

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**OBVLADOVANJE ODPORA DO SPREMEMB PRI
IMPLEMENTACIJI PROJEKTA: PRIMER UVEDBE GDPR
PROJEKTA**

Ljubljana, julij 2020

MOJCA ŠTRAVS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Štravs, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Obvladovanje odpora do sprememb pri implementaciji projekta: primer uvedbe GDPR projekta, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 IZVEDBA PROJEKTA	2
1.1 Opredelitev projektov in projektnega managementa	2
1.2 Faze projekta	3
1.3 Dejavniki uspešne izvedbe projekta	4
1.4 Izzivi izvedbe projektov	6
2 ODPOR DO SPREMEMB.....	8
2.1 Management sprememb.....	9
2.2 Opredelitev odpora	10
2.3 Oblike in vrste odporov.....	11
2.4 Vzroki za odpor	11
2.5 Ukrepi za obvladovanje odpora do sprememb	13
3 RAZISKAVA OBVLADOVANJA ODPORA DO SPREMEMBE PRI UVEDBI PROJEKTA GDPR.....	14
3.1 Opredelitev GDPR	14
3.2 Opis organizacije in uvedbe projekta GDPR	15
3.3 Raziskovalne metode	15
3.4 Zbiranje podatkov in opis vzorca	16
3.5 Rezultati raziskave	20
4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA.....	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kritični dejavniki z najvišjo oceno tveganja	6
Tabela 2: Seznam intervjuvancev	17
Tabela 3: Postavljene hipoteze in njihov status	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze projekta	3
Slika 2: Model ADKAR	10

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervjuje.....	1
--	---

SEZNAM KRATIC

GDPR – (angl. General Data Protection Regulation); Splošna uredba o varstvu podatkov

UVOD

Globalizacija in dinamično okolje silita organizacije v vedno hitrejšo prilagajanje. Ključni gonilni sili globalizacije sta včasih bili trgovina z blagom in kapitalski tokovi, danes pa so temelj globalizacije znanje in hitre tehnološke spremembe (Evropska komisija, 2017, str. 6). Globalizacija in tehnološke spremembe bodo življenja posameznikov in organizacij v prihodnosti bistveno spremenile (OECD, 2019).

Čeprav je sprememba nepogrešljiv del življenja, ki se manifestira v naravnem, družbenem in organizacijskem okolju, pa sprejetje spremembe zahteva pogum. V obdobju spremembe posameznik občuti strah pred neznanim in željo po ohranitvi obstoječega, zato se spremembi upira (Freund, Krist, Schubert, Schwehn & Vodeb, 2013, str. 10). Posameznik, ki se vztrajno upira spremembam, lahko zaradi tega občuti depresijo in zamero (Laframboise, Nelson & Schmaltz, 2003, str. 306). Prilagajanje na spremembo je počasen in postopen proces, ki od posameznika zahteva ogromno časa. Nenehno odzivanje in upravljanje sprememb v poslovnem svetu sta prav zato postala ena izmed večjih izzivov organizacij (Freund, Krist, Schubert, Schwehn & Vodeb, 2013, str. 9). Uspešna izvedba spremembe je odvisna od uspešnega obvladovanja odpora do sprememb, ki posamezniku omogoči postopno raziskovanje in končno zavezanost spremembi (Freund, Krist, Schubert, Schwehn & Vodeb, 2013, str. 9). V nadaljevanju želim predstaviti upravljanje spremembe in odpora do te spremembe na primeru uvedbe Splošne uredbe o varstvu podatkov (angl. General Data Protection Regulation, v nadaljevanju GDPR).

Razlog uvedbe GDPR je v tehnoloških spremembah oziroma digitalizaciji in uporabi interneta v zasebnem in poslovnem okolju. Tehnološke spremembe so izjemno povečale obseg zbiranja podatkov, pospešile pretok informacij o posameznikih in omogočile uporabo teh podatkov za različne zakonite in tudi nezakonite namene (Jamšek, 2018). Zakonodaja ne dohaja v celoti razvoja tehnologije, zato je Evropski parlament potrdil GDPR z namenom zaščite osebnih podatkov posameznika. Čeprav nov slovenski Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2), ki je pripravljen na podlagi GDPR, še ni bil sprejet, pa je GDPR z dnem 25. 5. 2019 postal veljaven, zavezujoč in obvezen za vse slovenske organizacije (Jamšek, 2018). GDPR je v poslovanje organizacij prinesel nova pravila in obveznosti, ki so v času uvajanja zahtevale zakonske, organizacijske in tehnične ukrepe (Claessens, 2017, str. 1). Problematika z vidika uvajanja zahtev GDPR me je prepričala, da zaključno strokovno nalogo usmerim v odpor do sprememb, ki jih dotična uredba prinaša.

Namen zaključne strokovne naloge je proučiti teoretična izhodišča za vzroke in načine obvladovanja odpora do spremembe. Pridobljena teoretična izhodišča bodo pripomogla k razumevanju obvladovanja sprememb, empirična raziskava pa bo pokazala pripravljenost izbrane organizacije pri izvajanju obvladovanja odpora do sprememb.

Organizacija mora veliko pozornosti nameniti upravljanju sprememb, saj s tem pomembno vpliva na zaposlene, zaposleni pa vplivajo na organizacijo. Pri uvajanju spremembe je vedno možnost nepredvidenih okoliščin in težav, ki imajo lahko negativne posledice. Naloga bo zanimiva za vse tiste, ki se bodo lotili uvajanja sprememb, saj bom skozi analizo prikazala ključne izzive uvajanja in obvladovanja sprememb.

V prvem delu naloge predstavljam povzetek projekta in projektne managementa, dejavnike uspešne izvedbe projekta in izzive pri njegovi izvedbi, ki vključujejo tudi odpore do sprememb. V drugem, empiričnem delu naloge pa predstavljam opredelitev GDPR in njeno uvedbo v izbrano organizacijo. Empirični podatki so bili zbrani s pomočjo kvalitativne raziskovalne metode intervjujev. Intervjuje v tem delu tudi predstavim. Rezultati raziskave so osnova za zaključni del naloge, ki se konča z diskusijo in sklepom.

1 IZVEDBA PROJEKTA

1.1 Opredelitev projektov in projektne managementa

Projekti že od pradavnine prinašajo spremembe v naša življenja. Zаметke projektne managementa lahko opazimo že v zgodnjih civilizacijah, ki so morale za uspešno izgradnjo egipčanskih piramid in Velikega kitajskega zidu usklajevati različne aktivnosti, ljudi in razmerja med njimi. Skozi čas je projektni pristop postal glavno gonilo napredka, projektni management pa eden izmed pomembnejših managerskih pristopov (KID, 2016).

Pojem »projekt« ima več različnih opredelitev, ki so si sicer vsebinsko podobne, se pa razlikujejo po različnih poudarkih in imajo različno stopnjo zajemanja značilnosti projektov. Česen, Kern in Bajec (2008, str. 5-8) projekt opredeljujejo kot začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. Izraz začasno pomeni, da ima vsak projekt začetek in konec, edinstvenost izdelka, storitve ali rezultata pa pomeni, da bodo s projektom doseženi izdelki, storitve ali rezultati, ki bodo različni od podobnih izdelkov, storitev ali rezultatov (Česen, Kern & Bajec, 2008, str. 5–8).

Stare (2011) projekt opredeljuje kot enkratni, časovno in finančno omejen kompleksni proces logično povezanih aktivnosti, katerega namen je ustvarjanje proizvodov ali storitev. Projekt kot enkratni proces ima cilj in časovno omejitve, njegove značilnosti pa so ciljna usmerjenost, časovna omejenost, enkratnost, novost, kompleksnost, projektni finančni proračun ter pravna in organizacijska pripadnost (Hauc, 2007, str. 220–241).

Enkratnost projekta prinaša tudi določeno stopnjo negotovosti. Da bi organizacije zmanjšale to stopnjo negotovosti, izboljšale nadzor upravljanja in zagotovile povezave do tekočih dejavnosti, projekt razdelijo na več projektnih faz, ki se vodijo prek projektne managementa, saj se tam zbirajo znanje, spretnosti, orodja in tehnike za projektne aktivnosti, ki bodo izpolnile projektne zahteve (Česen, Kern & Bajec, 2008, str.

5–8). Projektni management je zadolžen za upravljanje in vodenje izvedbe določene strategije, usmerjanje vseh projektov v okviru te strategije, izvajanje vhodne projektne strategije, pripravo zagona projekta in doseganje načrtovanih posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov (Hauc, 2007, str. 220–241). Učinkovita izvedba projekta je odvisna od uspešnega obvladovanja časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin, ki se izvajajo v procesu projektne managementa (Stare, 2011). Cilj projekta je prednost ali priložnost, pri čemer nam dobro določen cilj, ki je jasen, natančen, merljiv, uresničljiv, realističen in ima končni rok, pove, kaj želimo doseči, kako to doseči in kdo bo glavni koristnik (Abyad, 2018, str. 18–22). Nosilec funkcij projektne managementa je projektni manager, ki je generalist s širokim spektrom znanja, izkušenj, orodij in tehnik (Stare, 2011).

Iz navedenega lahko povzamem, da projektni management skrbi za uspešno medsebojno sodelovanje in usklajevanje dela v projektu, projekt pa je dejavnost, ki med seboj povezuje sodelovanje različnih sodelavcev, sredstev in aktivnosti, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Niz medsebojno povezanih aktivnosti skupaj tvori fazo projekta. Vsaka projektna faza je ciljno naravnana in se konča z mejnikom (Stare, 2011). Doseganje teh mejnikov pomeni, da projekt napreduje. Vsak projekt je torej sestavljen iz različnih faz, ki so časovno omejene in privedejo do vnaprej zastavljenega cilja.

1.2 Faze projekta

Celotna dejavnost projekta poteka v več fazah, ki so si od projekta do projekta podobne, vendar ne enake. Projekt, razdeljen na faze, zagotavlja boljšo kontrolo vodstva in ustrezne povezave s tekočim poslovanjem. Faza projekta je tudi bolj vsebinska opredelitev aktivnosti, ki povezuje začetek projekta z njegovim koncem (Stare, 2011). Zaradi raznolikosti projektov ni enotne členitve projektov na faze, zato avtorji navajajo različne faze, ki pa so si po samem opisu podobne. Slika 1 prikazuje tipične faze projekta, ki se začnejo s snovanjem, pripravo, izvedbo in zaključevanjem.

Slika 1: Faze projekta



Vir: Stare (2011, str. 21).

