ki uvaja spremembo, začeti pri sebi in svoji miselni naravnosti. V pomoč sta vprašanji, ki si ju moramo postaviti: »Zakaj vidim to vedenje kot odpor?« in »Če bi videl odpor kot povratno informacijo, kaj bi se lahko iz tega naučil in izboljšal?« Ponujata pet konstruktivnih vidikov spremembe, ki lahko izboljšajo proces uvajanja spremembe:

1. **Spodbujanje zavedanja:** managerji kot nosilci sprememb imajo v procesu priprave na uvajanje spremembe dovolj časa, da sprejmejo učinke, ki jih bo le-ta imela na njih kot posameznike. Vendar pa lahko pozabljajo, da zaposleni na nižjih ravneh niso imeli te možnosti, zato je odpor hkrati priložnost za odprti dialog in kot tak ohranja spremembo »živo«. Če se o spremembi ne govori, ta potem nima učinka. Vendar je

bistveno, da managerji odpirajo nove pogovorne teme, spremenijo pogled zaposlenih na pretekle situacije in zakoreninijo nov, pozitiven odnos do specifične spremembe.

2. **Vračanje k namenu:** odpor je priložnost za komunikacijo o namenu spremembe. Tudi tisti, ki niso sodelovali pri pripravi spremembe, morajo razumeti ne samo kaj, temveč tudi zakaj. Management mora znati zaposlenim razložiti, kaj se mora zgoditi in za to mora biti namen spremembe jasen. To je v pomoč tudi njim samim.
3. **Spreminjanje spremembe:** odpor lahko pelje tudi do boljših rezultatov. Ponavadi so tisti, ki glasno izražajo svoje pomisleke in ugovore (in ne le negodovanje) o spremembi, tudi tisti, ki so dovolj vpleteni v poslovanje, da prepoznajo napake v načrtu spremembe in jim je iskreno mar za podjetje. Managerjem njihov ego ne sme biti v napoto pri upoštevanju teh ugovorov.
4. **Graditev participacije in zavzetosti:** če je komunikacija v podjetju učinkovita, potem ugovori in ideje najdejo pravo mesto in na tak način vključujejo zaposlene v proces spremembe. Prav tako lahko managerji uporabijo odpor kot povratno informacijo vpletenosti zaposlenih in temu primerno prilagodijo hitrost, obseg in zaporedje korakov pri uvajanju spremembe. Participacija in zavzetost sta pomembna motivatorja zaposlenih za sprejemanje sprememb in tako lahko pomanjkanje odpora do spremembe včasih nakazuje tudi nevpletenost oziroma brezbržnost, to pa ni odnos, ki bi si ga v podjetju želeli gojiti.
5. **Zaključek preteklosti:** nove spremembe nas opomnijo na pretekle izkušnje in »zgodovina se rada ponavlja«. Torej, če so bile v preteklosti spremembe neuspešne, si jih je potrebno priznati in jih zaključiti, šele nato pa se posvetiti novi spremembi z jasnim namenom in cilji.

Da bi podjetje obstalo na trgu in se trajno razvijalo, zaposlenim ne sme biti vseeno za njegovo usodo. Zaposleni na vseh ravneh podjetja in ne samo tisti na vrhu, bi morali prevzeti bolj aktivno vlogo pri doseganju njegove uspešnosti. Morali bi verjeti, da je moč spreminjanja tudi v njih samih, morali bi se se poistovetiti s podjetjem kot celoto in ne le s svojim oddelkom ali najbližjimi sodelavci. Takšna vnema in predanost sta sicer ponavadi prisotni v zagonskih podjetjih in zelo majhnih podjetjih, medtem ko se vse prevečkrat izgubita z rastjo podjetja in časom. Zato bi morala biti ena izmed nalog managementa sprememb tudi ta, da pri zaposlenih vzbudi individualno ustvarjalnost in odgovornost ter jih motivirajo k temu, da se tudi sami spreminjajo (Bateman & Snell, 2002, str. 580).

3 PREDSTAVITEV SKUPINE CABLEX IN PODJETJA CABLEX – M D.O.O.

Skupina Calex je sistemski razvijalec in dobavitelj kablskih snopov, plastičnih delov, silikonskih žic ter različnih mehanskih sklopov. Njihovi odjemalci so predvsem s področja bele tehnike, avtomobilske industrije in ostale industrije, za katere Calex Group razvija in

izdeluje najnaprednejše izdelke. Podjetje je zasebno, ustanovilo ga je pet fizičnih oseb leta 1989 in lastniki imajo enakovreden delež v podjetju (Cablex – M d.o.o., 2015).

3.1 Predstavitev podjetja Cablex – M d.o.o.

Začetki Skupine Cablex so bili najprej v najetih prostorih v Ljubljani, v letu 1993 pa se jim je ponudila priložnost odkupa proizvodnih prostorov mežiškega podjetja Elmont, ki je šlo takrat v stečaj. Tako je tam nastalo hčerinsko podjetje Cablex – M d.o.o. Začetek Skupine Cablex v letu 1989 je bila priložnost sodelovanja s podjetjem pomivalnih strojev, Bosh Siemens iz Nemčije, ki je takrat iskalo dobavitelja sestavnih delov v Jugoslaviji. Prelomni trenutek v zgodovini poslovanja podjetja je bil v letu 1997, ko so med svoje odjemalce pridobili tudi podjetji Kärcher in Dagma. Do tega leta so namreč dobavljali le kupcu Bosh Siemens. Asortiman njihovih izdelkov se je z nekaj deset hitro povečal na nekaj sto, sledile so investicije v nove proizvodne in skladiščne prostore. Danes ima Skupina Cablex okoli 80 kupcev, s 30 izmed njih skupina ustvari več kot milijon evrov prihodkov. Z več kot 110 mio € prodaje na globalni ravni v letu 2015, s preko 2000 zaposlenimi v osmih produkcijskih obratih v Evropi, logističnim centrom v Nemčiji in novo proizvodno enoto na Kitajskem, podjetje tudi v prihodnje načrtuje rast (Cablex – M d.o.o., 2015).

Podjetje Cablex – M d.o.o. z začetnimi 26 zaposlenimi, danes zaposluje 387 ljudi in je tako največja enota Skupine Cablex. Njihova organizacijska struktura je prikazana v Prilogi 2. Podjetje se razprostira na 7.500 m² proizvodnih površin v Mežici, v 2015 je ustvarilo skoraj 48 milijonov evrov prihodkov, torej dobrih 40% skupnih prihodkov Skupine Cablex in je tako tudi po prodaji največja enota skupine. Število zaposlenih in prihodki so v rasti vse od ustanovitve podjetja, z izjemo leta 2009, ko so v zelo majhnem in omejenem obsegu tudi v tem podjetju začutili posledice svetovne gospodarske krize (Cablex – M d.o.o., 2015).

Temeljni cilj Skupine Cablex je dolgoročno načrtovanje, proizvodjanje in trženje izdelkov in storitev s področja kablinskih snopov, zahtevnejših plastičnih delov in specifičnih mehanskih sklopov. Kot je zapisano v viziji podjetja, vodstvo podjetja verjame, da lahko to dosežejo le, če z njihovimi proizvodi zadovoljijo zahteve in pričakovanja kupcev na vseh tržiščih. Verjamejo, da je, da bi bili pri tem uspešni, potrebno veliko znanja in ustvarjalnega sodelovanja vseh zaposlenih (Cablex – M d.o.o., 2015).

3.2 Organizacijske spremembe v podjetju Cablex – M d.o.o.

Predvsem zaradi hitre rasti podjetja se spremembe v podjetju Cablex – M d.o.o. dogajajo tako na strukturni ravni, kot tudi v poslovnih procesih dela in v ravnanju z zaposlenimi. Podjetje je dovzetno za novosti in inovacije, dobiček neprestano vlagajo v razvoj, investicije in izboljšave. Uvajanje sprememb v podjetju poteka tako zaradi notranjih

potreb podjetja, kot tudi zahtev večjih kupcev, ki pogojujejo svoja naročila. To se zgodi predvsem ob naročilu večje serije za uveljavljena mednarodna podjetja, ki zahtevajo in izvajajo redne revizije procesov in sledenje ISO standardom (Cablex – M d.o.o., 2015).

Ker je podjetje delovno intenzivno, sta dober odnos in komunikacija z zaposlenimi pomembna pri uspešnem uvajanju sprememb in sistematizaciji delovnih nalog. Panoga, v kateri poslujejo, je hitro rastoča, od njih terja doseganje še višjih standardov po še nižjih cenah, v podjetju je potrebno dosegati visoko produktivnost, zato se morajo nenehno ukvarjati s procesom dela, zaposlenim morajo omogočati ugodne delovne pogoje, da optimizirajo produktivnost in posledično s tem znižujejo stroške. Večje organizacijske spremembe, ki so jih v Cablex – M d.o.o. uvedli v obdobju od leta 2013 do 2015, so (Cablex – M d.o.o., 2015):

- uvedba metode 5 – S. 5 – S je metoda za vzpostavitev in ohranjanje organiziranega, čistega in varnega delovnega okolja,
- ločenost oddelka tehnologije in oddelka za raziskave in razvoj,
- sprememba nagrajevanja in motiviranja skozi spremljanje produktivnosti,
- avtomatizacije določenih procesov v proizvodnji po posameznih kupcih,
- uvedba sistema EBA – elektronsko avtomatizirano knjiženje faktur.

4 ANALIZA PRISTOPOV PREMAGOVANJA ODPORA DO SPREMEMB V PODJETJU CABLEX – M D.O.O.

4.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave

Z raziskavo želim ugotoviti, katere pristope managementa za premagovanje odpora do sprememb zaznavajo zaposleni v podjetju Cablex – M d.o.o., kateri prijemi so najbolj sprejeti in njihovo mnenje o dosednji uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb. Namen raziskave je ugotoviti, katera področja so slabše ocenjena in managementu, na podlagi ugotovitev, podati predloge za izboljšanje uporabe pristopov za premagovanje odpora, z namenom, da bi bilo njihovo bodoče uvajanje sprememb še uspešnejše.

Cilj empirične raziskave je analizirati stališča zaposlenih o uporabi pristopov za premagovanje odpora do sprememb ter ugotoviti pogostost in uspešnost uporabe teh pristopov. Predstavila bom rezultate analize s programskim orodjem SPSS in sicer opisne statistike posameznih trditev in vsebinskih sklopov trditev po posamezni vrsti pristopov. S pomočjo analize korelacijskih koeficientov bom preverjala povezanost posameznih pristopov managementa za premagovanje odpora do sprememb z uspešnostjo uvajanja sprememb, merjene kot percepcijo zaposlenih. V ta namen sem oblikovala 7 hipotez:

Hipoteza H1: Participacija zaposlenih v času uvajanja sprememb je pozitivno povezana z uspešnostjo uvajanja sprememb.

Hipoteza H2: Komunikacija v času uvajanja sprememb je pozitivno povezana z uspešnostjo uvajanja sprememb.

Hipoteza H3: Izobraževanje v času uvajanja sprememb je pozitivno povezano z uspešnostjo uvajanja sprememb.

Hipoteza H4: Odnos vodilnih do sprememb je pozitivno povezan z uspešnostjo uvajanja sprememb.

Hipoteza H5: Podpora vodje oddelka v času uvajanja sprememb je pozitivno povezana z uspešnostjo uvajanja sprememb.

Hipoteza H6: Krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov v času uvajanja sprememb je pozitivno povezana z uspešnostjo uvajanja sprememb.

Hipoteza H7: Pravičnost implementacije sprememb v času uvajanja sprememb je pozitivno povezana z uspešnostjo uvajanja sprememb.

Na koncu bom podala še nekatere predloge za izboljšanje uvajanja sprememb v podjetju Calex – M d.o.o.

4.2 Metodologija raziskovanja

V empirični raziskavi sem uporabila kvantitativno metodo merjenja stališč s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika z vprašanji zaprtega tipa (Priloga 3). Vprašalnik je bil oblikovan izključno za namene te raziskave in razdeljen naključno med vnaprej določeno število zaposlenih iz različnih oddelkov podjetja.

4.2.1 Zbiranje podatkov

Anketiranje je bilo opravljeno v petek, 6. maja 2016. Zaradi narave dela v podjetju, so ga imeli zaposleni čas izpolniti med drugim tudi doma. Vodja komercialne in vodja operativne priprave dela sta med različne oddelke razdelila skupaj 100 vprašalnikov, kar v grobem predstavlja 25 % vseh zaposlenih v podjetju. Vprašalnik ni bil razdeljen managementu, ker raziskava obravnava njihovo ravnanje in bi s tem popačili rezultate. 75 vprašalnikov je bilo razdeljenih med zaposlene v proizvodnji, ki je s 330 zaposlenimi tudi največji oddelek v podjetju, 25 vprašalnikov pa v preostale oddelke, od tega 7 v oddelek Komerciala, 9 v oddelek Tehnologija in 9 v ostale službe. Vprašalnike sta znotraj teh oddelkov razdelila med naključne zaposlene, jim pojasnila, da gre za neodvisno raziskavo, ki je anonimna in jih prosila, naj izpolnjene vprašalnike, najkasneje do srede, 11. maja 2016, oddajo v posebno škatlo, ki se nahaja na izhodu podjetja, kjer se zaposleni sicer tudi prijavljajo in odjavljajo z delovnega mesta. Od 100 razdeljenih vprašalnikov, jih je bilo v škatlo oddanih 64.

4.2.2 Vprašalnik

Pri sestavljanju vprašalnika sem si pomagala z vprašalnikom o organizacijskih spremembah, ki ga, kot nov instrument preverjanja vzdušja za spremembe, vpeljuje spremembe in pripravljenost na spremembo, predlagajo Bouckenooghe, Devos in Van der Broeck (2009, str. 559–599). Iz tega vprašalnika sem vključila tisti del vprašanj, ki se nanašajo na vpeljavo spremembe. Avtorji v ta del vključujejo komunikacijo, participacijo, odnos vodilnih do sprememb in podporo vodij oddelkov v času uvajanja sprememb. Glede na teoretični del mojega diplomskega dela, sem dodala še vprašanja v že omenjene kategorije, kot tudi nove sklope vprašanj, ki se nanašajo na konstruktivne prijeme za premagovanje odpora do sprememb.

