

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Bizjan

**Kadrovsko področje kot agent sprememb v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Bizjan

mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Kadrovsko področje kot agent sprememb v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

*Zoji in Naju.*

## **Kadrovsko področje kot agent sprememb v podjetju X**

V letu 1996 je David Ulrich v svojem delu *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results* razvil model multiplih vlog kadrovske funkcije v organizaciji, ki vsebuje štiri vloge: kadrovska funkcija kot strateški partner, administrativni strokovnjak, zaveznik zaposlenih in agent sprememb. Z upravljanjem sprememb v organizaciji se ukvarja tudi John P. Kotter, ki je v delu *Srce sprememb* postavil model osmih korakov učinkovite vpeljave spremembe, ki je v povzetku vsebine zelo podoben Ulrichovemu modelu vpeljave sprememb. Oba avtorja med glavne spremembe v organizaciji štejeta inovacijske spremembe, spremembe procesov in spremembe organizacijske kulture, ki je pogoj za transformacijo celotne organizacije. Ključni za uspešno vpeljavo spremembe v organizaciji so linijski vodje, odlična komunikacija, dojetanje pravičnosti pri vpeljavi spremembe s strani zaposlenih in zgodovina (ne)upravljanja sprememb v organizaciji. V raziskovanem podjetju X izvedena analiza vlog kadrovskega področja po Ulrichovem modelu, s poudarkom na vlogi agenta sprememb, prikazuje nizke ocene vseh štirih vlog, najnižje pri oceni vloge agenta sprememb. V podjetju X poudarjajo predvsem prihodnji razvoj vloge zaveznika zaposlenih, ob razvoju katere se lahko sočasno razvija tudi vloga agenta sprememb. Predlogi za razvoj te vloge temeljijo na izboljšanju interne komunikacije in zaupanja v kadrovsko področje.

***Ključne besede:*** upravljanje sprememb, kadrovsko področje, strategija, interna komunikacija.

## **HR department as change agent in company X**

In 1996 David Ulrich (*Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*) developed HR multiple roles model, contributing four roles: HR as strategic partner, administrative expert, employee champion and change agent. John P. Kotter (*Srce sprememb*) is also one of the organizational change management authors, who developed 8-steps model for efficient change implementation – this model is very similar to Ulrich's change implementation model. Both authors agree that main changes in organization from HR field are: innovational changes, process changes and organizational culture change, which alone can result in organization transformation. The key factors for successful change implementation are line managers, excellence in communication, employee perception of justice and organizational history of change management. Company X research of HR roles shows low scores for all four roles, the lowest for HR as change agent role. For the future company X relies on HR as employee champion role development, beside which change agent role can also be developed. Suggestions for change agent role development base on improvement of internal communication policies and procedures and on raise of trust and confidence in HR.

***Key words:*** change management, human resource department, strategy, internal communication.

## Kazalo

1	Uvod .....	6
2	Podjetje X .....	7
2.1	Organizacija podjetja X.....	7
3	Kadrovska funkcija v Podjetju X.....	8
3.1	Umeščenost kadrovske funkcije v organizacijo.....	8
3.2	Struktura kadrovske funkcije v podjetju X.....	8
3.3	Naloge in vloga kadrovske funkcije v podjetju .....	9
4	Upravljanje sprememb v organizaciji .....	10
4.1	Organizacijske spremembe .....	10
4.2	Vpeljava spremembe v organizacijo – primerjava različnih modelov .....	11
5	Kadrovsko področje kot agent sprememb v organizaciji .....	15
5.1	Vloga upravljanja sprememb.....	17
5.1.1	Kadrovski strokovnjaki kot agenti sprememb .....	19
5.2	Posebni izzivi upravljanja s spremembami.....	20
5.2.1	Linijski vodje .....	20
5.2.2	Interna komunikacija .....	22
5.2.3	Zaposleni.....	23
6	Trenutna vloga kadrovskega področja pri upravljanju sprememb v podjetju X .....	26
6.1	Metodologija analize vrnjenih anket-točkovnikov .....	27
6.2	Rezultati analize vrnjenih anket- točkovnikov.....	28
6.3	Interpretacija analize vrnjenih anket – točkovnikov .....	33
7	Pričakovana vloga kadrovskega področja kot agenta sprememb v podjetju X.....	36
7.1	Odpri intervju .....	36
8	Predlogi za razvoj vloge upravljanja sprememb v kadrovski funkciji podjetja X.....	40
9	Sklep .....	43
10	Literatura .....	44
	Priloge.....	48
	Priloga 1: ANKETNI VPRAŠALNIK – točkovnik vlog kadrovskega področja.....	48

## 1 Uvod

Če že uvodno besedilo pričnem z mislimi Davida Ulricha, katerega delo je v nadaljevanju uporabljeno kot glavno izhodišče za raziskovalno vprašanje, ima kadrovska funkcija v večini podjetij ogromno dela. Ulrich (1996) v svojem delu *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results* namreč pravi, da zna vsakdo naštetih aktivnosti, ki jih kadrovska funkcija izvaja v organizaciji, le redko kdo pa brez težav navede doprinos, ki ga prinese organizaciji. Zelo hitro se v sklopu tega doprinos kadrovske funkcije v organizaciji omejuje z iskanjem pravih zaposlenih in pozicioniranjem le-teh na prava delovna mesta, dodaja se razvoj in motivacija zaposlenih, ponekod skrb za smiseln sistem nagrajevanja in drugo, le redko pa se govori o vlogah, ki jih ima kadrovska funkcija v povezavi z doprinosom k poslovanju podjetja.