Faze projekta skupaj sestavljajo projektni cikel, strukturo, ki zagotavlja, da so udeleženci seznanjeni z dogajanjem v projektu. Prva faza je faza snovanja projekta, ki vsebuje opredelitev ideje, ugotovitev potrebe ali priložnosti (izdelek, storitev ali rezultat), oceno pričakovanih učinkov in kriterijev uspešnosti ter utemeljitev namena projekta (Stare, 2011). V tej fazi se ocenijo viri, ki so potrebni za izvedbo projekta, postavi se okvirni načrt projekta, ki vključuje tudi seznam domnev, tveganj in ovir (Stare, 2011). Faza priprave vključuje načrtovanje in organiziranje ter odločitev o sami izvedbi projekta. Izvedba projekta je najdaljša faza projekta in vsebuje izvajanje načrtovanih aktivnosti v skladu z načrtom. Faza zaključka vsebuje dokumentiranje in izdelavo zaključnega poročila. Čeprav se ves čas projekta preverja skladnost izvajanja s cilji, pa se dokončna potrditev izdelka pridobi šele v fazi zaključka. Prav tako je zadnja faza pomembna z vidika organizacijskega učenja, dobrih in slabih praks ter končnega poročila (Stare, 2011).

Projekti zadovoljujejo zelo kompleksne cilje, kar zahteva veliko število aktivnosti in sodelovanje širokega nabora oseb z različnimi veščinami, odgovornostmi in pristojnostmi (Rozman & Stare, 2008, str. 118–119). V nadaljevanju podrobno predstavljam dejavnike, ki vplivajo na uspešno izvedbo projekta.

1.3 Dejavniki uspešne izvedbe projekta

Izvedba projekta je najdaljša faza, za katero se porabi največ sredstev, in je uspešnejša v organizacijski strukturi, ki ima dejavnosti usmerjene k doseganju ciljev ter vključuje strukturo za vodenje in izvajanje projekta (Hauc, 2007, str. 327). Organizacijska struktura je močno povezana z organizacijsko kulturo, saj obe definirata naloge, nosilce, medsebojna razmerja, (ne)prilagodljivost obnašanja in (ne)ustreznost komuniciranja (Rozman & Stare, 2008, str. 171). Kultura je način, kako se delajo stvari v organizaciji, in vključuje globoko zakoreninjena prepričanja, obnašanja in vrednote (Burke, 2017, str. 1–35). Organizacijske strukture so lahko **(klasične) poslovnofunkcijske, matrične in čiste projektne**, medtem ko so lahko organizacijski kulturni profili **hierarhični, tržni, inovativni** ali **klanski** (Soares, Olivia, Kubo, Parente & Tanaka, 2018, str. 488–503). Organizacijska kultura kaže na stabilnost in fleksibilnost organizacije ter na usmerjenost, ki je lahko usmerjena navznoter ali navzven (Soares, Olivia, Kubo, Parente & Tanaka, 2018, str. 488–503).

(Klasična) poslovnofunkcijska organizacija je mehanistična in hierarhična ali navpična organizacija, zaposleni imajo jasno določenega nadrejenega, člani osebja so razvrščeni po specialnostih (Česen, Kern & Bajec, 2008, str. 27–33). Struktura, ki ustreza (klasično) poslovnofunkcijski organizaciji, ima rutinsko tehnologijo, v enostavnem in stabilnem okolju pa zagotavlja doseganje učinkovitosti. V taki organizaciji se navadno oblikuje hierarhična ali tržna kultura. Hierarhična kultura ima stabilno in formalno okolje ter poudarja notranjo osredotočenost (Higgins & Bourne, 2018, str. 7–18). Učinkoviti vodje

so dobri koordinatorji in organizatorji, ki menijo, da je vzdrževanje stabilnosti nujno, prav tako pa dolgoročni koncept temelji na stabilnosti, predvidljivosti in učinkovitosti (Soares, Olivia, Kubo, Parente & Tanaka, 2018, str. 488–503). Organizacijska kultura ima dejavnosti usmerjene v kontrolo, upravljanje, komunikacijo, stabilnost in nadzor, saj je značilna za sektor, ki je močno reguliran in napake niso sprejemljive (Higgins & Bourne, 2018, str. 7–18). Pomanjkljivost te kulture je pomanjkanje vizije, kreativnosti in hitre odzivnosti (Soares, Olivia, Kubo, Parente & Tanaka, 2018, str. 488–503). Vzpostavi se lahko tudi tržna kultura, ki je zunanje osredotočena in obravnava nadzor na kritičnih področjih načrtovanja, ciljev, produktivnosti in učinkovitosti (Higgins & Bourne, 2018, str. 7–18). Značilno za to kulturo je, da organizacija poudarja rezultate in ima prisotne stroge in zahtevne voditelje, ki si prizadevajo za zmago (Soares, Olivia, Kubo, Parente & Tanaka, 2018, str. 488–503).

Matrična organizacija je mešanica značilnosti poslovnofunkcijske in čiste projektne organizacije in je že primernejša za celovito izvedbo projektov, deli pa se na šibko in močno matrično organizacijo (Česen, Kern & Bajec, 2008, str. 27–33). Posamezni oddelki so hkrati odgovorni poslovnofunkcijskemu managerju in produktnemu/projektnemu managerju. Gre za decentralizirano obliko, ki je prožna in okolju prilagodljiva (Česen, Kern & Bajec, 2008, str. 27–33). Čista projektna organizacija je organizacija, kjer so člani tima projekta pogosto zbrani na isti lokaciji, projektni vodja pa ima velik delež neodvisnosti in pooblastil (Česen, Kern & Bajec, 2008, str. 27–33). Struktura organizacije, ki ustreza projektnomatrični organizaciji, se spreminja in dosega različno obremenjenost med potekanjem projektov (Rozman & Stare, 2008, str. 171). V matrični in čisti projektni organizaciji se lahko oblikujeta klanska ali inovativna kultura. Klanska in inovativna kultura sta prožni, hierarhične ravni pa delujejo kot tim oziroma so brez centralizirane moči ali odnosa oblasti (Soares, Olivia, Kubo, Parente & Tanaka, 2018, str. 488–503). Matrična in čista projektna organizacija imata zato pomembno značilnost ravnanja s projektom, za katero so značilne vodoravne povezave in enakopravno sodelovanje zaposlenih na isti ravni (Rozman & Stare, 2008, str. 24–34).

Vodenje projektnega tima se razlikuje od splošnega vodenja po tem, da člani tima niso vodji projekta stalno podrejeni sodelavci (Stare, 2011, str. 197–267). Čeprav je tradicionalna vloga vodje projekta uravnotežiti obseg, časovni razpored in proračun za doseganje določenega rezultata, pa pogosto dosežek teh tradicionalnih ciljev ne pomeni, da je projekt zaznan kot uspešen (Lipovec, 1987, str. 272–283). Vodenje projekta sloni na moči osebnosti in ne na moči položaja, zato je pomembno vzdrževati dobre medosebne odnose (Stare, 2011, str. 197 – 267).

Projektni management se srečuje s projekti, ki so izpolnili kakovost, stroške in časovno omejitev, a so še vedno obravnavani kot neuspešni projekti. To pa zato, ker so naštet merila učinkovitosti le del meril uspeha. Uspešen projekt vključuje učinkovito izvedbo in tudi samo uspešnost projekta, ki je odvisna od organizacijske strukture in kulture. Neusklajenost projektnega tima in enkratnost projekta povečujeta tveganje, da rešitev ne

bo izvedena, kot je bila zamišljena, saj bo podvržena večjim izzivom v času izvajanja projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 118–119).

1.4 Izzivi izvedbe projektov

Pri raziskovanju izzivov izvedbe projekta lahko neuspeh projekta razložimo s tako imenovanimi kritičnimi dejavniki uspeha (Hentschel, Leyh & Baumhauer, 2019, str. 1–10). Po mnenju različnih avtorjev (prikazano v tabeli 1) so prvi trije najpomembnejši kritični dejavniki organizacijska kultura, usklajenost timskega dela in podpora vrhnjega vodstva.

Tabela 1: Kritični dejavniki z najvišjo oceno tveganja

Kritični dejavniki	Avtorji
Organizacijska kultura	Rosario (2000), Wee (2000), Ryan & Prybutok (2001), Wild et al. (2002), Moffett et al. (2003), Chong Siong Choy (2005), Tritos (2006), Laosirihongthong (2006), Kim Kreisler Buch et al. (2006), Kumar et al. (2006), George Byrne et al. (2007), Maneesh Kumar (2007), Karen J. Fryer et al. (2007), Mohamed Gamal Aboelmaged (2009), Darshak A. Desai et al. (2009), Sujendra Swami et al. (2010), Alessandro Brun (2010), Tack-Wei Leong et al. (2012), Alessandro Laureani et al. (2012), Prakash Pralhad Chaudhari (2012), Hisham Alidrisi (2014)
Usklajenost timskega dela	Rosario (2000), Wee (2000), Ryan & Prybutok (2001), Moffett et al. (2003), Chong Siong Choy (2005), Tritos (2006), Laosirihongthong (2006), Kim Kreisler Buch et al. (2006), Kumar et al. (2006), George Byrne et al. (2007), Maneesh Kumar (2007), Karen J. Fryer et al. (2007), Mohamed Gamal Aboelmaged (2009), Darshak A. Desai et al. (2009), Sujendra Swami et al. (2010), Alessandro Brun (2010), Tack-Wei Leong et al. (2012), Alessandro Laureani et al. (2012), Prakash Pralhad Chaudhari (2012), Hisham Alidrisi (2014)
Podpora vrhnjega vodstva	Wee (2000), Dess & Pickens (2000), Ryan & Prybutok (2001), Moffett et al. (2003), Chong Siong Choy (2005), Tritos (2006), Laosirihongthong (2006), Kim Kreisler Buch et al. (2006), Kumar et al. (2006), George Byrne et al. (2007), Maneesh Kumar (2007), Karen J. Fryer et al. (2007), Mohamed Gamal Aboelmaged (2009), Darshak A. Desai et al. (2009), Sujendra Swami et al. (2010), Alessandro Brun (2010), Tack-Wei Leong et al. (2012), Alessandro Laureani et al. (2012), Prakash Pralhad Chaudhari (2012), Hisham Alidrisi (2014)

se nadaljuje

Tabela 2: Kritični dejavniki z najvišjo oceno tveganja (nad.)

Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti	Rosario (2000), Wee (2000), Tritos (2006), Laosirihongthong (2006), Kim Kreisler Buch et al. (2006), Kumar et al. (2006), George Byrne et al. (2007), Maneesh Kumar (2007), Karen J. Fryer et al. (2007), Mohamed Gamal Aboelmaged (2009), Darshak A. Desai et al. (2009), Sujendra Swami et al. (2010), Alessandro Brun (2010), Tack-Wei Leong et al. (2012), Alessandro Laureani et al. (2012), Prakash Pralhad Chaudhari (2012), Hisham Alidrisi (2014)
Vodenje projekta	Rosario (2000), Wee (2000), Kumar et al. (2006), George Byrne et al. (2007), Maneesh Kumar (2007), Karen J. Fryer et al. (2007), Mohamed Gamal Aboelmaged (2009), Darshak A. Desai et al. (2009), Sujendra Swami et al. (2010), Alessandro Brun (2010), Alessandro Laureani et al. (2012), Prakash Pralhad Chaudhari (2012), Hisham Alidrisi (2014)
Učinkovita komunikacija	Rosario (2000), Wee (2000), Chong Siong Choy (2005)
Poslovni načrt in vizija	Rosario (2000), Wee (2000)

Vir: Nah, Lau & Kuang (2001, str. 288), Choy (2005), Kumar & Narwal (2019, str. 14).

Organizacijska kultura vključuje vedenje, dejanja, predpostavke, prepričanja in vrednote, ki jih člani organizacije nezavedno oblikujejo, cenijo, upoštevajo in jim sledijo (Stare, 2011, str. 294–298). Organizacijska kultura, kjer imajo zaposleni skupne vrednote in cilje ter so dovzetni za spremembe, bo najverjetneje bistveno pripomogla pri uspešni izvedbi projekta (Nah, Lau & Kuang, 2001, str. 285–296). Kultura zagotavlja urejenost delovanja. Neustrezna kultura povzroči, da vsak posameznik dela po svoje, zaradi česar je potrebnih precej več usklajevanj in popravkov (Stare, 2011, str. 294–298). Slaba kultura povzroča motnje pri delu, kar zmanjšuje kakovost dela in podaljšuje izvedbo projekta. Problem nastane, kadar projekt zaradi neustrezne projektne strukture in kulture postane motnja v opravljanju rednih aktivnosti. Zaradi slabše organizacijske kulture se projekti lahko podaljšajo tudi za do pet odstotkov in podražijo projekt za do tri odstotke (Stare, 2011, str. 294–298). Z analizo obstoječe kulture lahko organizacija spozna svojo kulturo, in sicer z namenom odločiti o njej tako, da bodo doseženi cilji projektov in s tem zagotovljeno doseganje temeljnega cilja organizacije. Analiza sestoji iz faze opazovanja, intervjujev in vprašalnikov, ki organizaciji omogočijo ugotavljanje znakov ali simptomov kulture, in iz faze diagnosticiranja, kjer se iščejo vzroki za takšno kulturo (Rozman & Stare, 2008, str. 174–175).

Pomembnejši izziv pri izvedbi projekta je tudi usklajenost projektnega tima. Za projektno vodjo je ključnega pomena, da že v začetni fazi vzpostavi dober odnos in sodelovanje med člani projekta (Ismail, Yusuwan & Baharuddin, 2012, str. 99–107). Usklajenost projektnega tima je pri projektih bistvena, saj je močno soodvisna s samim načelom učinkovitosti. Načelo učinkovitosti pomeni, da s čim manj napora in čim manj sredstvi zadovoljimo čim več svojih potreb, kar dosežemo s tehnično delitvijo dela. Tehnična

delitev dela v organizaciji pomeni razdelitev skupne delovne naloge na več manjših delovnih nalog, ki jih opravljajo različne osebe v različnem času (Rozman, 2000, str. 74). Razdeljeni deli so med seboj v določenih razmerjih soodvisni, kar poveča nevarnost neuskkljenosti med deli razčlenjenega dela. Vsi člani morajo medsebojno, vzajemno sodelovati in delo usklajevati (Lipovec, 1987, str. 72). Projektni tim mora imeti svoj namen, ki je odziv na povpraševanje in/ali priložnost, natančne in merljive cilje, obvladljivo velikost, pravo kombinacijo strokovnega znanja in izkušenj ter skupno zavezo delovnim odnosom in članom tima (Tang, 2019, str. 37–46).

Tretji pomembnejši izziv pa je podpora vrhnjega vodstva. Vodstvo naj bi zagotavljalo obstoj in uveljavitev organizacijskega predpisa ter podporo projektom (Stare, 2011, str. 294–298). Vodstvo organizacije mora vključiti svoje podrejene v odločanje, s čimer krepijo svojo zavezo, da bodo pridobili potrebna orodja, strategije in vpoglede za vpliv na organizacijske prakse (Tang, 2019, str. 1–9). Slogi in pristopi vodenja so bistveni za učinkovitost organizacije (Tang, 2019, str. 11–25).

Organizacija, ki premalo časa nameni proučevanju organizacijske kulture, ima neuskkljen projektni tim in slabo podporo vodstva ter je bolj podvržena notranjim konfliktom med prepričanji, stereotipi, stališči in pričakovanji. Pomanjkanje poznavanja situacije med zaposlenimi privede do večjih nesoglasij in večjega odpora do spremembe, ki označuje dejanje ali proces, v katerem se je nekaj zgodilo ali pa postalo drugačno (Lewis, 2019, str. 1–94).

2 ODPOR DO SPREMEMB

Sprememba je dejanje ali proces, ki zaključi obdobje, ki ga zaposleni dojemajo kot normalno stanje, zaznamovano z rutino, doslednostjo in stabilnostjo (Lewis, 2019, str. 1–94). Za organizacije je sprememba način življenja, nekaj nujnega, kar omogoča ohraniti konkurenčno prednost, popravek preteklih neuspehov ter dosežek učinka učenja in izboljšave (Lewis, 2019, str. 1–94). Čeprav vse spremembe ne privedejo do izboljšav, pa vse izboljšave zahtevajo spremembo (Lewis, 2019, str. 1–94).

Sprejetje nečesa novega pomeni opuščanje nečesa starega, znanega, udobnega in predvidljivega (Davidson, 2014, str. 10–12). Nelagodje ali strah posamezniku preprečuje narediti prvi korak k spremembi, tudi če ve, da je sprememba v njegovo korist (Davidson, 2014, str. 10–12). Sprejetje spremembe terja čas in trud, ki ga zaposleni niso pripravljeni sprejeti že v idealnih okoliščinah.

Težave pri sprejemanju spremembe se v organizaciji pojavljajo na vseh nivojih. Tudi managerji občutijo strah, ko morajo spremembe predstaviti svojemu timu, ker so spremembe skoraj vedno sprejete negativno (White, 2016, str. 32–36). Organizacijske spremembe zahtevajo s strani posameznika, da se spremeni, izpolni drugačne obrazce, se nauči novih procesov in modificira komunikacijski vzorec (White, 2016, str. 32–36).

Večina ljudi se še vedno odzove na spremembo precej negativno ali interno skozi razmišljanja ali eksterno skozi obnašanje. Negativna reakcija na spremembe je skupna tako novim zaposlenim kot zaposlenim z daljšim stažem (White, 2016, str. 32–36). Nekateri projektni vodje so pri uvajanju sprememb tudi pomanjkljivo usposobljeni na področju komunikacije, pogajanj in upravljanja odnosov, organizacije pa vseeno preveč pozornosti posvečajo samo ciljem projekta, ki so v obliki železnega trikotnika (izpeljati projekt v dogovorjenem času, v okviru načrtovanih stroškov in v dogovorjeni kakovosti). V takem okolju se odpor do sprememb samo še povečuje, saj je večji tudi strah pred neznanim (Davidson, 2014, str. 10–12).

Organizacija mora veliko pozornosti nameniti upravljanju sprememb, saj s tem pomembno vpliva na zaposlene, zaposleni pa vplivajo na organizacijo. Pri uvajanju spremembe je vedno možnost nepredvidenih okoliščin in težav, ki imajo lahko negativne posledice. Ker živimo v okolju, ki se hitro spreminja, je postala pomembna konkurenčna prednost organizacije hitra odzivnost na spremembe, zato je še toliko pomembnejša uvedba ustreznih mehanizmov za upravljanje spremembe, ki omogočajo zmanjšanje morebitnih tveganj (Creasey & Olson, brez datuma). Prav zaradi tega postaja management sprememb ena izmed pomembnejših funkcij v poslovnem svetu.

2.1 Management sprememb

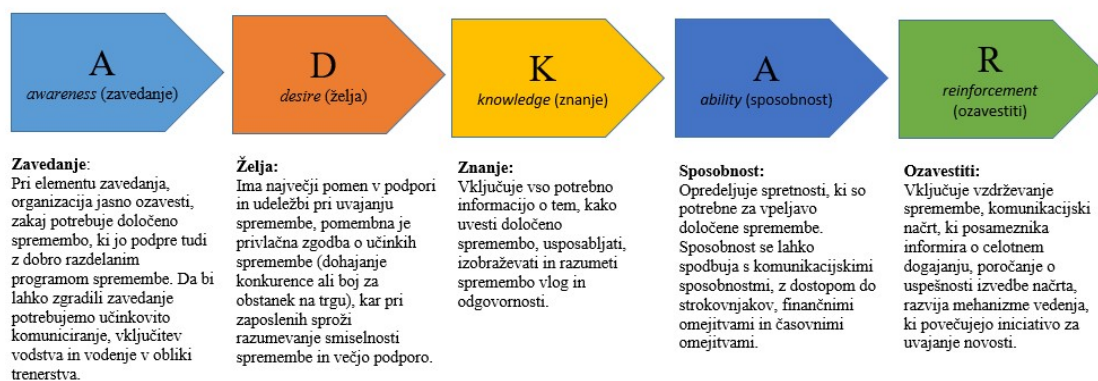
Management sprememb je strukturirani pristop za zagotavljanje popolne vpeljave sprememb (Tang, 2019, str. 47–55). Večina zaposlenih se raje zadržuje v znanih, rutinskih in udobnih situacijah, spremembe pa jih iz teh situacij vodijo k nečemu neznanemu, negotovemu ali celo strašljivemu. Organizacija v ta namen zaposlene seznanja z vzrokom, namenom, ciljem in načrtom izpeljave, povezanimi s spremembo, ter zaposlene tudi ustrezno motivira.