V uvodnem delu vprašalnika (Priloga 3) anketirancem najprej pojasnim namen raziskave in razložim način izpolnjevanja vprašalnika. Sledi 43 trditev, ki se nanašajo na različne pristope managementa za premagovanje odpora do sprememb, ki sem jih že opisala v poglavju 2.3 in sicer: participacija, komunikacija, izobraževanje, odnos vodilnih do sprememb, podpora vodij oddelkov, krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov v podjetju in pravičnost uvajanja sprememb. 4 trditve se nanašajo na oceno uspešnosti uvajanja sprememb v podjetju, kot to doživljajo zaposleni. 4 vprašanja pa so namenjena demografskih značilnostim anketirancev (spol, starost, oddelek in stopnja izobrazbe). V anketi so trditve, z izjemo tistih, ki se nanašajo na demografske značilnosti, naključno razvrščene, s pomočjo ključev, pa sem jih potem razvrstila v skupine prijemov (Priloga 4). V vprašalnik nisem vključila pristopov kot so manipulacija, privzem in prisila, ki sem jih sicer tudi omenila v teoretičnem delu. Takšni prijemi namreč niso konstruktivni oziroma so prej izhod v sili kot način, ki bi ga managerjem priporočali za uspešno, kontinuirano uvajanje sprememb. Vprašalnik je bil v podjetju najprej testiran in sicer z vidika razumljivosti in ustreznosti izrazov.

Vprašalnik temelji na merjenju stališč, po katerem so anketiranci na podlagi 7 stopenjske lestvice izrazili raven strinjanja s posamezno trditvijo, pri čemer je 1 pomenilo, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 2, da se s trditvijo dokaj ne strinjajo, 3 je pomenilo, da se delno ne strinjajo, 4 niti da niti ne, 5 je pomenilo, da se delno strinjajo, 6, da se dokaj strinjajo in 7, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Vprašalnik vključuje tudi trditve z obrnjeno vrednostjo (angl. *reverse coding*), kar sem upoštevala pri nadaljni obdelavi in analizi trditev. Za veljavnost trditve je anketiranec smel obkrožiti le en odgovor.

4.2.3 Statistična obdelava podatkov

Pridobljene podatke sem vnesla v in obdelala z analitičnim programskim paketom IBM SPSS Statistics 20, s pomočjo katerega sem naredila vse izračune in grafične prikaze. Za analizo empiričnih podatkov sem uporabila metode opisne statistike, s katerimi sem ugotavljala prisotnost posameznih prijemov managementa za premagovanje odpora do

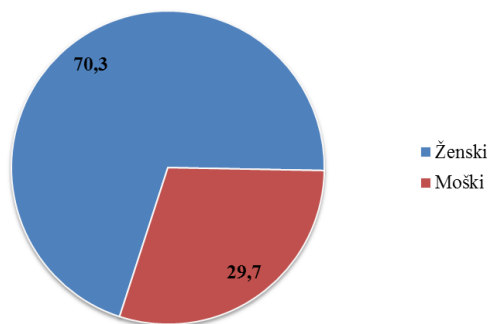
sprememb. Najprej sem analizirala frekvenčne porazdelitve strukture anketirancev po posameznih demografskih značilnostih: spol, starostni razred, oddelek in stopnja izobrazbe. Pri analizi posameznih trditev sem uporabila opisno statistično metodo s frekvenčno porazdelitvijo. Za vsako trditev, kot tudi vsako skupino pristopov, sem izračunala povprečno vrednost, standardni odklon in varianco (Priloga 5). Za preverjanje svojih hipotez sem uporabila Pearsonov korelacijski koeficient (Tabela 1), s katerim sem ugotavljala povezanost pristopov za premagovanje odpora do sprememb z uspešnostjo uvajanja sprememb.

4.3 Rezultati raziskave in interpretacija

4.3.1 Struktura anketirancev

Anketni vprašalnik je bil razdeljen med 100 zaposlenih v podjetju Calex – M, izpolnilo in oddalo ga je 64 zaposlenih, odzivnost je bila torej 64 %. Upoštevajoč, da je v podjetju 387 zaposlenih, je na vprašalnik odgovorilo 16,5 % vseh zaposlenih. Vprašalnik je izpolnilo 45 žensk, kar predstavlja 70,3 % vseh vrnjenih vprašalnikov in 19 moških, oziroma 29,7 % vseh vrnjenih vprašalnikov (Slika 5). Struktura anketirancev po spolu ustreza strukturi zaposlenih na ravni celotnega podjetja, saj je od 387 vseh zaposlenih 278 oziroma 71,8 % žensk.

Slika 5: Struktura anketirancev po spolu (v %)



Struktura anketirancev po starosti kaže, da je največ anketirancev starih od 25 do 34 let, in sicer 31,7 %, malenkost manj, 30,2 %, je starih med 45 in 54 let in 25,4 % med 34 in 44 let. Podrobna analiza strukture anketirancev po starosti je razvidna iz Slike 1 (Priloga 5). Glede na oddelek v podjetju, je bila odzivnost v oddelku proizvodnje najnižja, vprašalnik je izpolnilo 43 od 75 anketirancev, kar pomeni, da je bila odzivnost 57,3 %. Zaposleni v proizvodnji tako predstavljajo 68,3 % vseh anketirancev. Najvišja odzivnost je bila v oddelku tehnologije, kjer je na vprašalnik odgovorilo vseh 9 anketirancev. Ti predstavljajo 14,3 % vseh anketirancev. Oddelek komercialne predstavlja 7,9 % in ostali oddelki 9,5 % anketirancev (Priloga 5, Slika 2). Odzivnost anketirancev po oddelkih se v določeni meri odraža tudi v rezultatih strukture anketirancev po izobrazbi. Kar polovica vseh

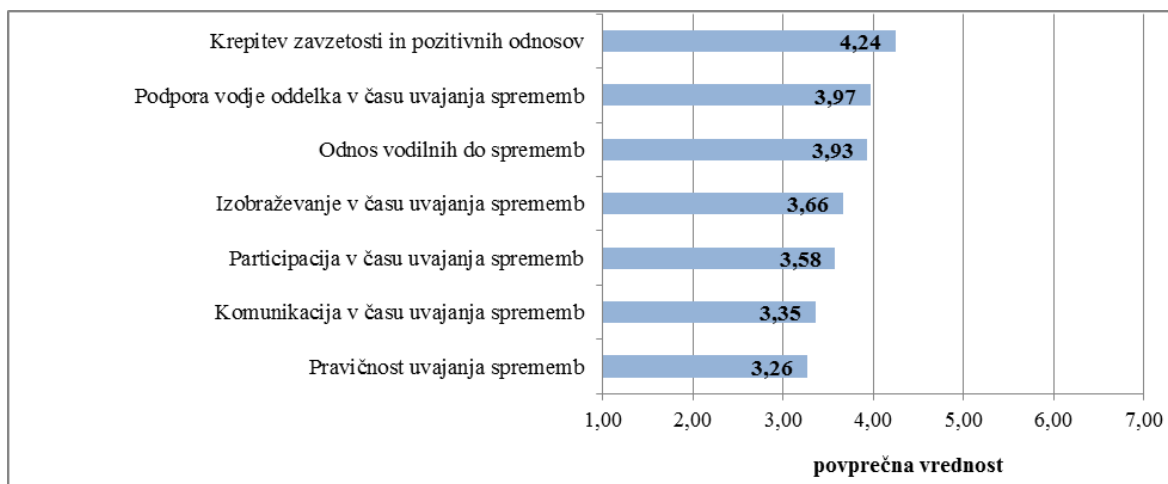
anketirancev ima namreč po izobrazbi višjo šolo ali več (Priloga 5, slika 3). To si lahko razlagamo s tem, da je bila odzivnost anketirancev z višjo stopnjo izobrazbe precej višja, kot tistih z nižjo.

4.3.2 Predstavitev rezultatov analize pristopov premagovanja odpora do sprememb

Z anketno raziskavo sem preverjala prisotnost različnih pristopov managementa za premagovanje odpora do sprememb v proučevanem podjetju. Da bi prišla do rezultatov po posameznih pristopih, je bilo potrebno najprej izračunati parametre opisne statistike za posamezne trditve in jih nato razdeliti po ključih v skupine pristopov. V drugem delu sem z analizo Pearsonovega korelacijskega koeficienta med posameznimi pristopi in uspešnostjo uvajanja sprememb ugotavljala njihovo povezanost in veljavnost postavljenih hipotez.

Slika 6 prikazuje srednje vrednosti posameznih pristopov managementa za premagovanje odpora do sprememb. Vrednosti so razvrščene od najvišje do najnižje ocenjene. Zaposleni so med pristopi managementa najbolj ocenili krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov s povprečno oceno 4,24 in najslabše pravičnost uvajanja sprememb, s povprečno oceno 3,26. Vse povprečne vrednosti prijemov so precej neizrazite in se gibljejo okoli vrednosti 4, kar pomeni, da se anketiranci v povprečju s trditvami glede posameznih prijemov niti strinjajo niti ne strinjajo.

Slika 6: Povprečne vrednosti po posameznih prijemih managementa za premagovanje odpora do sprememb in uspešnosti uvajanja sprememb

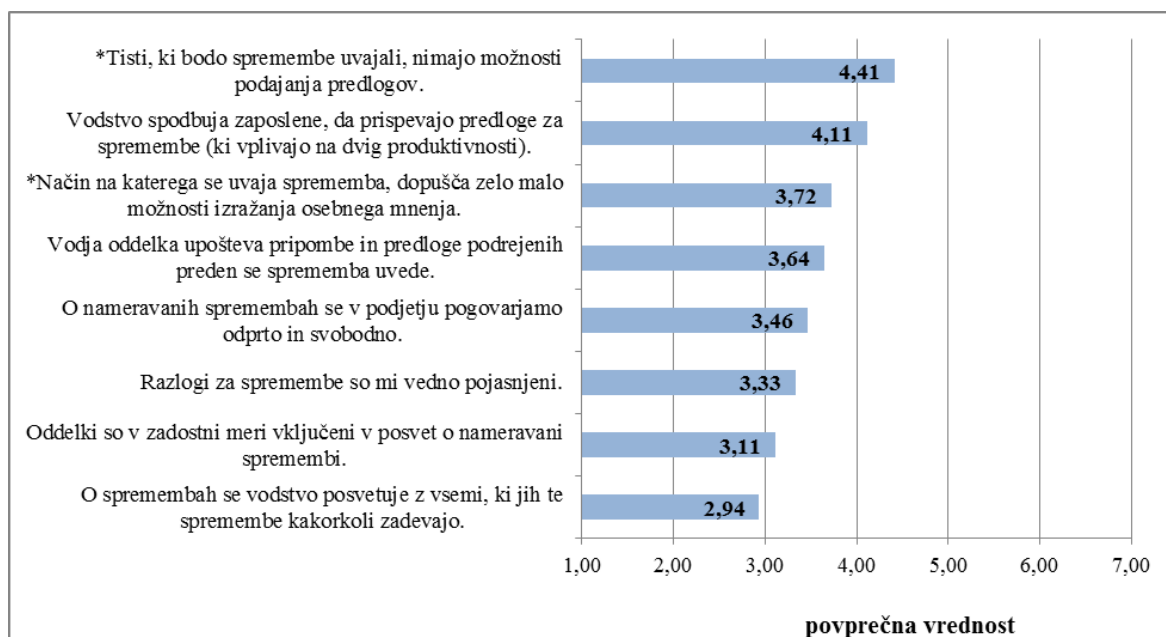


4.3.2.1 Predstavitev rezultatov analize participacije v času sprememb

V skupini trditev glede participacije zaposlenih v času sprememb, so zaposleni najvišjo oceno namenili trditvi »Tisti, ki bodo spremembe uvajali, nimajo možnosti podajanja predlogov«, z vrednostjo 4,41. Ker je ta trditev z obnjeno vrednostjo, jo interpretiramo kot pozitivno. Torej, zaposleni verjamejo, da imajo tisti, ki bodo spremembe uvajali, možnost

podajanja predlogov. Anketiranci so ob tej trditvi največkrat obkrožili trditev 4 – niti da niti ne. Standardni odkloni, s katerimi merimo razpršenost vrednosti, sicer kažejo precejšnje razlike med posameznimi trditvami anketirancev glede participacije zaposlenih v času sprememb, od 1,41 do 1,86 (Priloga 5, Tabela 1), torej se zaposleni v svojih stališčih tudi precej razlikujejo. Relativno pozitivno je bila ocenjena tudi trditev, da vodstvo spodbuja zaposlene, da prispevajo predloge za spremembe, s povprečno vrednostjo 4,11. Najnižjo oceno strinjanja so anketiranci dali trditvi »O spremembah se vodstvo posvetuje z vsemi, ki jih te spremembe kakorkoli zadevajo«. Iz slike 7 je razvidno, da je povprečna ocena te trditve 2,94. Analiza relativne frekvenčne porazdelitve (Priloga 3, Tabela 2) nam kaže, da je relativna večina, in sicer kar 32,3% vseh anketirancev, označilo to trditev z 1 - sploh se ne strinjam. Trditev »Način na katerega se uvaja sprememba, dopušča zelo malo možnosti izražanja osebnega mnenja« ima med vsemi trditvami dimenzije participacije v času sprememb najvišji standardni odklon (1,86), torej se mnenja anketirancev pri tej trditvi najbolj razlikujejo. Analiza frekvenčne porazdelitve za to trditev (Priloga 5, Tabela 2) nam kaže, da se 50% vseh anketirancev do določene mere strinja s to trditvijo. Ta podatek lahko tudi nakazuje na stil vodenja sprememb v podjetju, ki je morda bolj direktiven kot participativen, kar sovпада s proizvodno dejavnostjo podjetja.

Slika 7: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa participacija v času sprememb



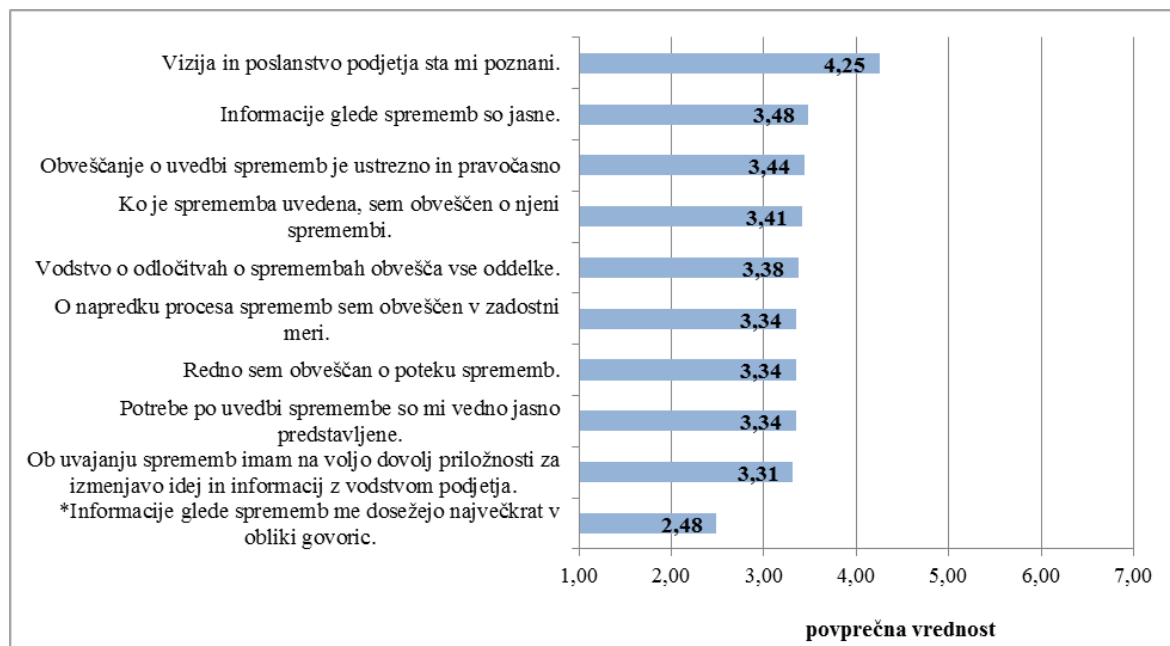
Legenda: *trditev z obrnjeno vrednostjo (angl. *reverse coding*)

4.3.2.2 Predstavitev rezultatov analize komunikacije v času sprememb

V dimenziji kakovosti komunikacije v času sprememb je bila, kot kaže Slika 8, najbolj ocenjena trditev »Vizija in poslanstvo podjetja sta mi poznani«, s povprečno vrednostjo 4,24 in standardnim odklonom 1,72 (Priloga 5, Tabela 3), torej za to trditev velja večja

razpršenost v mnenju zaposlenih. Večina trditev v zvezi s pristopom komunikacije se sicer giblje okoli povprečne vrednosti 3,4 in torej ne daje izrazitega mnjenja. Najslabše je bila ocenjena trditev »Informacije glede sprememb me dosežejo največkrat v obliki govoric« (trditev z obrnjeno vrednostjo), s povprečno oceno vrednosti 2,48 (Slika 8).

Slika 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa komunikacija v času sprememb



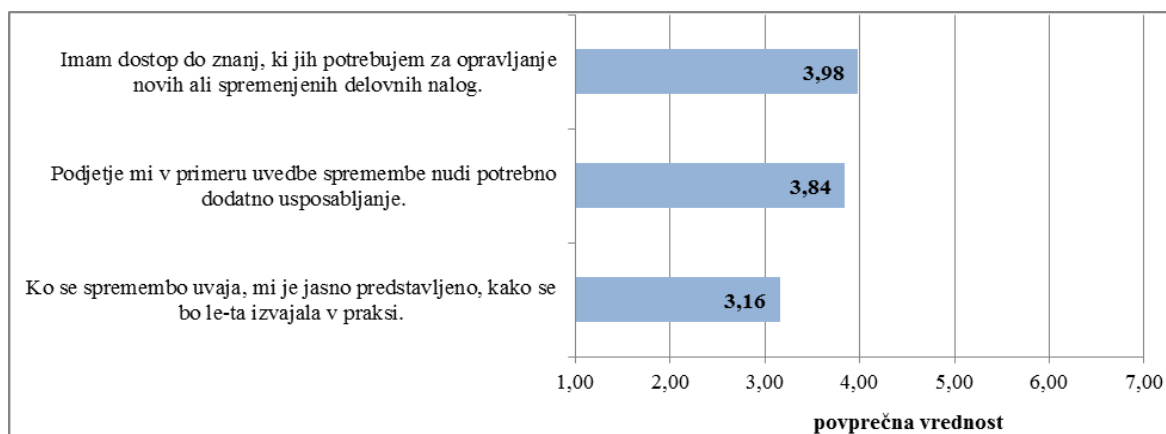
Legenda: *trditev z obrnjeno vrednostjo (angl. *reverse coding*)

4.3.2.3 Predstavitev rezultatov analize izobraževanja v času sprememb

Trditve glede izobraževanja v času sprememb imajo precej podobne povprečne vrednosti (Slika 9). Trditev »Imam dostop do znanj, ki jih potrebujem za opravljanje novih ali spremenjenih delovnih nalog« ima najboljšo povprečno vrednost mnenja pri 3,98, kar sicer pomeni, da se zaposleni niti strinjajo niti ne strinjajo z njo. Najslabše ocenjena je trditev »Ko se spremembo uvaja, mi je jasno predstavljeno, kako se bo le-ta izvajala v praksi«, ki ima povprečno vrednost 3,16.

Pobližje sem si pogledala trditev »Podjetje mi v primeru uvedbe spremembe nudi potrebno dodatno usposabljanje«, usposabljanje je namreč pomembno za pravilno in učinkovito izvajanje novih delovnih nalog in na podlagi standardnega odklona, ki znaša 1,5 (Priloga 5, Tabela 5) ugotovila, da so si mnenja med zaposlenimi sicer različna, a ne odstopajo od povprečne vrednosti standardnega odklona drugih trditev.

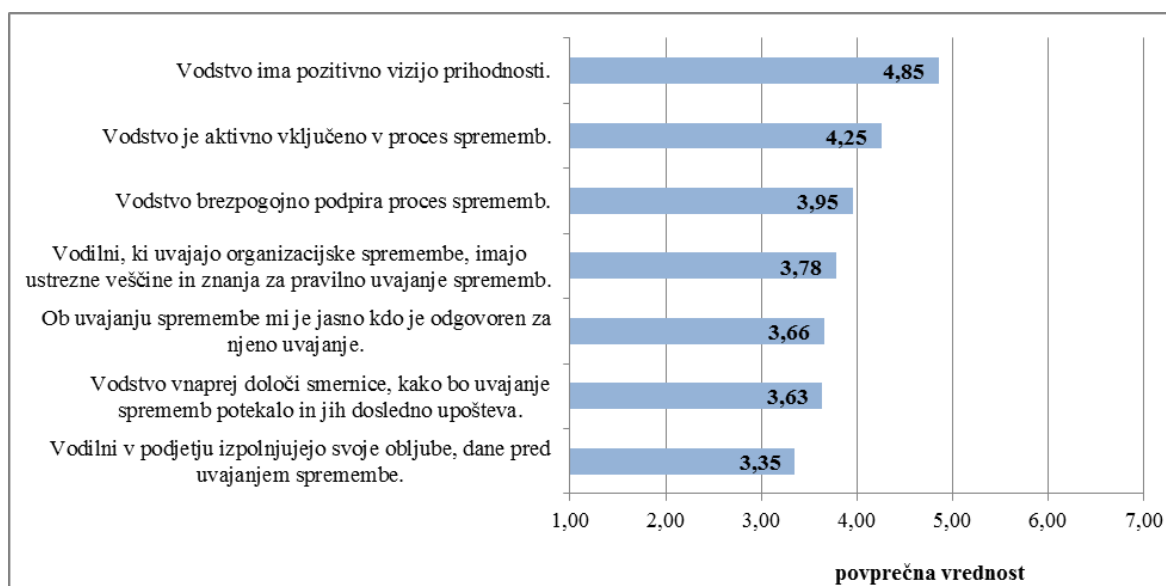
Slika 9: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa izobraževanja v času sprememb



4.3.2.4 Predstavitev rezultatov analize odnosa vodilnih do sprememb

Sodeč po povprečnih vrednostih trditev glede odnosa vodilnih do sprememb, ki jih vidimo v Sliki 10, anketiranci menijo, da ima vodstvo pozitivno vizijo prihodnosti (4,85). Relativno pozitivno je bila ocenjena tudi trditev, da je vodstvo aktivno vključeno v proces sprememb (4,25). Najmanj se anketiranci strinjajo s tem, da vodilni v podjetju izpolnjujejo obljube, dane pred uvajanjem sprememb, s povprečno vrednostjo 3,35.

Slika 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa odnosa vodilnih do sprememb

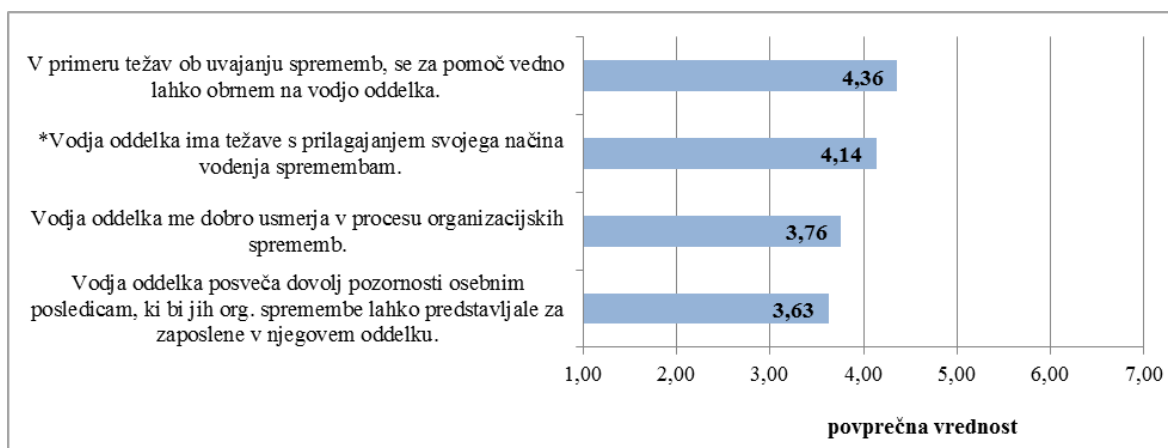


4.3.2.5 Predstavitev rezultatov analize podpore vodje oddelka v času uvajanja sprememb

Trditev, da se lahko anketiranci v primeru težav ob uvajanju sprememb, za pomoč vedno obrnejo na vodjo oddelka ima najvišjo povprečno vrednost trditev pristopa podpore vodje oddelka, in sicer povprečno vrednost 4,36 (Slika 11). Mnenja zaposlenih so si sicer precej

različna, saj je standardni odklon te trditve 2,06 (Priloga 5, Tabela 5). Trditev »Vodja oddelka posveča dovolj pozornosti osebnim posledicam, ki bi jih organizacijske spremembe lahko predstavljale« je bila ocenjena najslabše, vendar s povprečno vrednostjo 3,63, torej na ravni podjetja bližje neopredeljenemu mnenju.

Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa podpore vodje oddelka v času uvajanja sprememb

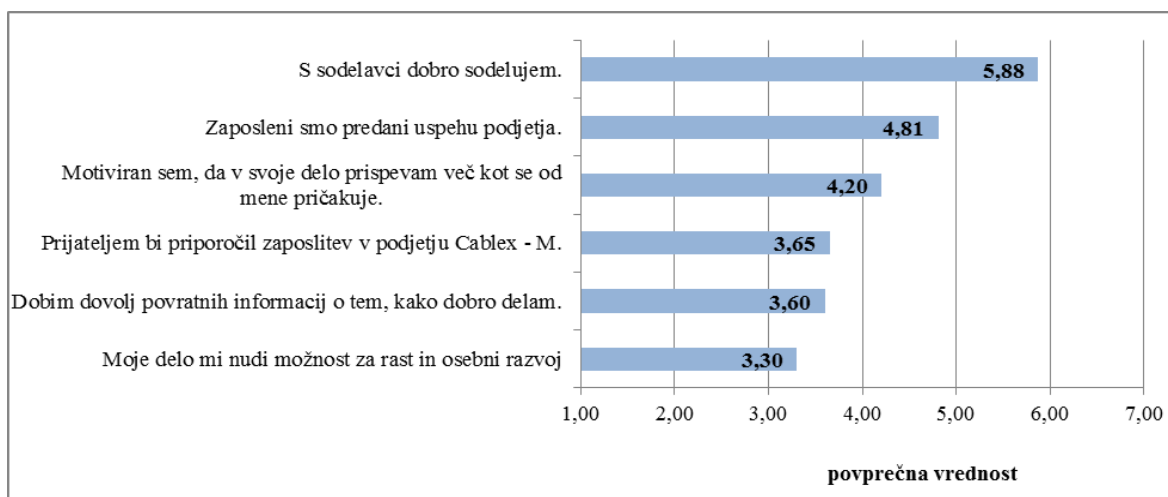


Legenda: *trditev z obrnjeno vrednostjo (angl. *reverse coding*)

4.3.2.6 Predstavitev rezultatov analize krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov

Med vsemi pristopi managementa za premagovanje odpora do sprememb je bil najbolje ocenjen pristop krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov v podjetju (Slika 6). Najbolje ocenjena posamezna trditev med vsemi trditvami v anketi je bila pravzaprav »S sodelavci dobro sodelujem«, s povprečno oceno 5,88 (Slika 12).