Obstaja vrsta modelov, ki opisujejo uspešno upravljanje in uvedbo spremembe. Eden izmed osnovnih je Lewinov tristopenjski model, ki uvajanje spremembe opisuje kot odmrznitev trenutnega stanja spremembe in na koncu zamrznitev novega stanja. Pri odmrznitveni fazi organizacija prepozna težave, povezane z organizacijsko kulturo, predstavijo se nove informacije in nove izkušnje, ki bodo dvomljivce prepričale, da je sprememba pravilna in potrebna (Mcnabb, 2009, str. 1–67). Brez prepoznave neravnovesja v organizaciji se nobena sprememba ne more začeti. Večina večstopenjskih modelov se lahko preslika v osnovni Lewinov model. Med najpogosteje uporabljene modele uvrščamo naslednja modela:

- **Kotterjev osemstopenjski model:** ukvarja se z vedenjsko spremembo v ljudeh v okviru osmih korakov spremembe: ustvarjanje občutka nujnosti, vzpostavitev vodilne koalicije, oblikovanje strateške vizije in iniciative, komuniciranje vizije, opolnomočenje spremembe, doseganje kratkoročnih uspehov, vzdrževanje in pospeševanje napredka ter institucionalizacija sprememb (Das, 2019, str. 263–270);

- **model ADKAR** je vzpostavil Hiatt, njegov namen pa je povečati spremembo v posameznikih, saj se organizacija lahko uspešno spremeni le, če se spremenijo vsi posamezniki v tej organizaciji (Das, 2019, str. 263–270). ADKAR je kratica, ki predstavlja pet elementov, ki jih mora posameznik doseči, da se sprememba lahko uspešno izvede: *awareness* (zavedanje), *desire* (želja), *knowledge* (znanje), *ability* (sposobnost) in *reinforcement* (ozavestiti). Vseh pet elementov, ki so prikazani na sliki 2, je pozitivno medsebojno povezanih. Posameznik v organizaciji se ne more premakniti v element želje, če se ne zaveda spremembe (Shah, 2014, str. 77–93).

Slika 2: Model ADKAR



Vir: Shah (2014, str. 73-93), Das (2019, str. 263–271).

Bistvo upravljanja sprememb z modelom ADKAR je v posameznikovem (individualnem) upravljanju spremembe, medtem ko je bistvo Kotterjevega modela v organizacijski spremembi (Das, 2019, str. 263–270). Oba modela sta kompatibilna z Lewinovim modelom in poskušata zmanjšati odpor zaposlenih do spremembe.

2.2 Opredelitev odpora

Izraz odpor je še vedno nekoliko ohlapno opredeljen. Odpor je več kot le razpoloženje ali stanje prepričanja. Je verbalno, kognitivno in fizično dinamično vedenje (Ijaz, 2012, str. 143–152). Zaposleni se ne upirajo spremembi, ampak načinu, kako je bila ali pa bo uvedena. Na začetku so strokovnjaki odpor povezovali z nečim negativnim, s silami, ki tekmujejo med seboj, si nasprotujejo, prikazujejo posameznikovo frustracijo in tesnobo (Ijaz, 2012, str. 143–152). Posameznik teži k temu, da prepreči vpliv resnične ali pa navidezne spremembe, zato namerno kljubuje (Ijaz, 2012, str. 143–152). Kasneje pa so odpor začeli povezovati tudi s tem, da imajo posamezniki cilje ali obveznosti, ki so si v nasprotju s spremembo (Ijaz, 2012, str. 143–152). Ta sprememba predstavlja posamezniku izziv, motnjo ali pretiravanje. Odpor se nanaša na dejstvo, da se obe strani (tista, ki uvaja spremembo, in tista, ki se ji upira) upirata, ker se nista pripravljena

premakniti s položaja (Ijaz, 2012, str. 143–152). Danes strokovnjaki odpor vidijo kot zrcalo realnosti, ki jo doživlja posameznik (Ijaz, 2012, str. 143–152).

Odpor do spremembe je v bistvu naravna reakcija ljudi na spremembo in predstavlja oviro pri izvedbi projekta. Odpor do spremembe zato posledično povzroča stroške in zamudo. Mnogi vsako spremembo dojemajo zelo osebno in čustveno, kar je lahko zelo težavno, zlasti kadar gre za delovno okolje (Laframboise, Nelson & Schmaltz, 2003, str. 306).

Rafferty in Jimmieson (2017, str. 248–264) predstavita večdimenzionalni vidik pri odporu do spremembe, ki vključuje čustvene, vedenjske in kognitivne komponente. Čustvena komponenta predstavlja predvsem negativna čustva (jezo), vedenjska komponenta prikazuje negativna dejanja ali namere, kognitivna komponenta pa se navezuje na negativna prepričanja o spremembi, kot so »sprememba ni potrebna« ali »ta sprememba ne bo koristna«.

2.3 Oblike in vrste odporov

Če posameznik spremembe ni pripravljen sprejeti, to v njem vzbudi čustvene, vedenjske in kognitivne komponente, kar vodi do odpora do izvedbe spremembe (Smollan, 2011, str. 828–845). Odpor do spremembe lahko pripelje do apatije, pasivnega, aktivnega ali agresivnega odpora (Smollan, 2011, str. 828–845). Pri apatiji gre za pomanjkanje zanimanja in odsotnost čustev, posameznik občuti manjvrednost, nemoč, razočaranje in žalost, svojega nezadovoljstva pa ne izrazi, ker v tem ne vidi smisla, medtem ko se pasivni odpor kaže v obliki zadržanosti in malomarnosti, posameznik se ne želi učiti, protestira ali ne opravlja svojega dela (Smollan, 2011, str. 828–845). V primeru aktivnega ali agresivnega odpora posameznik izraža svoja močna nasprotujoča si stališča, spremembo namerno sabotira, stavka in ovira proces dela (Smollan, 2011, str. 828–845). Posameznik občuti močna negativna čustva v obliki jeze in trme, zaradi česar širi tudi uničevalne govornice, ima nasilne napade, sabotira in uničuje (Smollan, 2011, str. 828–845). Negativno in pesimistično mišljenje vključuje kriticizem, sarkazem, zatiranje v kali, strah pred izražanjem v večji skupini ljudi, učenje nečesa novega in zoperstavljanje očitnim pritiskom (Pompe, 2011, str. 30–33). Vse to posameznika močno ohromi, kar onemogoči njegovo pripravljenost na konkretno akcijo.

Pomembno je, da se posameznik in organizacija zavedata čustev ob spremembah, jih prepoznata in upravljata (Smollan, 2011, str. 828–845).

2.4 Vzroki za odpor

Vzroki za odpor so povezani z organizacijsko strukturo, kulturo, vodenjem in neuskkljenostjo tima. Organizacije svojo kulturo prilagajajo situacijskim spremenljivkam, kot so tehnologija, okolje, velikost, cilji, strategija in zaposleni (Mihalič,

2007, str. 5), medtem ko je kultura posameznika odvisna od psihološkega zadovoljstva, socialne interakcije, motivacije, zadovoljstva z delovnim mestom, podnebjem, skupinsko dinamiko, medosebnimi odnosi, krepitev vloge posameznika in organizacijske kulture (Tang, 2019, str. 11–25). Neusklajenost organizacijske in posameznikove kulture povečuje vzroke za odpor.

Newstrom in Davis (1993, str. 277–279) odpore delita na logični, psihološki in organizacijski odpor. Logični odpor nastane zaradi nestrinjanja, pomanjkanja časa, ponovnega učenja, novih zadolžitvev, nezaželenih delovnih pogojev in stroškov sprememb, medtem ko psihološki odpor temelji na čustvih in je povezan s strahom pred spremembami, nezaupanjem, nerazumevanjem spremembe in občutkom ogrožanja varnosti (Newstrom & Davis, 1993, str. 277–279), kar vodi do apatije, pasivnega odpora, aktivnega ali agresivnega odpora (Smollan, 2011, str. 828–845). Kadar v organizaciji nastane odpor zaradi politične koalicije, ozkega pogleda, želje po ohranitvi trenutne situacije, gre za organizacijski odpor, ki ima prisotno močno usklajenost sodelavcev (Tavčar, 2000, str. 69–70). Organizacijski odpor predstavlja boj za moč in oblast, konflikte med posameznimi oddelki, prisotnost mehanistično-organizacijske strukture, močan vpliv vrednot in norm (Rozman, 2000, str. 122–123).

Pri posamezniku, ki se upira spremembi, ker čuti strah pred neznanim ter ima negativno in pesimistično mišljenje, je odpor do spremembe nastal zaradi notranjih vzrokov (Pompe, 2011, str. 30–33). Odpor posameznika, ki je vodja, izvira iz ponosa in dosežkov iz preteklosti, zato vodja spremembo občuti kot prelomno odločitev (Tavčar, 2000, str. 69–70). Vodja lahko občuti, da mu je bilo odvzeto nekaj precej vrednega, kljub njegovim odličnim rezultatom, zato verjame, da bo imel slabši ugled, in se odzove z aktivnim ali agresivnim odporom (Smollan, 2011, str. 828–845). Linijski vodje se lahko čutijo ogrožene, ker jim vodje projektov odvzamejo del pristojnosti oziroma oblastniške moči, ki jim pripada zaradi položaja v hierarhični organizaciji (Stare, 2011, str. 294–298). Linijski vodja to občuti, kot da se je njegova vloga brez posvetovanja spremenila v nekaj, kar ga ne zanima. Linijski vodja dvomi o spremembi, saj mu je bilo odvzeto nekaj, za kar je prepričan, da je delal zelo dobro, in se zato odzove z apatijo (Smollan, 2011, str. 828–845). Prav tako lahko linijski vodja dobi občutek, da je bil pri organizacijski spremembi spregledan, verjame, da so mu lagali, da mu je bila storjena krivica, in to globoko zameri, kar pripelje do pasivnega odpora (Smollan, 2011, str. 828–845). Posameznik, ki je v preteklosti doživljal predhodne izkušnje kot slabe, se je iz teh izkušenj naučil negotovosti in negativnega odnosa do spremembe, kar ga je privedlo do manjšega zadovoljstva z delom in slabšega zaupanja v organizacijo (Eriksson, 2004, str. 122–123). Posameznik lažje sprejme spremembo, kadar meni, da ima dejansko vpliv na spremembo in jo vidi kot priložnost za osebno rast ter ob tem doživlja pozitivna čustva (Eriksson, 2004, str. 122–123).

Posameznik se lahko upira spremembi tudi zaradi zunanjih vzrokov, ki prihajajo iz okolja, v katerem živi in dela (Pompe, 2011, str. 30–33). Pod zunanje vzroke za odpor spadata

kulturni in socialni blokadi (Pompe, 2011, str. 30–33). Med kulturne se uvrščajo tabuji, kot so nespoštovanje hierarhije, in tradicionalne vrednote, kot so enaka plača za delovna mesta z enakim opisom del in nalog. Med socialne vzroke pa se uvrščata avtoritarni sistem vodenja in pomanjkanje zaupanja med ljudmi. Slednje je pogost vzrok v organizacijah, kjer vlada negativizem do vsega, kar se je domislil nekdo drug, zato se je sčasoma pojavila visoka stopnja nezaupanja med ljudmi (Pompe, 2011, str. 30–33).