Slika 12: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov v podjetju

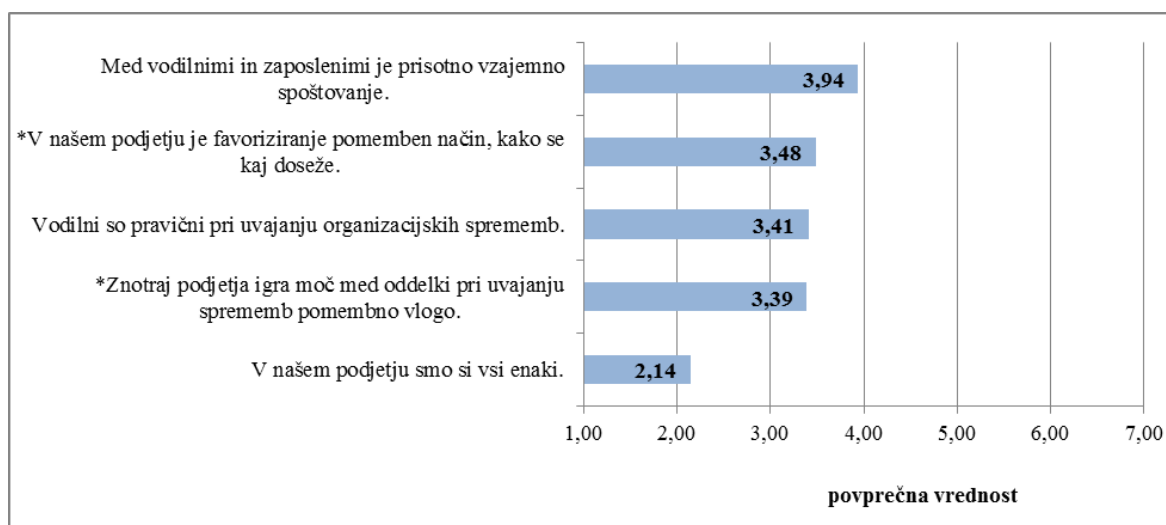


Trditev »S sodelavci dobro sodelujem« je imela z 1,11 tudi najmanjši standardni odklon (Priloga 5, Tabela 9), torej je mnenje zaposlenih glede tega precej enotno. Slika 12 kaže, da je tudi predanost zaposlenih ocenjena relativno visoko, s povprečno oceno 4,81. Najslabše ocenjena je bila trditev »Moje delo mi nudi možnost za rast in osebni razvoj«, kar je razumljivo, saj je večina anketirancev zaposlena v oddelku proizvodnje, kjer so te možnosti omejene iz objektivnih razlogov.

4.3.2.7 Predstavitev rezultatov analize pravičnosti uvajanja sprememb

V Sliki 13 vidimo, da je bila najbolje ocenjena trditev v zvezi s pravičnostjo uvajanja sprememb »Med vodilnimi in zaposlenimi je prisotno vzajemno spoštovanje«, s povprečno vrednostjo 3,94, torej se zaposleni v povprečju z njo niti strinjajo niti ne strinjajo. V tem sklopu trditev precej izstopa tista, ki pravi, da so si vsi v podjetju enaki, ki ima povprečno vrednost le 2,14. Vendar bi bil tu potreben naknadni premislek glede vrednosti te trditve, namreč ne morem z gotovostjo trditi, da nestrinjanje dejansko odraža negativno mnenje te trditve. Enakost v podjetju se lahko na različnih ravneh verjetno razume različno.

Slika 13: Povprečne ocene strinjanja s trditvami pristopa pravičnost uvajanja sprememb



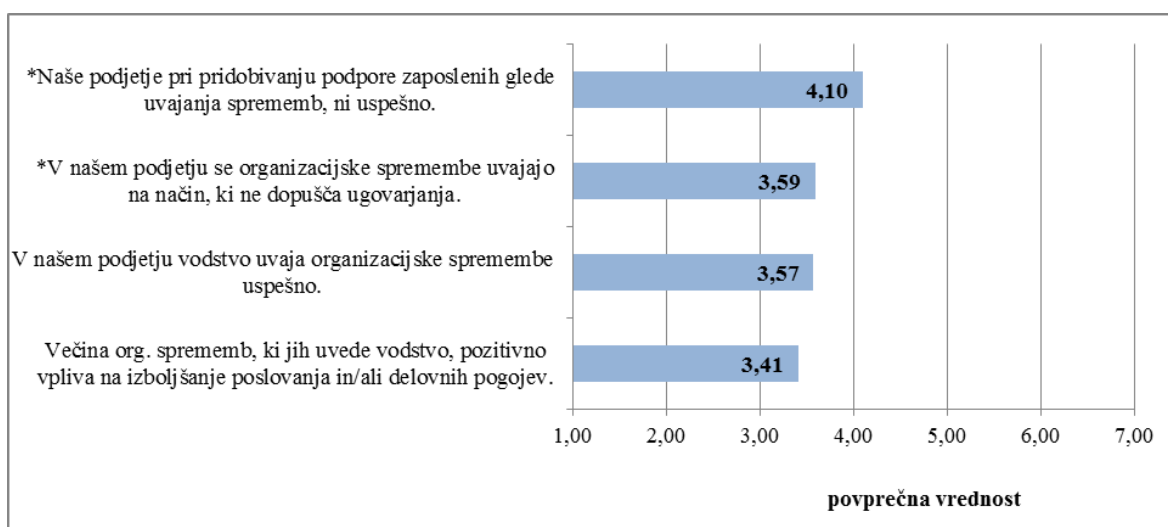
Legenda: *trditev z obrnjeno vrednostjo (angl. *reverse coding*)

4.3.2.8 Predstavitev rezultatov analize uspešnosti uvajanja sprememb kot jo zaznavajo zaposleni

V sklopu, v katerem sem spraševala zaposlene, kako oni vidijo uspešnost uvajanja sprememb, sem jih spraševala o koristnosti uvedenih organizacijskih spremembah in splošni uspešnosti njihovega uvajanja. S trditvijo »V našem podjetju se organizacijske spremembe uvajajo na način, ki ne dopušča ugovarjanja«, ki je sicer trditev z obrnjeno vrednostjo, sem želela ugotoviti, če se spremembe uvajajo direktivno ali participativno.

Kot je razvidno iz Slike 14, je bila ta trditev ocenjena s povprečno vrednostjo 3,59 in torej ne ponuja očitnega odgovora. Uspešnost pridobivanja podpore zaposlenih za uvajanje sprememb je s povprečno vrednostjo 4,10 najbolj ocenjena trditev. Tudi ta trditev je trditev z obrnjeno vrednostjo, zato ima v interpretaciji pozitivno vrednost, torej anketiranci menijo, da je podjetje pri pridobivanju podpore zaposlenih glede uvajanja sprememb prej uspešno kot ne. Da vodstvo uvaja organizacijske spremembe uspešno, je večina, in sicer 34,9 % anketirancev, ocenilo z niti da niti ne (Priloga 5, tabela 12). Najslabše je bila ocenjena trditev, da uvedene spremembe pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja, s povprečno vrednostjo 3,41 (Slika 14). Povprečne vrednosti trditvev v zvezi z uspešnostjo uvajanja sprememb glede na celotno podjetje sicer ne dajejo izrazito pozitivnih ali negativnih rezultatov, povprečna vrednost sklopa trditvev pa je 3,67.

Slika 14: Povprečne ocene strinjanja s trditvami dimenzije uspešnost uvajanja sprememb



Legenda: *trditev z obrnjeno vrednostjo (angl. *reverse coding*)

4.3.2.9 Predstavitev rezultatov izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije

Povprečne vrednosti in frekvenčne porazdelitve po posameznih dimenzijah ne zadostujejo za preučevanje njihove medsebojne odvisnosti. Samo na podlagi teh podatkov ne bi mogla potrditi ali ovreči postavljenih hipotez, zato v nadaljevanju prikazujem še rezultate izračunov Pearsonovega koeficienta korelacije med posameznimi prijemi managementa za premagovanje odpora do sprememb in zaznano uspešnostjo uvajanja sprememb.

Iz Tabele 1 lahko sicer vidimo, da med vsemi spremenljivkami obstaja povezanost in da so vse ocene korelacijskih koeficientov pozitivne, torej povečanje vrednosti ene spremenljivke vpliva na povečanje druge. Najvišje vrednosti so med dimenzijami komunikacije, participacije, izobraževanja ter krepitve zavzetosti in pozitivnih odnosov, med katerimi so vrednosti koeficienta korelacije med 0,70 in 0,83 iz česar lahko sklepamo,

da so te spremenljivke močno povezane. To ni presenetljivo, saj tudi teorija govori o tem, da se pristopi ne bi smeli uporabljati izolirano. Težko si predstavljamo participacijo brez komunikacije, enako velja, da brez podpore vodstva tudi zavzetost in pozitivni odnosi težko obstajajo ipd.

Tabela 1: Rezultati izračunov Pearsonovega koeficienta korelacije med dimenzijami prijemov managementa za zmanjševanje odpora in uspešnostjo uvajanja sprememb

		Participacija v času uvajanja sprememb	Komunikaci ja v času uvajanja sprememb	Izobraževan je v času uvajanja sprememb	Odnos vodilnih do sprememb	Podpora vodje oddelka v času uvajanja sprememb	Krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov	Pravično uvajanje sprememb	Kako zaposleni vidijo uspešnost uvajanja sprememb v podjetju
Participacija v času uvajanja sprememb	Koef.korel. St. znač. (2-stranska) N	1 61	,832** ,000 61	,784** ,000 61	,716** ,000 60	,595** ,000 61	,712** ,000 61	,444** ,000 61	,481** ,000 61
Komunikacij a v času uvajanja sprememb	Koef.korel. St. znač. (2-stranska) N	,832** ,000 61	1 63	,818** ,000 63	,806** ,000 61	,592** ,000 63	,721** ,000 62	,475** ,000 62	,538** ,000 62
Izobraževanje v času uvajanja sprememb	Koef.korel. St. znač. (2-stranska) N	,784** ,000 61	,818** ,000 63	1 64	,790** ,000 62	,638** ,000 63	,702** ,000 63	,415** ,001 63	,477** ,000 63
Odnos vodilnih do sprememb	Koef.korel. St. znač. (2-stranska) N	,716** ,000 60	,806** ,000 61	,790** ,000 62	1 62	,593** ,000 61	,685** ,000 62	,488** ,000 61	,498** ,000 62
Podpora vodje oddelka v času uvajanja sprememb	Koef.korel. St. znač. (2-stranska) N	,595** ,000 61	,592** ,000 63	,638** ,000 63	,593** ,000 61	1 63	,507** ,000 62	,419** ,001 62	,536** ,000 62
Krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov	Koef.korel. St. znač. (2-stranska) N	,712** ,000 61	,721** ,000 62	,702** ,000 63	,685** ,000 62	,507** ,000 62	1 63	,488** ,000 62	,522** ,000 63
Pravično uvajanje sprememb	Koef.korel. St. znač. (2-stranska) N	,444** ,000 61	,475** ,000 62	,415** ,001 63	,488** ,000 61	,419** ,001 62	,488** ,000 62	1 63	,635** ,000 62
Kako zaposleni vidijo uspešnost uvajanja sprememb v podjetju	Koef.korel. St. znač. (2-stranska) N	,481** ,000 61	,538** ,000 62	,477** ,000 63	,498** ,000 62	,536** ,000 62	,522** ,000 63	,635** ,000 62	1 63

Legenda: **Korelacija je statistično značilna pri 0.01 level (2-stranska stopnja)

Koef. korel. – Pearsonov koeficient korelacije; N – število anketirancev; St.znač. – podane so dvostranske stopnje značilnosti

Na podlagi ocen korelacijskih koeficientov lahko potrdim pozitivno linearno povezanost med pristopi managementa za premagovanje odpora do sprememb in zaznano uspešnostjo uvajanja sprememb. Torej lahko potrdim vse postavljene hipoteze, da so participacija (Hipoteza 1), kakovost komunikacije (Hipoteza 2), izobraževanje (Hipoteza 3), odnos vodilnih do sprememb (Hipoteza 4), podpora vodje oddelka (Hipoteza 5), krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov v podjetju (Hipoteza 6) ter pravičnost uvajanja sprememb (Hipoteza 7) pozitivno povezane z uspešnostjo uvajanja spremembe. Povezanost ima najvišji koeficient korelacije pri 0,635 s pravičnim uvajanjem sprememb, ta povezanost je torej zmerna. Tudi povezanost s kakovostjo komunikacije, podporo vodje in krepitev podpore in zavzetosti je zmerna in pozitivna, vrednosti koeficientov korelacije so namreč med 0,522 in 0,538. Korelacija med izobraževanjem in uspešnostjo uvajanja sprememb kaže z vrednostjo 0,477 najnižjo vrednost, a je tudi ta povezanost še zmerna oziroma srednja in pozitivna.

4.4 Ugotovitve raziskave in predlogi

Z opravljeno raziskavo sem preučevala prisotnost in pogostost uporabe pristopov managementa za premagovanje odpora do sprememb in uspešnost uvajanja sprememb, kot jo zaznavajo zaposleni. Pri tem moram izpostaviti, da do odpora do spremembe pride šele v fazi njenega uvajanja. Da bi bil proces spremembe v podjetju uspešen, vsekakor ne gre preskočiti ostalih korakov. Ti so po Hayesu (v Paren, 2015, str. 1) pravilno prepoznavanje potrebe po uvedbi spremembe, analiziranje sedanjega in identificiranje prihodnjega stanja, načrtovanje aktivnosti in priprave nanje, šele nato samo uvajanje spremembe in nazadnje njeno vzdrževanje in utrjevanje.

Prav tako se uspešnost uvajanja spremembe v podjetju seveda ne meri zgolj na podlagi mnenj. Merila za njeno uspešnost se morajo v podjetju postaviti že v fazi načrtovanja in potem spremljati skozi celoten postopek. Da pa bi sprememba resnično zaživela v vsem svojem potencialu, mora management najti način, kako od zaposlenih doseči pravo zavezanost k novim načinom dela in k novim načinom obnašanja. V končni fazi, so zaposleni tisti, ki bodo spremembo morali sprejeti in jo izvajati, zato bi morale imeti tudi njihovo mnenje težo. Z zgoraj opisanim izpostavljam tako omejitve te raziskave, kot tudi upravičevanje načina njene izpeljave. Z obzirom, da sem v teoretičnem delu svojega diplomskega dela izpostavila nove teorije problematike odpora do sprememb, ki v odporu zaposlenih med drugim vidijo tudi spodbujanje zavedanja in vir konstruktivne povratne informacije (Ford & Ford, 2009, str. 368), sem želela managementu izbranega podjetja ponuditi prav to in predlagati izboljšanja na področjih, ki glede na opravljeno raziskavo, kažejo najnižje mnenjske vrednosti.

Analiza raziskave v podjetju kaže precej nejasno sliko, namreč veliko povprečnih vrednosti se na ravni celotnega podjetja giblje med 3,5 in 4, pri čemer je številka 4 v vprašalniku pomenila »niti da niti ne«. Zaradi obsežnosti vprašalnika in kompleksnosti tematike, v

nadaljevanju navajam ugotovitve glede pristopov premagovanja odpora in izpostavljam le nekaj posameznih trditev, ki imajo na podlagi rezultatov analize večjo vrednost interpretacije. Prav tako se mi poraja vprašanje o smiselnosti izvedbe faktorske analize, da bi poenostavila kompleksnost povezav med raziskovanimi spremenljivkami, zaznala sem namreč prepletanje nekaterih dimenzij, a bi s tem presegla okvirje in obseg diplomskega dela.

Pristop **participacija zaposlenih** se pogosto omenja kot najpomembnejši. Sicer ne moremo pričakovati, da bodo vsi zaposleni v podjetju v enaki meri vključeni v proces odločanja, a pomembno je, da se upošteva mnenje tistih, ki bodo spremembo občutili na lastni koži. Glede na nižjo oceno trditve, da se vodstvo o spremembah posvetuje z vsemi, ki jih te spremembe kakorkoli zadevajo in hkrati visok standardni odklon (Priloga 5, Tabela 1), bi predlagala, da management upošteva vrsto spremembe in posledice, ki jih bo imela na zaposlene ter temu primerno, po potrebi, v posvet o spremembi vključi širši krog zaposlenih. Glede na to, da primarni odpor ljudi do nečesa novega izvira iz strahu, v prvi vrsti strahu pred neznanim, z vključitvijo zaposlenih in z zastopanjem tudi njihovih interesov in mnenj, pridobimo njihovo zaupanje v spremembo in predanost njeni vpeljavi. Kako se namreč upirati tistemu, kar si pomagal soustvariti. Od zaposlenih pa si želimo predanost k spremembi, saj le predani zaposleni v podjetju ustvarjajo dodano vrednost, ne glede na njihovo hierarhično raven delovnega mesta. Trditev, da vodstvo spodbuja prispevanje predlogov za spremembo, je bila druga najbolje ocenjena trditev, s povprečno vrednostjo 4,11, vendar s standardnim odklonom kar 1,77 (Priloga 5, Tabela 1). Torej ne gre trditi, da se zaposleni ne zavedajo spodbud, ki jim jih vodstvo ponuja. Glede na informacije, v podjetju obstaja finančna nagrada za predloge, ki se izkažejo za dobre in jih zato tudi vpeljejo, ki pa, kot kaže, zaposlenih na ravni celotnega podjetja ne motivira v enaki meri.

V sklopu vprašanj glede **kommunikacije** izstopa trditev, da zaposlene informacije glede sprememb dosežejo v obliki govoric (Priloga 5, Tabela 3). Zaposleni bodo do informacij, ki se tičejo njihove zaposlitve oziroma dela prišli tako ali drugače, vendar pa je učinek veliko bolj konstruktiven, če le te pridejo direktno s strani njihovih vodij in so te informacije za njih pomembne. Govorice to možnost odvzamejo in dodatno vzbujaajo negativne občutke glede nameravane spremembe. Zaposleni ne želijo le informacije, kaj se je zgodilo in kakšni so cilji za prihodnost. Želijo jasno vedeti, zakaj se nekaj spreminja in predvsem, kako bo to vplivalo nanje. Tudi temu bi bilo potrebno v podjetju posvetiti več pozornosti, namreč skoraj polovica anketirancev se ne strinja s trditvijo, da so jim potrebe po uvedbi spremembe vedno jasno predstavljene (Priloga 5, Tabela 4). Komunikacija kot pristop managementa na splošno ni bila najbolje ocenjena, je pa relativno lahko rešljiva. Včasih je dovolj, da zaposlenim prisluhnemo, vzpostavimo učinkovit sistem obveščanja, ki obsega informacije, ki so zaposlenim pomembne in damo možnost za njihov odziv. Tu bi želela ponovno omeniti, da Wittig (2012, str. 24) izpostavlja, da je uspeh spremembe odvisen od reakcije zaposlenih in je zato ključnega pomena, da jim posredujemo tudi

informacije, ki bodo pozitivno vplivale na njihov odziv. S posredovanjem informacij pa ne mislim zgolj obvestila na oglasni deski ali posredovanega e-sporočila. Vrednost je v strateški vlogi sporočila, ki je kakovostno, jasno, smiselno in v procesu upošteva različne interese ter posledice za zaposlene. Najpomembnejše, komunikacija je ključ do zaupanja, v našem primeru zaupanja med managementom in zaposlenimi, zaupanje pa je temelj vsakega človeškega odnosa.

Rezultati sklopa trditev **izobraževanje** ne dajejo jasnih odgovorov. Zaposleni imajo glede izobraževanja, ki se jim nudi v času uvajanja spremembe, neopredeljen odnos, saj so povprečne vrednosti blizu vrednosti 4 – niti da niti ne (Priloga 5, Tabela 5). Malo slabše je ocenjena trditev glede jasnosti predstavitve, kako se bo sprememba izvajala v praksi, s povprečno vrednostjo 3,16 (Priloga 5, Tabela 5). Zaposlenih ne bi smelo skrbeti glede njihovih sposobnosti opravljanja novih delovnih nalog. S trditvijo glede jasnosti se tako vračamo na slabšo kakovost komunikacije v podjetju. Glede na koeficient korelacije med komunikacijo in izobraževanjem, ki z 0,818 kaže na njuno močno povezanost (Tabela 1), lahko sklepam, da je izboljšanje kakovosti komunikacije vodstva povezano z izobraževanjem.

Pri **odnosu vodilnih do spremembe** po vrednosti najbolj izstopa trditev »Vodstvo ima pozitivno vizijo prihodnosti«, s povprečno vrednostjo 4,85 (Slika 10). Pozitivna vizija je pomembna pri krepitvi zaupanja v vodenje in daje zaposlenim optimizem glede prihodnosti podjetja in s tem občutek, tudi osebne, varnosti. Brez dvoma se zaposleni zavedajo, da so del pisanja uspešne zgodbe. Podjetje raste tako v prihodkih prodaje kot številu zaposlenih, odpirajo tudi nove proizvodne enote. Predpostavljam, da se spremembe v takšnem okolju lažje uvajajo. Pozitivna ocena trditve, da je vodstvo aktivno vključeno v proces spreminjanja (Slika 11), kaže, da se vodilni zavedajo potrebe in pomembnosti kontinuiranega spreminjanja, da bi ostali uspešni.

Zavoljo interpretacije, sem v tem odstavku združila ugotovitve sicer dveh ločeno opazovanih dimenzij oziroma prijemov managementa, **podpora vodje oddelka ter razvijanje zavzetosti in pozitivnih odnosov v podjetju**. Raziskave kažejo, da pozitivni odnosi v podjetju vplivajo na zvišanje možnosti premagovanja odpora do sprememb tudi pri tistih zaposlenih, ki sprememb sicer ne marajo (Robbins & Judge, 2013, str. 583). Zaposleni so trditev, da se v primeru težav ob uvajanju spremembe za pomoč vedno lahko obrnejo na vodjo oddelka, ocenili pozitivno, kot tudi trditev, da s sodelavci dobro sodelujejo, ki je s 5,88 najvišje ocenjena trditev (Slika 11). Pozitivna klima in dobri odnosi v podjetju vplivajo na ugodnejše počutje zaposlenih in njihovo motiviranost. To v določeni meri potrjuje tudi ocena trditve »Motiviran sem, da v svoje delo prispevam več kot se od mene pričakuje« (Slika 11). Le-to pa je potrebno pravilno usmerjati, da v ljudeh ne zamre, zato vodstvu izpostavljam tudi trditev »Dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako dobro delam«, ki sicer na ravni podjetja ne kaže izrazito negativne ocene, vendar pa standardni odklon 1,88 nakazuje na to, da ne dobijo vsi zaposleni povratno informacijo

glede njihovega dela. Če zaposleni ne dobijo te informacije, upade tudi zavzetost in njihova volja delati preko predpisanih minimalnih normativov dela.

Kot zadnji pristop in kot najslabše ocenjen na nivoju celotnega podjetja, je **pravičnost pri implementaciji sprememb**. Vendar pa v tem sklopu vprašanj upravičeno podvomim v relevantnost rezultata trditve »V našem podjetju smo si vsi enaki«. Namreč, nizka ocena trditve ne izraža nujno negativne vrednosti te trditve. Tudi razumevanje enakosti je dvoumna. Pravičnost uvajanja spremembe ima od vseh najvišjo vrednost korelacije z zaznano uspešnostjo uvajanja spremembe (Tabela 1). Pravičnost je sicer precej subjektivno doživljanje, a vsaj percepcijo le-te lahko v določeni meri razjasnimo z odkrito in relevantno komunikacijo. Wittig (2012, str. 24) participacijo pozitivno povezuje z zaznavanjem pravičnosti.

Tako kot velja za ocene pristopov managementa, velja enako tudi za zaznano uspešnost uvajanja sprememb. Zaposleni jo ocenjujejo z relativno nevtralno oceno. Z uporabo besede relativno v tem primeru nakazujem, da povprečne vrednosti glede uspešnosti uvajanja sprememb niso izrazite, zato dopuščajo možnost, da se mnenja že z manjšimi izboljšavami, predvsem v kakovosti komunikacije z zaposlenimi, prevesijo na pozitivno stran mnenjske lestvice.

SKLEP

Spremembe so, kot kaže, postale stalnica v svetu, v katerem živimo, v svetu, ki je vse hitrejši in vse bolj tekmovalen. Podjetja se morajo pravočasno odzivati na vplive iz okolja in se uspešno spreminjati, da ostajajo konkurenčna. Sposobnost prilagajanja in spreminjanja je za podjetja torej njihova edina prava konkurenčna prednost. Podjetja, ki prepoznajo pomembnost kontinuiranega spreminjanja, so podjetja, ki bodo spremembe vodila in jim ne le sledila. Najtežje spreminjanje v podjetju je sicer spreminjanje vedenja ljudi, a hkrati je organizacijska sprememba najbolj učinkovita prav takrat, ko zaposleni prepoznajo potrebo po spreminjanju in spremembo sprejmejo za svojo.

Proces spreminjanja, tako podjetja kot posameznika, je kompleksen pojav in v diplomskem delu sem se osredotočila na premagovanje odpora do sprememb, ki se pojavi šele v fazi samega uvajanja spremembe. V klasični literaturi se na odpor gleda kot oviro, ki izvira iz strahu ljudi pred neznanim in ki stoji med managementom in izvedbo spremembe. Kot nekaj, kar je treba na vsak način premagati, bodisi s konstruktivnimi prijemi, kakršni so med drugim participacija, komunikacija in izobraževanje, bodisi s takšnimi, ki to niso, kot recimo manipulacija in grožnja. Tudi raziskave klasične teorije potrjujejo, da je odpor glavni vzrok za neuspešnost uvajanja spremembe. Ne moremo zanikati naravne nagnjenosti ljudi, da se oklepajo tistega, kar poznajo, a je hkrati ne moremo imeti za dežurnega krivca neuspeha managementa sprememb, saj je ena izmed nalog managementa, da svoje zaposlene primerno pripravi na proces spreminjanja in jim pomaga skozi proces

osebne tranzicije. Če managerji poznajo in razumejo potek tega procesa, lahko predvidijo odziv zaposlenih na spremembe in se temu primerno tudi sami odzovejo, predvsem s pomočjo pristopov za premagovanje odpora.

V novejši literaturi se vse pogosteje omenja upiranje zaposlenih slabemu managementu in ne spremembi kot takšni. Omenja se tudi konstruktivni vidiki odpora, ki v svoji obliki in izraznosti daje managementu povratno informacijo, tako glede smiselnosti spremembe kot učinkovitosti njenega uvajanja. Če managerji na odpor gledajo kot na povratno informacijo, imajo med drugim možnost njene izboljšave in z odprto komunikacijo možnost graditi tudi participacijo zaposlenih. V ta namen je bila tudi zastavljena raziskava, in sicer, da management podjetja Cablex – M d.o.o. na podlagi ugotovitev raziskave dobi celostno realno sliko o učinkovitosti svojih pristopov in splošnega zadovoljstva zaposlenih glede uvajanja organizacijskih sprememb.

Na podlagi opravljene raziskave sem v podjetju preverjala prisotnost in pogostost uporabe prijemov managementa za premagovanje odpora do sprememb in hkrati potrdila vseh sedem postavljenih hipotez, da so posamezni prijemi managementa za premagovanje odpora do sprememb pozitivno povezani z uspešnostjo uvajanja sprememb. Prijemi, ki sem jih analizirala so: participacija, komunikacija, izobraževanje, odnos vodilnih do sprememb, podpora vodje oddelka, krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov ter pravičnost uvajanja sprememb. Naštete prijeme sem povzela po Robbinsu in Judge (2013, str. 582–583) in na podlagi ugotovitev managementu podjetja predlagala izboljšave določenih pristopov, kar bi lahko v prihodnje omogočilo učinkovitejše uvajanje sprememb.