Različni avtorji navajajo različne oblike in vrste odporov, vsem pa je skupno, da gre na nivoju posameznika za strah pred neznanim, željo po ohranitvi obstoječega in nerazumevanje spremembe. Iz tega lahko povzamem, da se bodo ljudje upirali spremembam takrat, ko jih ne razumejo, ko ne razumejo njihove pomembnosti za razvoj ali pa se bojijo, da jim bo sprememba bolj škodila kot koristila.

2.5 Ukrepi za obvladovanje odpora do sprememb

Obvladovanje odpora je kompleksen proces, ki omogoča organizaciji učinkovito spopadanje s spremembami in vključuje aktivnosti, ki so namenjene zagotavljanju podpore, sprejemanju in odobravanju potrebnih sprememb (Besliu, 2018, str. 351–358). Cilj obvladovanja odpora je nadzor nad spremembami ob hkratnem ohranjanju celovitosti in kakovosti storitev (Besliu, 2018, str. 351–358). Odpor do spremembe lahko povzroči stres, razočaranje v delovnem okolju, odhajanje zaposlenih in poslabšanje delovnega vzdušja. Prav zato je obvladovanje odpora do sprememb verjetno eden izmed zahtevnejših vidikov procesa spreminjanja (Firoozmand, 2014, str. 27–31). Odpora se ne da preprečiti, saj je to naravni odziv posameznika ali skupine na spremembo, lahko pa ga organizacija obvladuje z učinkovitimi ukrepi (Firoozmand, 2014, str. 27–31). Uspešno obvladovanje odpora vključuje večšine, kot so komunikacijske spretnosti, motivacijo, delegiranje, pozitivnost, zaupanje, kreativnost, povratne informacije, odgovornost, zavzetost in prilagodljivost (Tang, 2019, str. 1–9). Prav tako je pomembna zavezanost s strani zaposlenih, ki vključuje dejavnike, kot so močno prepričanje in sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot, želja po težjem delu za organizacijo ter želja, da posameznik ostane del organizacije (Mcnabb 2009, str. 1–67). Tudi zavezanost s strani projektne vodje zaposlenim je pomemben del uspešnega vodenja projektov. Vključuje aktivno zagovarjanje zelenih vedenj in vrednot, vključenost v sistem učenja in prizadevanja za spremembo, pripravljenost na delitev moči in avtoritete ter pripravljenost živeti z neizogibnimi konflikti, ki prihajajo z organizacijsko spremembo (Ismail, Yusuwan & Baharuddin, 2012, str. 99–107).

Uvedba spremembe ima drugačen vpliv na doživljanje spremembe na nivoju organizacije, skupine ali posameznika (Burke, 2017, str. 1–35). Na organizacijskem nivoju na doživljanje spremembe vplivajo predvsem pravičnost procesa, dvosmerna komunikacija, transparentnost in konsistentnost odločitev, sprejemanje mnenj, nagrajevanje in izkušnje s predhodno vpeljanimi spremembami (Devos, Vanderheyden

& Broeck, 2002, str. 3–27). Na nivoju skupine na doživljanje spremembe vplivajo medosebni odnosi, mnenja in reakcije sodelavcev ter sodelovanje. Pozitivno sprejemanje spremembe je možno doseči s »team buildingom« (Burke, 2017, str. 1–35). Na nivoju posameznika pa je ključno mesto nadzora, pri čemer gre za posameznikovo zaznavo o možnosti nadzora nad okoljem. Posameznik z notranjim mestom nadzora ima občutek, da ima nadzor nad življenjem in da lahko sam vpliva na okolje, kar omogoča bolj pozitiven odnos do spremembe, kot ga ima posameznik z zunanjim mestom nadzora (Devos, Vanderheyden & Broeck, 2002, str. 3–27). Posameznik z zunanjim mestom nadzora je relativno pasiven in mnenja, da njegovo življenje usmerjajo zunanji dogodki. Pomembno je, da managerji pri zaposlenih skušajo vplivati predvsem na notranje mesto nadzora nad situacijo z izobraževanji, premestitvijo, treningi, razvojem in svetovanjem (Burke, 2017, str. 1–35). Na nivoju posameznika je prav tako pomembno zadovoljstvo z delom. Posameznik, ki je bolj zadovoljen z delom, je tudi bolj motiviran in bolj odprt za spremembe, ne glede na način uvajanja spremembe (Devos, Vanderheyden & Broeck, 2002, str. 3–27).

S primerno komunikacijo lahko vodja oziroma organizacija ugotovi, kaj posameznik potrebuje za sprejetje spremembe. Komunikacija kot orodje za uspešno obvladovanje odpora vključuje čas in količino informacij, je jasna, spoštljiva, dvosmerna, odprta, iskrena, pozitivno naravnana in izraža tistega, ki govori (Burke, 1995, str. 158–171). Pri vodenju projektov se pričakuje, da bo komuniciranje vodoravno in ne hierarhično, vsebina pa niso ukazi, temveč razlage, predlogi, pojasnjevanje in dogovarjanje (Rozman & Stare, 2008, str. 197–200). Komunikacija v projektni skupini in zunaj nje mora biti prisotna ves čas trajanja projekta. Najpogostejši problem v komuniciranju članov tima je nepripravljenost članov za izmenjavo informacij (Rozman & Stare, 2008, str. 197–200). V projektni skupini tako najdemo posameznike, ki so mnenja, da imajo več znanja, in se bojijo, da njihov prispevek ne bo dovolj viden (Rozman & Stare, 2008, str. 197–200).

3 RAZISKAVA OBVLADOVANJA ODPORA DO SPREMEMBE PRI UVEDBI PROJEKTA GDPR

Empirični del predstavlja opredelitev projekta GDPR in njegovo uvedbo v izbrano organizacijo. Namen raziskave je analiza obstoječe kulture in strukture organizacije ter vzroka in vrste odpora do uvedbe GDPR, ki sta jo doživljala posameznik in oddelek v organizaciji. Z raziskavo sem želela pridobiti ključne informacije, ki pripomorejo k zmanjševanju odpora do spremembe.

3.1 Opredelitev GDPR

GDPR je uredba Evropskega parlamenta in Sveta o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov. GDPR zajema vse organizacije, ki pri svojem delu obdelujejo osebne podatke, pri čemer je osebni podatek vsak podatek,

ki se nanaša na določenega ali določljivega posameznika (Informacijski pooblaščenec, 2020). GDPR omogoča povečane pravice posameznikov, na katere se nanašajo osebni podatki. Vključuje zakonske, organizacijske in tehnične ukrepe, kot so stroga politika zasebnosti, vzdrževanja evidenc, ocena učinka, obveščanje v primeru kršitev v 72 urah, imenovanje pooblaščenca in strožje zahteve pri prenosu podatkov po telekomunikacijskem omrežju (Claessens, 2017, str. 1–3). Pri prenosu podatkov po telekomunikacijskem omrežju je treba podatke ustrezno zavarovati z uporabo kriptografskih metod, tako da je zagotovljena njihova nečitljivost oziroma neprepoznavnost med prenosom (Informacijski pooblaščenec, 2020). V primeru kršitev so predvidene visoke globe v višini do 20 milijonov evrov oziroma 4 % letnega prometa (Informacijski pooblaščenec, 2020).

Spremembe, povezane z GDPR, so za organizacije pomenile spremembe procesa dela in strožjo zahtevo po prenosu osebnih podatkov po telekomunikacijskem omrežju. V nadaljevanju podrobneje predstavljam izbrano organizacijo in vpliv uvedbe projekta GDPR.

3.2 Opis organizacije in uvedbe projekta GDPR

Izbrana organizacija želi ostati anonimna, zato se bo v nalogi uporabljalo izmišljeno ime Finančna služba. Finančna služba je specializirana organizacija, ki se ukvarja s finančnimi storitvami na slovenskem trgu in končnim potrošnikom nudi financiranje premičnin. Financiranje je mogoče urediti pri ponudniku premičnine, v poslovnih enotah organizacije ali pa na njenem sedežu. Končni potrošnik lahko pridobi klasično posojilo, finančni ali operativni zakup ter ima možnost sklenitve različnih oblik zavarovanja potrošnika in predmeta financiranja.

Finančna služba ima poslovnofunkcijsko strukturo z različnimi divizijami poslovnih enot po Sloveniji s hierarhičnim in tržnim kulturnim profilom. Dejavnosti so usmerjene v koordinacijo, organizacijo dela, vzdrževanje stabilnosti, avtomatizacijo poslovanja in kontrolo. Gre za organizacijo, ki je močno regulirana in napake niso sprejemljive. Divizijske enote pokrivajo komercialni del poslovanja, vse globalne odločitve pa so še vedno sprejete na nivoju vodstva Finančne službe. Divizije so bile postavljene z namenom večje fleksibilnosti poslovanja glede na zahteve trga.

V Finančni službi sem pri raziskavi odpora do spremembe, povezanih z GDPR, kot raziskovalno metodo uporabila intervju, in sicer z namenom pridobitve individualnega mnenja posameznika, s tem pa tudi kakovostnejše raziskave in lažje primerjave.

3.3 Raziskovalne metode

King, Horrocks in Brooks (2019, str. 3) intervjuje delijo na preiskovalni novinarski intervju, intervju slavnih, razgovor za službo in kvalitativni raziskovalni intervju. V nalogi sem kot raziskovalno metodo uporabila kvalitativni raziskovalni intervju.

Značilnosti te vrste intervjuja so, da odpira vprašanja, se osredotoča na osebno izkušnjo in skuša zgraditi razmerje z intervjuvancem (King, Horrocks & Brooks, 2019, str. 3). Za učinkovito zbiranje podatkov za raziskavo je bila pri intervjujih ključna vzpostavitev zaupanja. V intervjuju je bilo vključenih petnajst vprašanj. Rezultati, ki sem jih želela pridobiti z intervjuji, so bili analiza obstoječe kulture in strukture organizacije, način in doživljanje vpeljave spremembe ter vzrok odpora do spremembe. Hipoteze, ki sem jih skozi intervjuje želela preveriti, so bile:

H1: Odpor do sprememb je povezan z organizacijsko strukturo in kulturo.

Hierarhična organizacijska kultura, ki deluje v poslovnofunkcijski strukturi in ima stroge regulatorne zahteve, je bolj podvržena večjim odporom do spremembe. Razlog je v strukturi in razmerjih v liniji, ki so v taki organizaciji stalna, medtem ko je trajanje projekta spremenljivo in časovno omejeno, naloge pa niso vnaprej določene (Rozman & Stare, 2008, str. 171).

H2: Neusklajenost timskega dela povečuje odpor do spremembe.

Uspeh organizacije je bolj odvisen od uspešnosti in usklajenosti projektne tima kot pa od tehnične sposobnosti vodje same (Tang, 2019, str. 37–46). Menim, da imajo poslovnofunkcijske organizacije manjšo usklajenost timov, kar je posledica hierarhične ravni in specializacije dela. Čeprav organizacija nima projektne pisarne, pa ima projekte, katerih obseg je omejen z mejami funkcije. To pomeni, da bo oddelek za načrtovanje opravil projektno delo neodvisno od oddelkov proizvodnje ali trženja, kar povečuje odpor do spremembe. Prav tako člani projekta v taki organizaciji večji del svojega časa namenijo rednim delovnim nalogam in ne projektu.

H3: Podpora vrhnjega vodstva zmanjšuje odpor do spremembe.

Menim, da je podpora vrhnjega vodstva ključna za uvedbo spremembe. Organizacija lahko z vodstvom, ki pomaga voditi sistem spremembe, hitreje in kakovostneje uvede spremembo (Shah, 2014, str. 77–93).

3.4 Zbiranje podatkov in opis vzorca

Podatke sem zbirala s polstrukturiranimi intervjuji. V intervjuju je bilo zajetih osem zaposlenih iz ožjega in širšega tima, ki so bili odgovorni za vpeljavo sprememb, povezanih z GDPR, ter dve zaposleni, ki v uvedbo projekta GDPR nista bili vključeni. V tabeli 1 so prikazani intervjuvanci, naziv delovnega mesta, spol in starost.

Tabela 3: Seznam intervjuvancev

Intervjuvanec	Naziv delovnega mesta	Spol	Starost
Intervjuvanec 1	Vodja projekta GDPR (oddelek za skladnost poslovanja)	Ženski	Od 41 do 50 let
Intervjuvanec 2	Strokovni sodelavec v oddelku za skladnost poslovanja	Moški	Od 51 do 60 let
Intervjuvanec 3	Strokovni sodelavec v oddelku za skladnost poslovanja	Ženski	Od 31 do 40 let
Intervjuvanec 4	Vodja oddelka zaledne službe in dela s strankami	Ženski	Od 41 do 50 let
Intervjuvanec 5	Vodja oddelka podpore poslovanja	Ženski	Od 41 do 50 let
Intervjuvanec 6	Vodja divizijske enote Ljubljana	Moški	Od 31 do 40 let
Intervjuvanec 7	Vodja divizijskih enot Maribor in Celje	Ženski	Od 41 do 50 let
Intervjuvanec 8	Produktni vodja	Ženski	Od 31 do 40 let
Intervjuvanec 9	Strokovni sodelavec v oddelku za upravljanje tveganj	Ženski	Od 31 do 40 let
Intervjuvanec 10	Samostojni strokovni sodelavec na terenu	Ženski	Od 31 do 40 let

Vir: lastno delo.

Rezultate intervjuja sem razdelila po oddelkih, saj so si bili odgovori precej podobni. V intervjuje so zajeti redno zaposleni posamezniki, ki se med seboj razlikujejo po spolu, starosti in stopnji izobrazbe. Projekt GDPR je vodila oseba, zaposlena v oddelku skladnosti poslovanja. V ožji skupini sta sodelovala dva člana iz oddelka skladnosti poslovanja in član iz oddelka trženja. Ožja skupina je imela redna srečanja tudi s širšo skupino, ki je bila sestavljena iz celotnega vodstva organizacije.

V nadaljevanju podrobno predstavljam intervjuje, ki so bili po večini opravljeni v službenem času, z izjemo intervjuja ene zaposlene, s katero sva opravili intervju na domu. Posamezni intervju je trajal približno eno uro. Na željo zaposlenih je identiteta posameznikov anonimna.

Intervjuvanec 1

Pri projektu je kot ključno značilnost organizacije opazila stabilnost, željo biti prvi na trgu in pomembnost skladnosti poslovanja. V intervjuju predstavi poštenost in zaupanje kot pomembni vrednoti. Te vrednote v organizaciji tudi čuti. Skozi pogovor sva ugotovili,

da so bila znotraj ožjega in širšega tima neskladja. Po njenem mnenju so bile spremembe, povezane z GDPR, že same po sebi težavne, z neusklajenim timom pa je projekt na trenutke postal nemogoč. Z namenom pridobitve čim večjega spektra znanja je raziskala GDPR za vse stroke na slovenskem trgu in te informacije delila tudi s člani projekta. Z željo ozavestiti pomembnost projekta je redno predajala nove informacije in izpostavljala visoke kazni v primeru njegovega kršenja. Po njenem mnenju se je po predstavitvi kazni tudi vodstvo podjetja bolj posvetilo podpori projekta, kar je omogočilo pravo mero zavedanja in željo po spremembi. Meni, da je bilo pri izpeljavi projekta potrebno veliko komunikacije, prepričevanja in predstavljanja morebitnih kazni ob neupoštevanju navodil. Največ strahu in stresa je čutila pri predstavitvi spremembe vodstvu komerciale zaradi preteklih izkušenj. V preteklosti je oddelek komerciale ob uvedbah spremembe pogosto kazal močan strah, nemoč, razočaranje in žalost pred dodatnim delom ter je zato protestiral in sabotiral napredek projekta. Večji izziv pri vpeljavi spremembe je bilo tudi drugačno razumevanja zakona znotraj in zunaj organizacije. V času vpeljave spremembe je prihajalo tudi do raznih konfliktov znotraj oddelkov in med oddelki. Kljub težavni vpeljavi projekta pa je celotni proces čutila kot osebno rast.

Intervjuvanca 2 in 3

Pri projektu sta sodelovala člana projekta, ki sta zaposlena v oddelku za skladnost poslovanja. Kot ključno značilnost organizacije predstavita rast, finančni uspeh, stroga formalna pravila, koordiniranje, organiziranje in optimizacija dela. Pomembne vrednote so jima zaupanje, poštenost, pravičnost in spoštovanje. En član ožjega tima te vrednote v organizaciji čuti le delno, saj meni, da si je včasih treba zaupanje in pravičnost izboriti. Glede uvedbe projekta sta mnenja, da je bil projekt sprva sprejet negativno in stresno, dokler vodstvo organizacije ni stalo za projektom. S podporo vodstva so tudi zaposleni razumeli, da je projekt pomemben. Pred procesom vpeljave projekta je bilo jasno, zakaj se projekt vpeljuje. Osnova je bila evropska direktiva, jasne pa so bile tudi kazni v primeru kršitev. V času izvajanja projekta je bilo predanih dovolj informacij in treningov, na voljo pa so bile tudi strokovno usposobljene osebe. Za tveganja in ovire v času projekta so se izkazali čas, kakovost izvedbe in kršitve. Med procesom uvedbe projekta je prišlo tudi do odpora do spremembe. Omenita, da je bil največji izziv pri uvedbi spremembe nezaupanje v spremembo in način njene vpeljave ter strah pred dodatnim delom. Menita, da je sprememba, ki bi jo bilo treba uvesti že prej, zagotovo način razmišljanja. Prav tako sta mnenja, da bi bilo treba za lažjo vpeljavo spremembe vključiti v komunikacijo večji del zaposlenih v komercialnem oddelku in ne samo vodstva komercialnega oddelka, saj je bilo opaziti slabše predajanje informacij znotraj tega oddelka. Menita, da je večina zaposlenih razumela, da je zaradi podpore vodstva in visokih kazni sprememba res pomembna. Ko je sprememba stopila v veljavo, je bilo nekaj dni čutiti paniko in strah pred napakami. Za uvedbo spremembe sta bila člana projekta motivirana, ker se rada uči, nista pa bila za to nagrajena. Menita, da bi nagrada morala biti, saj je bil projekt

izpeljan skladno z načrtom. Sprejemljiva nagrada bi lahko bila denarna nagrada ali pa »team buiding«.

Intervjuvanca 4 in 5

Pri projektu sta sodelovali zaposleni, ki vodita oddelek za podporo poslovanja in izterjavo. Kot ključne značilnosti organizacije predstavita stabilnost, predvidljivost, jasno razdelitev delovnih nalog, avtomatizacijo in usmerjenost v rezultate. Po njunem mnenju so pomembnejše vrednote zaupanje, poštenost, odkritost, sodelovanje, kakovost in zanesljivost. Ena članica te vrednote čuti v organizaciji oziroma med posameznimi oddelki le delno. Menita, da so spremembe, povezane z GDPR, za zaposlene prinesle veliko stresa in odpora, ker so zahtevale veliko spremembo procesa dela. Glede na prejete informacije, povezane z GDPR, so v oddelku čutili, da bo delo oteženo. Največjo problematiko izpostavita na področju komunikacije po telekomunikacijskem omrežju, kar je povzročilo strah pred zastojem procesa, strah pred napakami ali nerazumevanje. Komunikacija je bila v času projekta spoštljiva in dvosmerna. Posredovane so bile tudi informacije o praksah drugih organizacij, na voljo pa so bile tudi strokovno usposobljene osebe. Omenita, da sta v času uvedbe projekta odkrivali in poudarjali nove ovire in tveganja, ki pa so bila med projektom razrešena. Obe sta se zavedali pomembnosti projekta, saj se je vpeljeval na nivoju celotne Evropske unije.

Intervjuvanci 6, 7 in 8

Pri projektu so sodelovali vodje komercialnih oddelkov. V nadaljevanju predstavljam povzetek intervjuja treh oseb. Kot ključno značilnost organizacije vidijo v rezultatih in strogih formalnih pravilih. Pomembne vrednote so zanje sodelovanje, kakovost, zanesljivost, spoštovanje in zaupanje. Dve članici teh vrednot znotraj organizacije ne čutita v popolnosti. Vsi člani so mnenja, da niti ožja niti širša skupina projekta nista bili enotni. Vzrok neenotnosti širše skupine je bil v različnih interesih. Posredovano je bilo ogromno različnih obvestil in pravil v povezavi s projektom GDPR, kar je povzročilo zmedo. Člani projekta so čutili strah pred nerazumevanjem in slabšo učinkovitostjo dela. Vsi člani se strinjajo, da je bila vpeljava sprememb, povezanih z GDPR, v komercialnem oddelku sprejeta precej negativno, saj je to zanje pomenilo dodatno delo, v primeru napake pa se komercialista obravnava kot osebo, ki je malomarna ali pa ne upošteva pravil. Tveganja in ovire, ki so jih zaznali, so bile zato visoke kazni v primeru napak. Pri komunikaciji so pogrešali možnost pogajanja, saj so imeli občutek, da projekt ne dopušča nobenih odstopanj od zamišljenega. Omenijo, da so bile spremembe, povezane z GDPR, ene izmed mnogih dodatnih sprememb z vidika skladnosti poslovanja. Menijo, da bi bilo treba za vpeljavo projekta GDPR pridobiti več dobrih praks s strani konkurence, saj so po zaključku projekta opazili, da je bila Finančna služba najbolj striktna. Prav tako so mnenja, da bi se lahko določene delovne naloge preusmerile v druge oddelke in tako razbremenile oddelek komerciale.