LITERATURA IN VIRI

1. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
2. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. London in Sterling: Kogan Page Limited.
3. Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *Management: competing in the new era*. New York: McGraw – Hill.
4. Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van der Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599.
5. Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548.
6. Cablex – M d.o.o. (2015). *Cablex Group Presentation* (interno gradivo). Mežica: Cablex – M d.o.o.
7. Cablex – M d.o.o. (2015). *Organizacijska struktura Cablex – M* (interno gradivo). Mežica: Cablex – M d.o.o.
8. Ceptureanu, E. G. (2015). Survey regarding resistance to change in Romanian innovative SMEs from it sector. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 10(1), 105–116.
9. Choi, M. (2011). Employees' Attitudes toward Organizational Change: A Literature Review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
10. Coch, L., & French, J. R. P. Jr. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532.
11. Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41.
12. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dinwoodie, D., Marshall, E., McCallian, R., Sereno, B., Shields, J., & Zhao, S. (2013). *Adapting to Organizational change*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
14. Drevenšek, M. (2003, 01. december). Zaupanje ublaži občutek tveganja. *Manager – Finance*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/117618/Zaupanje-ublazi-obcutek-tveganja?metered=yes&sid=463531872>
15. Ford., J. D., & Ford, L.W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99–103.
16. Ford., J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
17. Gravenhorst, K. M. B. (2003). A different view on resistance to change. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://docplayer.net/5698891-A-different-view-on-resistance-to-change.html>

18. Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and The New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
19. Goodreads. (b.l.). H.P. Lovecraft quotes. Najdeno 23. aprila 2016 na spletni strani <http://www.goodreads.com/quotes/11737-the-oldest-and-strongest-emotion-of-mankind-is-fear-and>
20. Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave Macmillan.
21. Hiam, A. (2006). *Motivational Management: Inspiring Your People for Maxium Performance*. New York: AMACOM.
22. Kanter, R. M. (1985). Managing the Human Side of Change. *Management Review*, April 1985, 52–56.
23. Kotter, J. P., & Cohen, D.S. (2003). *Srce sprememb: Resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
24. Kotter, J. P., & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
25. Kovač, J., Mühlbacher, J. & Kodydek, G. (2012). *Uvod v management sprememb*. Maribor: Moderna organizacija v okviru Univerze v Mariboru Fakultete za organizacijske vede.
26. Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32.
27. Lipman, V. (2013, 04. september). New Study Explores Why Change Management Fails – And How To (Perhaps) Succeed. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/09/04/new-study-explores-why-change-management-fails-and-how-to-perhaps-succeed/>
28. Lunenburg, F. C. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1–6.
29. Možina S., Kavčič, B., Tavčar., M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
30. Nilakant, V., & Ramnarayan, S. (2006). *Change Management: Altering Mindsets in a Global Context*. New Delhi: Response Books.
31. Nohria, N., & Beer, M. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* 78(3), 133–141.
32. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
33. Paren, J. (2015). Resistance to Change in Organizations. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, str. 1–9.
34. Plowman, D. A., Baker, L., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543.

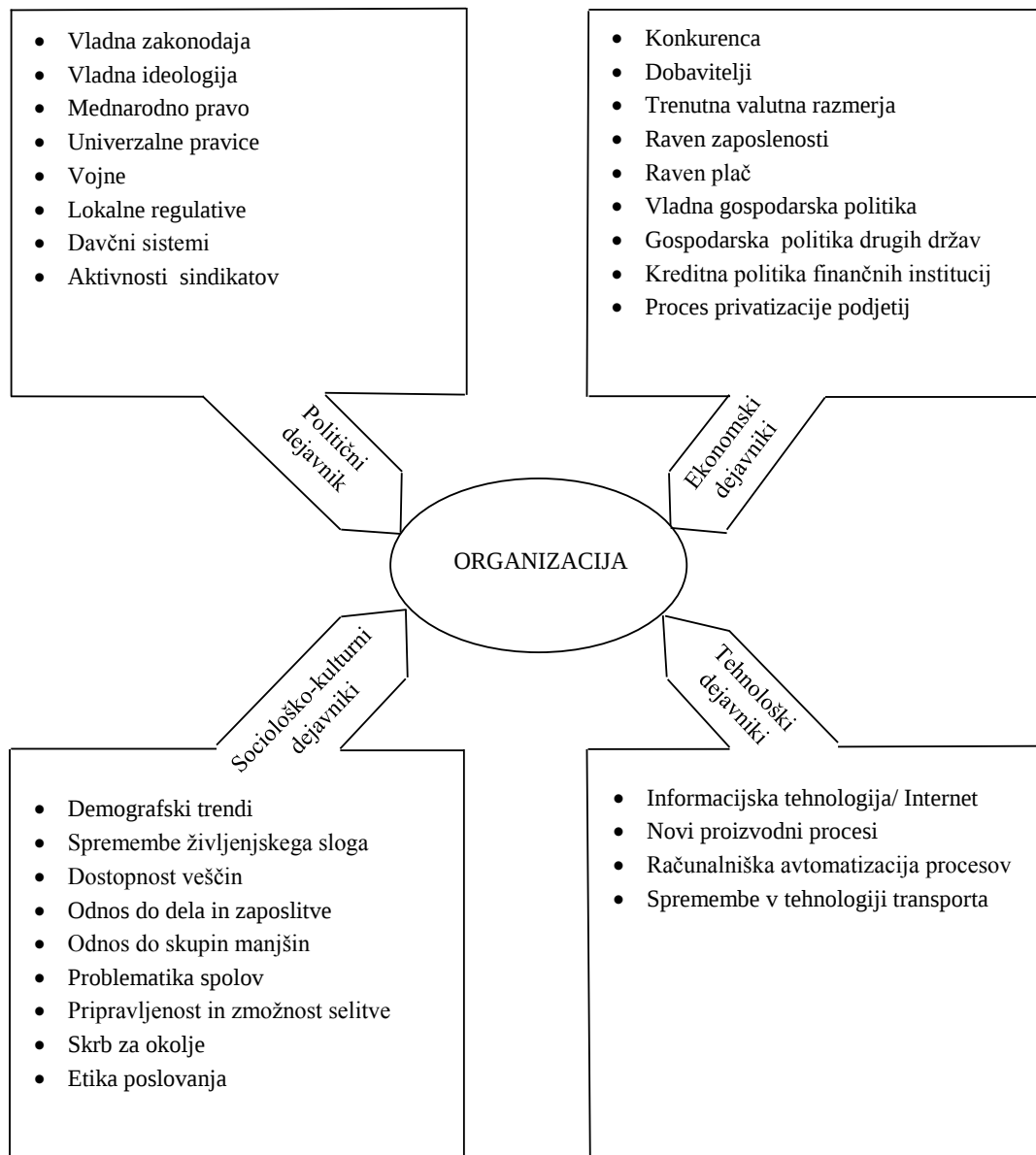
35. Prosci. (b.l.). *Five tips for managing resistance*. Najdeno 04. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/managing-resistance-to-change>
36. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
37. Rock, D., & Schwartz, J. (2006, 30. maj). The Neuroscience of Leadership. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.strategy-business.com/article/06207?gko=6da0a>
38. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Saksvik P. Ø., Tvedt S. D., Nytrø L., Andersen G. R., Andersen T. K., Buvik M. P., & Torvatn H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243–263.
40. Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational Change* (4th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
41. Smollan, R. (2011). Engaging with Resistance to Change. *University of Auckland Business Review*, 13(1), 12–15.
42. Tavčar, M. I. (2000). *Strateške razsežnosti managementa – Skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za Management v Kopru.
43. *Unemployment to continue to rise over the next 5 years*. (2015). Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.euractiv.com/section/social-europe-jobs/news/report-unemployment-to-continue-to-rise-over-the-next-5-years/>
44. Wittig, C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. *OD Practitioner* 2(44), 23–28.
45. Young, A., & Lockhart, T. (1995). *A Cycle of Change – The Transition Curve*. Cranfield: Cranfield School of Management
46. Zakaria, S., Wan Yusoff, W. F., & Raja Madun, R. H. (2012). Leadership Challenges During Change Transformation Process. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(6), 223–231.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

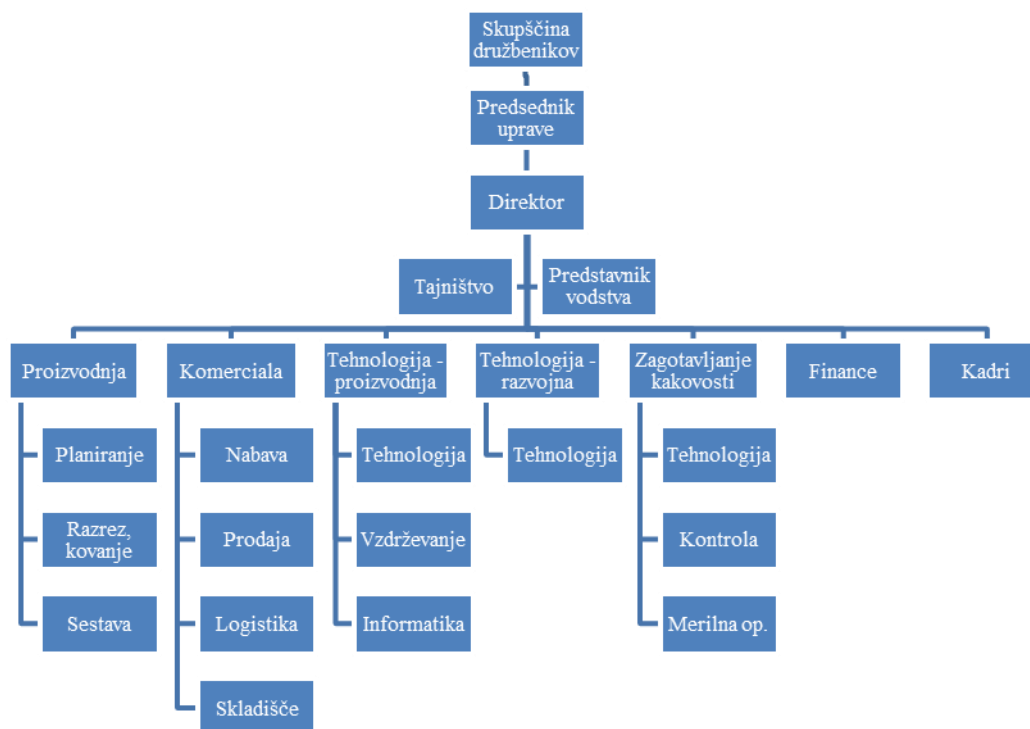
Priloga 1: PEST dejavniki in organizacijske spremembe	1
Priloga 2: Organizacijska struktura podjetja	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik	3
Priloga 4: Ključi za razdelitev posameznih trditev po prijemih managementa za premagovanje odpora v času uvajanja sprememb	6
Priloga 5: Rezultati obdelave podatkov z analitičnim programskim paketom SPSS	8

PRILOGA 1: PEST dejavniki in organizacijske spremembe



Vir: Senior, *Organizational Change*, 2010, str. 15.

PRILOGA 2: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Cablex – M d.o.o., Organizacijska struktura Cablex – M (interno gradivo), 2015.

PRILOGA 3: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Tina Mladenovič in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani dokončujem dodiplomski študij. Pišem diplomsko delo na temo **uvajanja organizacijskih sprememb** na primeru izbranega podjetja, zato vas prijazno prosim za sodelovanje. V raziskavi želim predvsem ugotoviti Vaše mnenje o uvajanju organizacijskih sprememb v vašem podjetju. Z organizacijskimi spremembami opredeljujemo spremembe v organizacijski strukturi, delovnih razmerjih, sistemu nagrajevanja, hierarhiji odločanja, združevanju oddelkov ipd. Vaši odgovori bodo obravnavani povsem anonimno in predstavljeni globalno, zato Vas prosim, da na vprašanja odgovarjate kot resnično čutite in mislite. Prosim Vas, da odgovorite na vsa vprašanja, vključno s splošnimi vprašanji o anketirancu.

V vprašalniku so trditve, na katere odgovarjate tako, da z oceno od 1 do 7 ocenite stopnjo strinjanja, pri vsaki trditvi pa obkrožite le eno številko. Pri tem si boste pomagali z lestvico, kjer številke pomenijo naslednje:

1	2	3	4	5	6	7
Sploh se ne strinjam	Dokaj ne	Delno ne	Niti da niti ne	Delno da	Dokaj da	Popolnoma se strinjam

Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem!		Sploh se ne strinjam					Popolnoma se strinjam	
1.	Obveščanje o uvedbi sprememb je ustrezno in pravočasno.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Vodja oddelka upošteva pripombe in predloge podrejenih preden se sprememba uvede.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Razlogi za spremembo so mi vedno pojasnjeni.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Oddelki so v zadostni meri vključeni v posvet o nameravani spremembi.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Moje delo mi nudi možnost za rast in osebni razvoj.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Večina organizacijskih sprememb, ki jih uvede vodstvo, pozitivno vpliva na izboljšanje poslovanja in/ali delovnih pogojev.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Vodstvo brezpogojno podpira proces sprememb.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Vodja oddelka me dobro usmerja v procesu organizacijskih sprememb.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako dobro delam.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Ob uvajanju spremembe mi je jasno kdo je odgovoren za njeno uvajanje.	1	2	3	4	5	6	7
11.	V primeru težav ob uvajanju sprememb, se za pomoč vedno lahko obrnem na vodjo oddelka.	1	2	3	4	5	6	7
12.	S sodelavci dobro sodelujem.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Informacije glede sprememb me dosežejo največkrat v obliki govoric.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Ko je sprememba uvedena, sem obveščen o njenem rezultatu.	1	2	3	4	5	6	7
15.	O spremembah se vodstvo posvetuje z vsemi, ki jih te spremembe kakorkoli zadevajo.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Tisti, ki bodo spremembe uvajali, nimajo možnosti podajanja predlogov.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Vodstvo vnaprej določi smernice, kako bo uvajanje spremembe potekalo in jih dosledno upošteva.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Prijateljem bi priporočil zaposlitev v našem podjetju.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Potrebe po uvedbi spremembe so mi vedno jasno predstavljene.	1	2	3	4	5	6	7