Intervjuvanec 9

V intervju je zajeta zaposlena v oddelku za upravljanje tveganj, ki ni bila vključena v projektno skupino, bila pa je vključena v vsa izobraževanja, ki so potekala pred in po zaključku projekta GDPR. Po njenem mnenju so ključne značilnosti in vrednote v organizaciji rezultati, v njihovem oddelku pa odgovornost, zanesljivost, zaupanje in spoštovanje. Navedene vrednote v organizaciji tudi čuti. V intervjuju zaposlena omeni, da ni bila prepričana v suverenost vodij projekta, projektni tim pa ji ni bil videti enoten. Kljub temu meni, da so zaposleni prejeli vsa potrebna navodila in informacije. V oddelku so vpeljavo spremembe občutili pozitivno, zanimale so jih vse informacije, povezane z upravljanjem osebnih podatkov strank. Za spremembo so bili motivirani, saj so jo v oddelku sprejeli kot del razvijanja organizacije in kot del osebne rasti posameznika. Omenila je, da v njihovem oddelku ni bilo odpora do spremembe, so pa odpor zaznali v oddelku komerciale zaradi nestrinjanja, strahu pred novimi zadolžitvami, nezaupanja in nerazumevanja spremembe.

Intervjuvanec 10

V nadaljevanju predstavljam intervju z zaposleno, ki ni bila vključena v projektno skupino, bila pa je vključena v vsa izobraževanja. Po njenem mnenju so ključne značilnosti organizacije pravila, postopki in doseganje rezultatov. Pomembne vrednote so zanjo zaupanje, spoštovanje in enakopravnost. Meni, da si moraš te vrednote v organizaciji velikokrat izboriti. Po njenem mnenju je bila vodja projekta striktna pri upoštevanju vseh pravil. Večkrat so bile poudarjene kazni pri neupoštevanju navodil. V času vpeljave sprememb, povezanih z GDPR, je prejela ogromno obvestil glede poteka projekta. Meni, da je bila za njeno delo obveščенost preveč redna, saj se je velikokrat obveščalo o predvidevanjih, ki pa so se čez čas ovrgla. Projekt GDPR je zaradi vseh obvestil občutila kot kaotičen in pomemben projekt, ki bo dodatno obremenil delo.

3.5 Rezultati raziskave

Raziskava je pokazala, da so odnosi med zaposlenimi zadovoljivi, več konfliktov pa se pojavlja med posameznimi oddelki in divizijami, kar je verjetno posledica specializiranosti posameznika in ustvarjenih divizij. Vrednote, ki so bile večkrat izpostavljene, so bile zaupanje, spoštovanje in poštenost. Tisti zaposleni, ki te vrednote čutijo tudi v organizaciji, so z organizacijo bolj povezani in v času spremembe skoraj niso kazali odpora do vpeljave spremembe oziroma so bili za spremembo motivirani zaradi želje po učenju in osebne rasti. Zaposleni, ki so pomembne vrednote v organizaciji čutili le delno, so bili podvrženi večjemu odporu do spremembe. Ti zaposleni so čutili, da so njihovi cilji in obveznosti v nasprotju s spremembo. Ta sprememba je posamezniku predstavljala izziv in motnjo v opravljanju rednega dela. Posameznik je postal nezaupljiv do neznanega in se je spremembi upiral, saj je tvegala neuspeh zaradi negotove prihodnosti (Higgins & Bourne, 2018, str. 7–18).

Vrednote v organizaciji čutim le delno, saj si moraš zaupanje in pravičnost včasih kar izboriti (intervjuvanec 1).

Raziskava je potrdila, da je odpor nastal kot posledica vgrajenih rutin, saj je projekt GDPR spremenil proces dela. Organizacijska struktura in kultura v določenih primerih ne omogočata dovolj velikega zaupanja med oddelki. Prav tako manjkata projektna pisarna in nosilec funkcij projektnega managementa. Organizacijska struktura in kultura pogosto omejujeta razpoložljivost virov, kar onemogoča uspešno vodenje, komuniciranje, motiviranje in usklajenost projektnega tima (Stare, 2011, str. 197–267).

Menim, da so bile spremembe, povezane s projektom GDPR, že same po sebi težavne, z neusklajenim timom pa je projekt na trenutke postal nemogoč (intervjuvanec 1).

Neusklajenost ožjega in širšega tima so opazili skoraj vsi, ki so bili vključeni v raziskavo. Večja usklajenost bi omogočila večjo povezanost in manjši odpor do spremembe, kar dokazuje oddelek za upravljanje tveganj. V tem oddelku je zaposlena razkrila, da so spremembo sprejeli precej pozitivno, in to kljub visokim zahtevam. Vzdušje v oddelku je zelo pozitivno, zaposleni so povezani in usklajeni, delujejo kot tim. V raziskavi je bil vzrok neusklajenosti v organizacijski strukturi in kulturi ter v neučinkovitem komuniciranju znotraj oddelkov. Menim, da je ključno, da se v času uvajanja spremembe stalno vzdržujejo dobri medosebni odnosi s spoštljivo, dvosmerno in odprto komunikacijo, ki omogoča posamezniku tudi pogajanja. Redna komunikacija je omogočila, da so se aktivnosti projekta izvajale kljub odporu. Učinkovita komunikacija na nivoju celotnega vodstva pa bi pripomogla k bistveno manjšemu odporu, saj so konflikti nastajali zaradi strahu in nerazumevanja.

Sprva je bil projekt sprejet negativno in stresno, dokler vodstvo organizacije ni stalo za projektom. S podporo vodstva so tudi zaposleni razumeli, da je projekt pomemben (intervjuvanec 2).

Podpora vrhnjega vodstva je omogočila obvladovanje odpora do spremembe in zaključek projekta kljub večjim odporom. Ta zaradi večje podpore vodstva ni bil več tako agresiven kot sprva. Vodstvo mora v takih primerih zagovarjati spremembo in spremeniti spodbude, kjer je to potrebno.

S poglobljenimi polstrukturiranimi intervjuji mi je uspelo preveriti hipoteze, predstavljene v tabeli 2.

Tabela 4: Postavljene hipoteze in njihov status

Hipoteza	Status
H1: Odpor do sprememb je povezan z organizacijsko strukturo in kulturo.	Hipoteza je potrjena.
H2: Neusklajenost timskega dela povečuje odpor do spremembe.	Hipoteza je potrjena.
H3: Podpora vrhnjega vodstva zmanjšuje odpor do spremembe.	Hipoteza je potrjena.

Vir: lastno delo.

4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

Med najpogostejše kritične dejavnike pri izvedbi projekta uvrščamo usklajenost timskega dela, podporo vrhnjega vodstva, spremljanje in ocenjevanje uspešnosti, vodenje projekta, učinkovito komunikacija, poslovni načrt, vizijo in organizacijsko kulturo, ki je močno povezana z organizacijsko strukturo.

Organizacijska kultura, kjer imajo zaposleni skupne vrednote in cilje ter so dovezetni za spremembe, bistveno pripomore k uspešni izvedbi projekta. Ta ugotovitev se sklada z raziskavo, ki sta jo naredila Higgins in Bourne (2018), in pravi, da tisti posameznik, ki vrednote organizacije čuti le delno, postane nezaupljiv do neznanega in se spremembi upira, ker tvega neuspeh zaradi negotove prihodnosti. Sprememba predstavlja izziv in motnjo v opravljanju rednega dela. Posameznik lažje sprejme spremembo, ko jo dojema kot priložnost za osebno rast (Eriksson, 2004, str. 122–123). Strah pred napakami, pretekli neuspehi ter različni interesi zaposlenih in vodstva so lahko vzrok nizke motivacije po spremembi. Na posameznikovo zavedanje, mesto nadzora in željo po spremembi lahko vplivamo z večjo vključenostjo pri razvoju projekta.

Pridobljena teoretična izhodišča in empirična raziskava zaključne strokovne naloge omogočajo večje razumevanje pri obvladovanju spremembe, saj izpostavljajo ključne izzive uvajanja in obvladovanja spremembe. Raziskava je pripomogla k boljšemu razumevanju pravilnega pristopa vpeljave spremembe, ki zahteva spremembo procesa dela. Organizacijska struktura in kultura v določenih primerih ne omogočata dovolj velikega zaupanja med oddelki, kar privede do neusklajenega tima in posledično večjega odpora do spremembe. Večjo usklajenost je možno doseči z učinkovito komunikacijo in vzdrževanjem dobrih medosebnih odnosov. Spremembe, ki spreminjajo procese dela, zahtevajo učinkovito komunikacijo na nivoju celotnega vodstva. Podpora vrhnjega vodstva omogoča obvladovanje odpora do spremembe in zaključek projekta. Vodstvo mora v takih primerih zagovarjati spremembo in spremeniti spodbude, kjer je to potrebno.

Raziskava vpeljave sprememb, povezanih z GDPR, je bila izvedena samo v podjetju, ki se ukvarja s financiranjem končnih strank v hierarhičnem in tržnem kulturnem okolju. V

prihodnje bi bilo smiselno izvesti intervjuje še v drugih konkurenčnih in nekonkurenčnih organizacijah, preveriti, na kakšen način so se druge organizacije lotile vpeljave teh sprememb in kje so zaznale največje ovire pri uvajanju projekta GDPR.

SKLEP

Za organizacije je sprememba način življenja, nekaj nujnega, kar omogoča ohranjati konkurenčno prednost, popravek preteklih neuspehov ter dosežek učinka učenja in izboljšave (Lewis, 2019, str. 1–94). Večina ljudi pa se še vedno odzove na spremembo precej negativno ali interno skozi razmišljanje ali eksterno skozi obnašanje.

Pri projektu GDPR se je pokazalo, da je pomembna zavezanost projektu s strani zaposlenih in vodij projekta. Podpora vrhnjega vodstva omogoča, da projekt ne obstane, vendar pa ne omogoča uspešnega zaključka projekta. Zavezanost s strani vodje projekta in vodij organizacij je v izbrani organizaciji zato ključna. Zavezanost se mora kazati kot aktivno zagovarjanje zelenih vedenj in vrednot, vključenost v sistem učenja in prizadevanja za spremembo, pripravljenost na delitev moči in avtoritete.