20.	V našem podjetju vodstvo uvaja organizacijske spremembe uspešno.	1	2	3	4	5	6	7
21.	V našem podjetju smo si vsi enaki.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Imam dostop do znanj, ki jih potrebujem za opravljanje novih ali spremenjenih delovnih nalog.	1	2	3	4	5	6	7
23.	O nameravanih spremembah se v podjetju pogovarjamo odprto in svobodno.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Vodja oddelka ima težave s prilagajanjem svojega načina vodenja spremembam.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Vodilni v podjetju izpolnjujejo svoje obljube, dane pred uvajanjem spremembe.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Motiviran sem, da v svoje delo prispevam več kot se od mene pričakuje.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Redno sem obveščen o poteku sprememb.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Znotraj podjetja igra moč med oddelki pri uvajanju sprememb pomembno vlogo.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Med vodilnimi in zaposlenimi je prisotno vzajemno spoštovanje.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Vizija in poslanstvo podjetja sta mi poznani.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Način na katerega se uvaja sprememba, dopušča zelo malo možnosti izražanja osebnega mnenja.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Naše podjetje pri prodobivanju podpore zaposlenih glede uvajanja sprememb, ni uspešno.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Zaposleni smo predani uspehu podjetja.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Vodstvo je aktivno vključeno v proces sprememb.	1	2	3	4	5	6	7
35.	V našem podjetju se organizacijske spremembe uvajajo na način, ki ne dopušča ugovaranja.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Vodja oddelka posveča dovolj pozornosti osebnim posledicam, ki bi jih org. spremembe lahko predstavljale za zaposlene v njegovem oddelku.	1	2	3	4	5	6	7
37.	O napredku procesa sprememb sem obveščen v zadostni meri.	1	2	3	4	5	6	7
38.	V našem podjetju je favoriziranje pomemben način, kako se kaj doseže.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Vodilni so pravični pri uvajanju organizacijskih sprememb.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Podjetje mi v primeru uvedbe spremembe nudi potrebno dodatno usposabljanje.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Vodstvo o odločitvah o spremembah obvešča vse oddelke.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Informacije glede sprememb so jasne.	1	2	3	4	5	6	7
43.	Ob uvajanju sprememb imam na voljo dovolj priložnosti za izmenjavo idej in informacij z vodstvom podjetja.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Vodstvo spodbuja zaposlene, da prispevajo predloge za spremembe (ki vplivajo na dvig produktivnosti).	1	2	3	4	5	6	7
45.	Vodstvo ima pozitivno vizijo prihodnosti podjetja.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Vodilni, ki uvajajo organizacijske spremembe, imajo ustrezne veščine in znanja za pravilno uvajanje sprememb.	1	2	3	4	5	6	7
47.	Ko se spremembo uvaja, mi je jasno predstavljeno, kako se bo le-ta izvajala v praksi.	1	2	3	4	5	6	7

Vaš spol:

1. Moški
2. Ženski

Starost:

1. 24 let ali manj
2. 25 – 34 let
3. 35 – 44 let
4. 45 – 54 let
5. 55 – 64 let
6. 64 let ali več

Oddelek v podjetju:

1. Proizvodnja
2. Komerciala
3. Tehnologija
4. Ostalo (kakovost, finance, kadri)

Stopnja izobrazbe:

1. Poklicna šola ali manj
2. Srednja šola
3. Višja šola ali več

Hvala za vaš čas in sodelovanje!

PRILOGA 4: Ključi za razdelitev posameznih trditev po prijemih managementa za premagovanje odpora v času uvajanja sprememb.

PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V ČASU SPREMEMB

- 13. O spremembah se vodstvo posvetuje z vsemi, ki jih te spremembe kakorkoli zadevajo.
- 14. Tisti, ki bodo spremembe uvajali, nimajo možnosti podajanja predlogov.
- 42. Vodstvo podjetja spodbuja zaposlene, da prispevajo predloge za spremembe (ki vplivajo na dvig produktivnosti).
- 1. Vodja oddelka upošteva pripombe in predloge podrejenih preden se sprememba uvede.
- 4. Oddelki so v zadostni meri vključeni v posvet o nameravani spremembi.
- 2. Razlogi za spremembo so mi vedno pojasnjeni.
- 23. O nameravanih spremembah se v podjetju pogovarjamo odprto in svobodno.
- 31. Način na katerega se uvaja sprememba, dopušča zelo malo možnosti izražanja osebnega mnenja.

KAKOVOST KOMUNICIRANJA V ČASU SPREMEMB

- 3. Obveščanje o uvedbi sprememb je ustrezno in pravočasno.
- 27. Redno sem obveščan o poteku sprememb.
- 43. Informacije glede sprememb so jasne.
- 15. Informacije glede sprememb me dosežejo največkrat v obliki govoric.
- 37. O napredku procesa sprememb sem obveščen v zadostni meri.
- 16. Ko je sprememba uvedena, sem obveščen o njenem rezultatu.
- 44. Ob uvajanju sprememb imam na voljo dovolj priložnosti za izmenjavo informacij in idej z vodstvom podjetja.
- 41. Vodstvo o odločitvah o spremembah obvešča vse oddelke.
- 19. Potrebe po uvedbi spremembe so mi vedno jasno predstavljene.
- 30. Vizija in poslanstvo podjetja sta mi poznani.

IZOBRAŽEVANJE V ČASU SPREMEMB

- 40. Podjetje mi v primeru uvedbe spremembe nudi potrebno dodatno usposabljanje.
- 22. Imam dostop do znanj, ki jih potrebujem za opravljanje novih ali spremenjenih delovnih nalog.
- 47. Ko se spremembo uvaja, mi je jasno predstavljeno kako se bo le-ta izvajala v praksi.

ODNOS VODILNIH DO SPREMEMB

- 45. Vodstvo ima pozitivno vizijo prihodnosti podjetja.
- 34. Vodstvo je aktivno vključeno v proces sprememb.
- 7. Vodstvo brezpogojno podpira proces sprememb.
- 10. Ob uvajanju spremembe mi je jasno kdo je odgovoren za njeno uvajanje.
- 46. Vodilni, ki uvajajo organizacijske spremembe, imajo ustrezne veščine in znanja za pravilno uvajanje sprememb.
- 17. Vodstvo podjetja vnaprej določi smernice, kako bo uvajanje spremembe potekalo in jih dosledno upošteva.

25. Vodilni v podjetju izpolnjujejo svoje obljube, dane pred uvajanjem spremembe.

PODPORA VODJE ODDELKA

- 36. Vodja oddelka posveča dovolj pozornosti osebnim posledicam, ki bi jih organizacijske spremembe lahko predstavljale za zaposlene v njegovem oddelku.
- 8. Vodja oddelka me dobro usmerja v procesu organizacijskih sprememb.
- 24. Vodja oddelka ima težave s prilagajanjem svojega načina vodenja spremembam.
- 11. V primeru težav ob uvajanju sprememb, se za pomoč vedno lahko obrnem na vodjo oddelka.

KREPITEV ZAVZETOSTI IN POZITIVNIH ODNOSOV V PODJETJU

- 18. Prijateljem bi priporočil zaposlitev v našem podjetju.
- 5. Moje delo mi nudi možnost za rast in osebni razvoj.
- 9. Dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako dobro delam.
- 26. Motiviran sem, da v svoje delo prispevam več kot se od mene pričakuje.
- 33. Zaposleni smo predani uspehu podjetja.
- 12. S sodelavci dobro sodelujem.

PRAVIČNA IMPLEMENTACIJA SPREMEMB

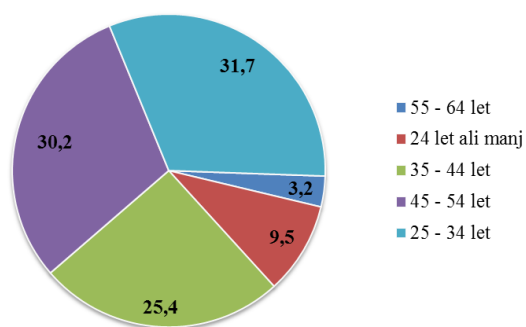
- 39. Vodilni so pravični pri uvajanju organizacijskih sprememb.
- 29. Med vodilnimi in zaposlenimi je prisotno vzajemno spoštovanje.
- 28. Znotraj podjetja igra moč med oddelki pri uvajanju sprememb pomembno vlogo.
- 38. V našem podjetju je favoriziranje pomemben način, kako se kaj doseže.
- 21. V našem podjetju smo si vsi enaki.

USPEŠNOST UVAJANJA SPREMEMB V PODJETJU KOT JO VIDIJO ZAPOSLENI

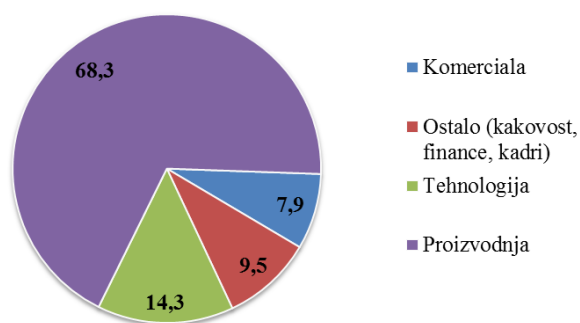
- 31. V našem podjetju vodstvo uvaja organizacijske spremembe uspešno.
- 6. Večina organizacijskih sprememb, ki jih uvede vodstvo, pozitivno vpliva na izboljšanje poslovanja in/ali delovnih pogojev.
- 35. V našem podjetju se organizacijske spremembe uvajajo na način, ki ne dopušča ugovarjanja.
- 32. Naše podjetje pri prodobivanju podpore zaposlenih glede uvajanja sprememb, ni uspešno.

PRILOGA 5: Rezultati obdelave podatkov z analitičnim programskim paketom SPSS

Slika 1: Struktura anketirancev po starosti (v %)



Slika 2: Struktura anketirancev po oddelku (v %)



Slika 3: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)

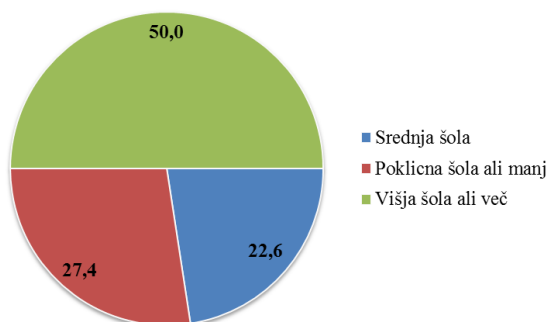


Tabela 1: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti posameznih trditev pristopa participacija v času uvajanja sprememb

	N	Min	Max	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
O spremembah se vodstvo posvetuje z vsemi, ki jih te spremembe kakorkoli zadevajo.	62	1	6	2,94	1,74	3,01
Tisti, ki bodo spremembe uvajali, nimajo možnosti podajanja predlogov.	63	1	7	4,41	1,41	1,99
Vodstvo spodbuja zaposlene, da prispevajo predloge za spremembe (ki vplivajo na dvig produktivnosti).	64	1	7	4,11	1,77	3,15
Vodja oddelka upošteva pripombe in predloge podrejenih preden se sprememba uvede.	64	1	7	3,64	1,76	3,09
Oddelki so v zadostni meri vključeni v posvet o nameravani spremembi.	64	1	6	3,11	1,52	2,32
Razlogi za spremembe so mi vedno pojasnjeni.	64	1	6	3,33	1,52	2,32
O nameravanih spremembah se v podjetju pogovarjamo odprto in svobodno.	63	1	6	3,46	1,66	2,77
Način na katerega se uvaja sprememba, dopušča zelo malo možnosti izražanja osebnega mnenja.	64	1	7	3,72	1,86	3,48

Tabela 2: Frekvenčne porazdelitve posameznih trditev pristopa participacija v času uvajanja sprememb

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Dokaj ne	3 - Delno ne	4 - Niti da niti ne	5 - Delno da	6 - Dokaj da	7 - Popolnoma se strinjam	Skupaj
O spremembah se vodstvo posvetuje z vsemi, ki jih te spremembe kakorkoli zadevajo.	Frekvenca (f)	20	6	15	7	7	7	0	62
	Odstotek (f%)	32,3	9,7	24,2	11,3	11,3	11,3	0,0	100,0
	Kumulativni %	32,2	41,9	66,1	77,4	88,7	100,0		
Tisti, ki bodo spremembe uvajali, nimajo možnosti podajanja predlogov.	Frekvenca (f)	7	6	12	25	9	2	2	63
	Odstotek (f%)	11,1	9,5	19,0	39,7	14,3	3,2	3,2	100,0
	Kumulativni %	11,1	20,6	39,6	79,3	93,6	96,8	100,0	
Vodstvo spodbuja zaposlene, da prispevajo predloge za spremembe (ki vplivajo na dvig produktivnosti).	Frekvenca (f)	8	6	5	17	13	10	5	64
	Odstotek (f%)	12,5	9,4	7,8	26,6	20,3	15,6	7,8	100,0
	Kumulativni %	12,5	21,9	29,7	56,3	76,6	92,2	100,0	

Tabela 2: Frekvenčne porazdelitve posameznih trditev pristopa participacija v času uvajanja sprememb (nad.)

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Dokaj ne	3 - Delno ne	4 - Niti da niti ne	5 - Delno da	6 - Dokaj da	7 - Popolnoma se strinjam	Skupaj
Vodja oddelka upošteva pripombe in predloge podrejenih preden se sprememba uvede.	Frekvenca (f)	12	7	8	13	14	9	1	64
	Odstotek (f%)	18,8	10,9	12,5	20,3	21,9	14,1	1,6	100,0
	Kumulativni %	18,8	29,7	42,2	62,5	84,4	98,4	100,0	
Oddelki so v zadostni meri vključeni v posvet o nameravani spremembi.	Frekvenca (f)	15	6	15	17	7	4	0	64
	Odstotek (f%)	23,4	9,4	23,4	26,6	10,9	6,3	0	100,0
	Kumulativni %	23,4	32,8	56,3	82,8	93,8	100,0		
Razlogi za spremembe so mi vedno pojasnjeni.	Frekvenca (f)	12	7	11	21	8	5	0	64
	Odstotek (f%)	18,8	10,9	17,2	32,8	12,5	7,8	0	100,0
	Kumulativni %	18,8	29,7	46,9	79,7	92,2	100,0		
O nameravanih spremembah se v podjetju pogovarjamo odprto in svobodno.	Frekvenca (f)	13	7	6	19	11	7	0	63
	Odstotek (f%)	20,6	11,1	9,5	30,2	17,5	11,1	0	100,0
	Kumulativni %	20,6	31,7	41,3	71,4	88,9	100,0		
Način na katerega se uvaja sprememba, dopušča zelo malo možnosti izražanja osebnega mnenja.	Frekvenca (f)	8	4	8	12	15	8	9	64
	Odstotek (f%)	12,5	6,3	12,5	18,8	23,4	12,5	14,1	100,0
	Kumulativni %	12,5	18,8	31,3	50,1	73,5	86,0	100,0	

Tabela 3: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti posameznih trditev pristopa komunikacija v času uvajanja sprememb

	N	Min	Max	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Informacije glede sprememb me dosežejo največkrat v obliki govoric.	64	1	6	2,48	1,35	1,81
Ob uvajanju sprememb imam na voljo dovolj priložnosti za izmenjavo idej in informacij z vodstvom podjetja.	64	1	7	3,31	1,57	2,47
O napredku procesa sprememb sem obveščen v zadostni meri.	64	1	6	3,34	1,44	2,07
Redno sem obveščen o poteku sprememb.	64	1	6	3,34	1,46	2,13
Potrebe po uvedbi spremembe so mi vedno jasno predstavljene.	64	1	7	3,34	1,70	2,90

Tabela 3: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti posameznih trditev pristopa komunikacija v času uvajanja sprememb (nad.)