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je odpor do sprememb povezan z organizacijsko strukturo in kulturo. Hierarhična organizacijska kultura, ki deluje v poslovnofunkcijski strukturi in ima stroge regulatorne zahteve, je bolj podvržena večjim odporom do spremembe. Razlog je v strukturi in razmerjih v liniji, ki so v taki organizaciji stalna, medtem ko je trajanje projekta spremenljivo in časovno omejeno, naloge pa niso vnaprej določene (Rozman & Stare, 2008, str. 171).

Odpor je povezan tudi z neusklajenim timskim delom. Tisti posamezniki, ki delajo v timskem okolju, so v raziskavi pokazali bolj pozitiven odnos do spremembe. Večjo usklajenost timov je možno doseči z učinkovito komunikacijo, ki povečuje notranje mesto nadzora posameznika.

Ključna je tudi podpora vrhnjega vodstva. Organizacija z vodstvom, ki pomaga voditi sistem spremembe, lahko hitreje in kakovostneje uvede spremembo (Shah, 2014, str. 77–93). Raziskava je pokazala, da so se s podporo vrhnjega vodstva aktivnosti projekta izvajale kljub odporu. Podpora vrhnjega vodstva je zato bistvena za učinkovitost organizacije (Tang, 2019, str. 11–25).

Organizacijska kultura in struktura v določenih primerih omejujeta razpoložljivost virov (Stare, 2011, str. 197–267) in ne omogočata dovolj velikega zaupanja med oddelki, kar privede do popačenega zaznavanja oziroma kratkovidnosti in komunikacijskih ovir. Kratkovidnost se odraža v usmerjenosti v rezultate, komunikacijske ovire pa se kažejo v nejasnem namenu spremembe in v nezadostni komunikaciji znotraj oddelkov. Nezadostna komunikacija je povezana z neusklajenim projektnim timom, ki je močno soodvisen z načelom učinkovitosti. Raziskava je pokazala, da so nekateri managerji

naleteli na komunikacijske ovire, saj so se bali negativnega odziva zaposlenih (White, 2016, str. 32–36).

Komunikacijske ovire so se pokazale že pri ozaveščanju občutka nujnosti, ki je bil osnovan na strahu pred kaznimi. Posameznik ni dosegel zavedanja, ker je čutil močan strah pred napakami in ni imel zaupanja v spremembo, zaposlene in svoj tim. Posameznik se ni uspel premakniti v element želje, znanja, sposobnosti in ozaveščanja. Zaposleni, ki delujejo v usklajenem timu, lažje dosežejo element želje, saj ta izhaja iz želje posameznika po učenju in osebni rasti.

Spremembe, povezane z GDPR, so bile organizacijske spremembe, ki so zahtevale novo obliko vedenja v organizaciji. GDPR je spremenil proces dela. Za zmanjševanje odpora, ne glede na strukturo in kulturo organizacije, priporočam podporo vrhnjega vodstva in timsko sodelovanje. Timsko sodelovanje izvira iz potrpežljive komunikacije, ki upošteva in spoštuje tuja mnenja ter omogoča odprte diskusije. Menim, da bi lahko model ADKAR ali Kottarjev osemstopenjski model omogočila zmanjšanje odpora pri uvedbi sprememb, povezanih z GDPR. Oba modela skozi različne stopnje omogočata ozaveščanje namena projekta, večjo povezanost članov tima, kombinacijo strokovnega znanja in izkušenj ter posledično večjo zavezanost delovnim odnosom in članom tima.

LITERATURA IN VIRI

1. Abyad, A. (2018). Project Management, Motivation Theories and Process Management. *Middle East Journal of Business*, 13(4), 18–22.
2. Besliu, D. (2018). Institutional Management of Change Resistance of the Employees Against Organizational Transformations. *Proceedings of the Scientific Conference AFASES, 1*, 351–358.
3. Burke, W. W. (1995). Organization Change: What We Know, What We Need to Know. *Journal of Management Inquiry*, 4(2), 158–171.
4. Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory & Practice*: fifth edition. California: Thousand Oaks: SAGE Publications Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
5. Claessens, K. (2017, 6. julij). *GDPR: Pragmatičen pristop*. Pridobljeno 2. decembra 2019 iz <https://www.bdo.si/sl-si/vpogledi/svetovanje/varstvo-osebni-podatkov/gdpr-pragmaticen-pristop>
6. Creasey, T. & Olson, D. (brez datuma). *Defining Change Impact*. Pridobljeno 2. decembra 2019 iz <https://www.prosci.com/hubfs/2.downloads/thought-leadership/Defining-Change-Impact-TL.pdf?hsLang=en-ca>
7. Česen, A., Kern, T. & Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja*: (PMBOK vodnik): tretja izdaja. Kranj: Moderna organizacija.
8. Das, V. (2019). Comparative Study of Kotter's and Hiatt's (ADKAR) Change Models. *Journal of Leadership and Management*, 15, 263–271.

9. Davidson, J. (2014). Change. *Personal Excellence Essentials*, 19(11), 10–12.
10. Devos, G., Vanderheyden, K. & Broeck, H. (2002). *A framework for assessing commitment to change*. B. k.: Vlerick Leuven Gent.
11. Eriksson C. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Emerald Insight*, 33(1), 110-126.
12. Evropska komisija. (2017, 10. maj). *Razmislek o izkoriščanju globalizacije*. Pridobljeno 1. decembra 2019 iz https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-globalisation_sl.pdf
13. Firoozmand, N. (2014). Managing resistance to change. *Training Journal*, 27–31.
14. Freund, S., Kristl, N., Schubert, A., Schwehn, W. & Vodeb, H (2013). *Dobre prakse in strategije za upravljanje s spremembam*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
15. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
16. Hentschel, R., Leyh, C. & Baumhauer, T. (2019). Critical Success Factors for the Implementation and Adoption of Cloud Services in SMEs. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (str. 7342–7351). Hawaii: University of Hawaii at Manoa
17. Higgins, D. & Bourne, A. P (2018). Implementing Change in Organization: A General Overview. *Scholarly Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 1(1), 7–18.
18. Ijaz, S. (2012). Resistance to Organizational Change: The Reign and the Intellectual History. *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11(6), 143–152.
19. Informacijski pooblaščenec. (2020). *Najpogostejša vprašanja in odgovori*. Pridobljeno 9. marec 2020 iz <https://www.ip-rs.si/zakonodaja/reforma-evropskega-zakonodajnega-okvira-za-varstvo-osebni-podatkov/najpogostejša-vprašanja-in-odgovori/>
20. Ismail, F., Yusuwan, N. M. & Baharuddin, H. E. A. (2012). Management factors for successful IBS projects implementation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 68, 99–107.
21. Jamšek, B. (2018, 20. november). GDPR: Uredba o varstvu podatkov. *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 2. decembra 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-indogodki/novice/gdpr-uredba-o-varstvu-podatkov>
22. KID d. o. o. (2016, 26. september). *Project management: Kaj je projekt?* Pridobljeno 26. junija 2019 iz <https://www.kid.si/project-managementkaj-je-projekt/>
23. King, N., Horrocks, C. & Brooks, J. (2019). *Interviews in Qualitative Research*. California: Thousand Oaks: SAGE Publications Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
24. Kumar, M. & Narwal, M. S. (2019). Prioritization of Critical Success Factors for successful implementation of Six-Sigma in Indian manufacturing industry using Fuzzy TOPSIS. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(2), 13–20.

25. Laframboise, D., Nelson, L. & Schmaltz, J. (2003). Managing resistance to change in workplace accommodation projects. *Journal of Facilities Management*, 1(4), 306.
26. Lewis, L. (2019). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. New Jersey: John Wiley & Sons
27. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
28. McNabb, E. D. (2009). *The New Face of Government How Public Managers Are Forging a New Approach to Governance*. New York: Taylor & Francis Group.
29. Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Panter.
30. Nah, F. F., Lau, J. L. & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285–296.
31. Newstrom, V. & Davis, K. (1993). *Organizational behaviour* (9. izd.). New York: McGraw-Hill.
32. OECD. (2019). *Employment Outlook 2019*. Pridobljeno 1. decembra 2019 iz <http://www.oecd.org/employment/outlook/>
33. Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost*. Ljubljana: GEA College.
34. Rafferty, E. & Jimmieson, L. (2017). Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance To Change: Direct and Mediated Relationship with Employee Well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248–264.
35. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Shah, M. H. (2014). An Application of ADKAR Change Model for the Change Management Competencies of School Heads in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 8(1), 77–95.
38. Smollan, R. (2011). The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, 17(6), 828–849.
39. Soares, R. S. A. D, Oliva, C. E., Kubo, M. K. E., Parente, V. & Tanaka, T. K. (2018). Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies. *RAUSP Management Journal*, 53(4), 488–506.
40. Stare, A. (2011). *Projektne management*. Ljubljana: Agencija Poti, Izobraževana, svetovalna in založniška družba.
41. Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change Management*. Singapore: Springer.
42. Tavčar, M. I. (2000). *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Koper, Visoka šola za management, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
43. White, P. (2016). Change Again? *TD: Talent Development*, 70(9), 32–36.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervjuje

SPLOŠNA VPRAŠANJA

1. Se lahko predstavite in opredelite stopnjo svoje izobrazbe?

ANALIZA OBSTOJEČE KULTURE

2. Katere so po vašem mnenju ključne značilnosti organizacije?
3. Katere vrednote so pomembne?
4. Ali čutite, da ste del organizacije?
5. Kako bi opisali vzdušje v organizaciji?

VPSELJAVA SPREMEMBE

6. Kako ste doživljali projekt GDPR?
7. Na kakšen način ste občutili predstavitev in uvedbo sprememb, povezanih z GDPR?
8. Kdo je vodil uvedbo sprememb, povezanih z GDPR? Lahko opišete to skupino?
9. Kakšna je bila situacija po uvedbi sprememb, povezanih z GDPR?

ODPOR DO SPREMEMBE

10. Kako ste se počutili ob izvajanju sprememb, povezanih z GDPR, in zakaj?
11. Kaj vas je pri procesu vpeljave sprememb, povezanih z GDPR, najbolj zmotilo in zakaj?
12. Kako so spremembe, povezane z GDPR, vplivale na vas in vaše delo?
13. Kako bi po vašem mnenju lahko proces vpeljave sprememb, povezanih z GDPR, izboljšali in poenostavili?
14. Kje ste opazili največje izzive pri vpeljavi sprememb, povezanih z GDPR?
15. Katera čustva so bila največkrat prisotna pri uvajanju sprememb, povezanih z GDPR?
16. Kaj bi sedaj, ko je projekt že za vami, naredili drugače?