	N	Min	Max	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Vodstvo o odločitvah o spremembah obvešča vse oddelke.	64	1	7	3,38	1,73	3,00
Ko je sprememba uvedena, sem obveščen o njeni spremembi.	63	1	6	3,41	1,55	2,41
Obveščanje o uvedbi sprememb je ustrezno in pravočasno.	64	1	7	3,44	1,81	3,27
Informacije glede sprememb so jasne.	64	1	7	3,48	1,55	2,41
Vizija in poslanstvo podjetja sta mi poznani.	64	1	7	4,25	1,72	2,95

Tabela 4: Frekvenčne porazdelitve posameznih trditev pristopa komunikacija v času uvajanja sprememb

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Dokaj ne	3 - Delno ne	4 - Niti da niti ne	5 - Delno da	6 - Dokaj da	7 - Popolnoma se strinjam	Skupaj
Informacije glede sprememb me dosežejo največkrat v obliki govoric.	Frekvenca (f)	0	2	4	5	21	12	20	64
	Odstotek (f%)	0	3,1	6,3	7,8	32,8	18,8	31,3	100,0
	Kumulativni %	0	3,1	9,4	17,2	50,0	68,8	100,0	
Ob uvajanju sprememb imam na voljo dovolj priložnosti za izmenjavo idej in informacij z vodstvom podjetja.	Frekvenca (f)	13	8	7	23	9	3	1	64
	Odstotek (f%)	20,3	12,5	10,9	35,9	14,1	4,7	1,6	100,0
	Kumulativni %	20,3	32,8	43,8	79,7	93,8	98,4	100,0	
O napredku procesa sprememb sem obveščen v zadostni meri.	Frekvenca (f)	10	8	12	22	8	4	0	64
	Odstotek (f%)	15,6	12,5	18,8	34,4	12,5	6,3	0	100,0
	Kumulativni %	15,6	28,1	46,9	81,3	93,8	100,0		
Redno sem obveščen o poteku sprememb.	Frekvenca (f)	9	9	15	19	6	6	0	64
	Odstotek (f%)	14,1	14,1	23,4	29,7	9,4	9,4	0	100,0
	Kumulativni %	14,1	28,1	51,6	81,3	90,6	100,0		
Potrebe po uvedbi spremembe so mi vedno jasno predstavljene.	Frekvenca (f)	13	10	7	19	8	5	2	64
	Odstotek (f%)	20,3	15,6	10,9	29,7	12,5	7,8	3,1	100,0
	Kumulativni %	20,3	35,9	46,9	76,6	89,1	96,9	100,0	

Tabela 4: Frekvenčne porazdelitve posameznih trditev pristopa komunikacija v času uvajanja sprememb (nad.)

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Dokaj ne	3 - Delno ne	4 - Niti da niti ne	5 - Delno da	6 - Dokaj da	7 - Popolnoma se strinjam	Skupaj
Vodstvo o odločitvah o spremembah obvešča vse oddelke.	Frekvenca (f)	11	12	10	16	6	6	3	64
	Odstotek (f%)	17,2	18,8	15,6	25,0	9,4	9,4	4,7	100,0
	Kumulativni %	17,2	35,9	51,6	76,6	85,9	95,3	100,0	
Ko je sprememba uvedena, sem obveščen o njenem rezultatu.	Frekvenca (f)	8	13	9	19	6	8	0	63
	Odstotek (f%)	12,7	20,6	14,3	30,2	9,5	12,7	0	100,0
	Kumulativni %	12,7	33,3	47,6	77,8	87,3	100,0		
Obveščanje o uvedbi sprememb je ustrezno in pravočasno.	Frekvenca (f)	14	7	11	14	7	9	2	64
	Odstotek (f%)	21,9	10,9	17,0	21,9	10,9	14,1	3,1	100,0
	Kumulativni %	21,9	32,8	50,0	71,9	82,8	96,9	100,0	
Informacije glede sprememb so jasne.	Frekvenca (f)	10	9	6	24	11	2	2	64
	Odstotek (f%)	15,6	14,1	9,4	37,5	17,2	3,1	3,1	100,0
	Kumulativni %	15,6	29,7	39,1	76,6	93,8	96,9	100,0	
Vizija in poslanstvo sta mi poznani.	Frekvenca (f)	8	2	9	12	17	12	4	64
	Odstotek (f%)	12,5	3,1	14,1	18,8	26,6	18,8	6,3	100,0
	Kumulativni %	12,5	15,6	29,7	48,4	75,0	93,8	100,0	

Tabela 5: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti posameznih trditev pristopa izobraževanje v času uvajanja sprememb

	N	Min	Max	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Podjetje mi v primeru uvedbe spremembe nudi potrebno dodatno usposabljanje.	64	1	7	3,84	1,66	2,77
Imam dostop do znanj, ki jih potrebujem za opravljanje novih ali spremenjenih delovnih nalog.	64	1	6	3,98	1,51	2,27
Ko se spremembo uvaja, mi je jasno predstavljeno, kako se bo le-ta izvajala v praksi.	64	1	6	3,16	1,62	2,61

Tabela 6: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti pristopa odnos vodilnih do sprememb

	N	Min	Max	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Vodilni v podjetju izpolnjujejo svoje obljube, dane pred uvajanjem spremembe.	63	1	7	3,35	1,64	2,68
Vodstvo vnaprej določi smernice, kako bo uvajanje sprememb potekalo in jih dosledno upošteva.	63	1	7	3,63	1,47	2,17
Ob uvajanju spremembe mi je jasno kdo je odgovoren za njeno uvajanje.	64	1	7	3,66	1,88	3,53
Vodilni, ki uvajajo org. spremembe, imajo ustrezne veščine in znanja za pravilno uvajanje sprememb.	63	1	7	3,78	1,79	3,21
Vodstvo brezpogojno podpira proces sprememb.	64	1	7	3,95	1,57	2,46
Vodstvo je aktivno vključeno v proces sprememb.	63	1	7	4,25	1,52	2,32
Vodstvo ima pozitivno vizijo prihodnosti.	62	1	7	4,85	1,55	2,39

Tabela 7: Frekvenčne porazdelitve trditev pristopa odnos vodilnih do sprememb

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Dokaj ne	3 - Delno ne	4 - Niti da niti ne	5 - Delno da	6 - Dokaj da	7 - Popolnoma se strinjam	Skupaj
Vodstvo ima pozitivno vizijo prihodnosti.	Frekvenca (f)	3	2	5	13	15	16	8	62
	Odstotek (f%)	4,8	3,2	8,1	21,0	24,2	25,8	12,9	100,0
	Kumulativni %	4,8	8,1	16,1	37,1	61,3	87,1	100,0	
Vodstvo je aktivno vključeno v proces sprememb.	Frekvenca (f)	4	5	6	21	14	9	4	63
	Odstotek (f%)	6,3	7,9	9,5	33,3	22,2	14,3	6,3	100,0
	Kumulativni %	6,3	14,2	23,8	57,1	79,4	93,7	100,0	
Vodstvo brezpogojno podpira proces sprememb.	Frekvenca (f)	6	9	2	23	16	5	3	64
	Odstotek (f%)	9,4	14,1	3,1	35,9	25,0	7,8	4,7	100,0
	Kumulativni %	9,4	23,4	26,6	62,5	87,5	95,3	100,0	
Ob uvajanju spremembe mi je jasno kdo je odgovoren za njeno uvajanje.	Frekvenca (f)	13	7	8	13	10	10	3	64
	Odstotek (f%)	20,3	10,9	12,5	20,3	15,6	15,6	4,7	100,0
	Kumulativni %	20,3	31,3	43,8	64,1	79,7	95,3	100,0	

Tabela 7: Frekvenčne porazdelitve trditev pristopa odnos vodilnih do sprememb (nad.)

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Dokaj ne	3 - Delno ne	4 - Niti da niti ne	5 - Delno da	6 - Dokaj da	7 - Popolnoma se strinjam	Skupaj
Vodilni, ki uvajajo org. spremembe, imajo ustrezne veščine in znanja za pravilno uvajanje sprememb.	Frekvenca (f)	9	10	6	14	12	9	3	63
	Odstop (f%)	14,3	15,9	9,5	22,2	19,0	14,3	4,8	100,0
	Kumulativni %	14,3	30,2	39,7	61,9	81,0	95,2	100,0	
Vodstvo vnaprej določi smernice, kako bo uvajanje sprememb potekalo in jih dosledno upošteva.	Frekvenca (f)	7	6	14	20	9	6	1	63
	Odstop (f%)	11,1	9,5	22,2	31,7	14,3	9,5	1,6	100,0
	Kumulativni %	11,1	20,6	42,9	74,6	88,9	98,4	100,0	
Vodilni v podjetju izpolnjujejo svoje obljube, dane pred uvajanjem sprememb.	Frekvenca (f)	13	7	9	21	6	6	1	63
	Odstop (f%)	20,6	11,1	14,3	33,3	9,5	9,5	1,6	100,0
	Kumulativni %	20,6	31,7	46,0	79,4	88,9	98,4	100,0	

Tabela 8: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti posameznih trditev pristopa podpora vodje oddelka v času sprememb

	N	Min	Max	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Vodja oddelka posveča dovolj pozornosti osebnim posledicam, ki bi jih org. spremembe lahko predstavljale za zaposlene v njegovem oddelku.	64	1	7	3,63	1,86	3,48
Vodja oddelka me dobro usmerja v procesu organizacijskih sprememb.	63	1	7	3,76	1,67	2,80
Vodja oddelka ima težave s prilagajanjem svojega načina vodenja spremembam.	64	1	7	4,14	1,64	2,69
V primeru težav ob uvajanju sprememb, se za pomoč vedno lahko obrnem na vodjo oddelka.	64	1	7	4,36	2,06	4,23

Tabela 9: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti posameznih trditev pristopa krepitev zavzetosti in pozitivnih odnosov v podjetju

	N	Min	Max	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Prijateljem bi priporočil zaposlitev v našem podjetju.	63	1	7	3,65	1,86	3,46
Moje delo mi nudi možnost za rast in osebni razvoj.	63	1	7	3,30	1,80	3,25
Dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako dobro delam.	63	1	7	3,60	1,88	3,53
Motiviran sem, da v svoje delo prispevam več kot se od mene pričakuje.	64	1	7	4,20	1,94	3,75
Zaposleni smo predani uspehu podjetja.	63	1	7	4,81	1,55	2,42
S sodelavci dobro sodelujem.	64	2	7	5,88	1,11	1,22

Tabela 10: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti posameznih trditev prijema pravičnost implementacije sprememb

	N	Min	Max	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Vodilni so pravični pri uvajanju organizacijskih sprememb.	64	1	6	3,41	1,43	2,06
Med vodilnimi in zaposlenimi je prisotno vzajemno spoštovanje.	64	1	7	3,94	1,62	2,63
Znotraj podjetja igra moč med oddelki pri uvajanju sprememb pomembno vlogo.	64	1	7	3,39	1,64	2,69
V našem podjetju je favoriziranje pomemben način, kako se kaj doseže.	64	1	7	3,48	1,49	2,22
V našem podjetju smo si vsi enaki.	63	1	7	2,14	1,48	2,19

Tabela 11: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti posameznih trditev uspešnosti uvajanja sprememb po mnenju zaposlenih

	N	Min	Max	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
V našem podjetju vodstvo uvaja organizacijske spremembe uspešno.	63	1	7	3,57	1,60	2,57
Večina org. sprememb, ki jih uvede vodstvo, pozitivno vpliva na izboljšanje poslovanja in/ali delovnih pogojev.	63	1	7	3,41	1,58	2,50
V našem podjetju se organizacijske spremembe uvajajo na način, ki ne dopušča ugovarjanja.	64	1	7	3,59	1,78	3,17
Naše podjetje pri pridobivanju podpore zaposlenih glede uvajanja sprememb, ni uspešno.	63	1	7	4,10	1,64	2,70

Tabela 12: Frekvenčne porazdelitve posameznih trditev uspešnosti uvajanja sprememb po mnenju zaposlenih

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Dokaj ne	3 - Delno ne	4 - Niti da niti ne	5 - Delno da	6 - Dokaj da	7 - Popolnoma se strinjam	Skupaj
V našem podjetju vodstvo uvaja organizacijske spremembe uspešno.	Frekvenca (f)	12	4	7	22	14	2	2	63
	Odstotek (f%)	19,0	6,3	11,1	34,9	22,2	3,2	3,2	100,0
	Kumulativni %	19,0	25,4	36,5	71,4	93,7	96,8	100,0	
Večina organizacijskih sprememb, ki jih uvede vodstvo, pozitivno vpliva na izboljšanje poslovanja in/ali delovnih pogojev.	Frekvenca (f)	12	7	7	23	9	4	1	63
	Odstotek (f%)	19,0	11,1	11,1	36,5	14,3	6,3	1,6	100,0
	Kumulativni %	19,0	30,2	41,3	77,8	92,1	98,4	100,0	
*V našem podjetju se organizacijske spremembe uvajajo na način, ki ne dopušča ugovarjanja.	Frekvenca (f)	10	11	8	15	9	8	3	64
	Odstotek (f%)	15,6	17,2	12,5	23,4	14,1	12,5	4,7	100,0
	Kumulativni %	15,6	32,8	45,3	68,8	82,8	95,3	100,0	
*Naše podjetje pri pridobivanju podpore zaposlenih glede uvajanja sprememb, ni uspešno.	Frekvenca (f)	6	3	11	21	9	7	6	63
	Odstotek (f%)	9,5	4,8	17,5	33,3	14,3	11,1	9,5	100,0
	Kumulativni %	9,5	14,3	31,7	65,1	79,4	90,5	100,0	