V pričujočem diplomskem delu se tako preko temeljne literature *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results* (Ulrich 1996), ki opisuje model multiplih vlog kadrovske funkcije, na primeru podjetja X sprašujem, kakšna je in kakšna bi morala biti vloga kadrovskega področja pri upravljanju sprememb v podjetju.

Po začetnem kratkem opisu podjetja X je v nadaljevanju naloga opredeljena teoretska zasnova upravljanja s spremembami, primerjava modelov upravljanja s spremembami različnih avtorjev, na kratko povzet model multiplih vlog Davida Ulricha (1996), podrobneje razdelana vloga agenta sprememb v organizaciji ter navedenih nekaj glavnih pogojev in morebitnih ovir za uspešno »delovanje« te vloge. Ob teoretski podlagi za nadaljnje empirično raziskovanje na konkretnem primeru podjetja X se že pojavlja vprašanje, ali je v izbrani organizaciji vloga kadrovskega področja kot agenta sprememb sploh prisotna ter kako najvišje vodstvo spremlja upravljanje sprememb. Empirični del naloge najprej odgovori na vprašanje o trenutnem statusu te vloge na kadrovskega področju organizacije, nadalje pa se pričakovano vlogo, vezano na specifično podjetje X definira z intervjujem z dvema ključnima predstavnikoma podjetja. Po ugotovitvi trenutnega in pričakovanega oz. zelenega stanja na področju upravljanja sprememb s strani kadrovskega področja v organizaciji ter v povezavi s predhodnim pregledom teorije upravljanja sprememb, so na koncu naloge ponujeni predlogi za nadgradnjo raziskovane vloge v organizaciji.

## 2 Podjetje X

Podjetje X spada v dejavnost trgovine in je podjetje v zasebni lasti tujih lastnikov. V Sloveniji so njihove stranke večji trgovski centri, hoteli, restavracije ter manjše neodvisne trgovine. Njihovi prodajni kanali so celotna razpoložljiva trgovinska mreža na drobno v Sloveniji, gostinski lokali, prodajajo pa tudi preko prodajnih predstavnikov, manjših zasebnih trgovinic in trafik. Podjetje zaposluje 187 zaposlenih, od tega 51,34% žensk in 48,56% moških. Povprečna starost zaposlenih je 41,16 let.

### 2.1 Organizacija podjetja X

Podjetje X je upravljano po enotirnem sistemu, vodi ga generalni direktor, ki odgovarja neposredno vodstvu lastniškega podjetja iz tujine. Neposredno odgovorni generalnemu direktorju so direktorji področij, katerih je osem, od tega trije moški in pet žensk. Nekatera področja (Prodaja, Marketing, Nabava in logistika, Finance, Splošno-pravno področje) se delijo še nadalje na službe, nekatera pa so enovita (Kontroling, Kadrovska področje in Informacijska tehnologija).

Organizacijo podjetja s kadrovskega vidika pokrivata interna akta, za katera je odgovorno kadrovska področje v podjetju, to sta:

- Podjetniška kolektivna pogodba podjetja X in
- Pravilnik Sistemizacija delovnih mest v podjetju X.

Oba pravilnika skupaj (Podjetniška kolektivna pogodba podjetja X bolj generalno in splošno v smislu povezav med organizacijskimi enotami družbe, Pravilnik Sistemizacija delovnih mest v podjetju X pa natančneje, po posameznih delovnih mestih) določata hierarhično razporeditev in povezavo organizacijskih enot, delovnih mest in razmerij med njimi. Pravilnik Sistemizacija delovnih mest v podjetju X je tako tudi krovni interni akt, ki po posameznih delovnih mestih opredeljuje naziv delovnega mesta, umeščenost delovnega mesta v organizacijsko strukturo, nadrejeno pozicijo delovnega mesta, zahteve delovnega mesta, opis del in nalog, odgovornosti ter specifikke z vidika varnosti in zdravja pri delu.

Na področju delovno-pravnih razmerij za podjetje X velja Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1; Ur.l. 21/2013) ter njemu nadrejena zakonodaja Republike Slovenije ter Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije (Ur.l. 24/2014).

V podjetju X sta oblikovana sindikat in svet delavcev.

### **3 Kadrovska funkcija v Podjetju X**

#### **3.1 Umeščenost kadrovske funkcije v organizacijo**

Kadrovska funkcija v podjetju X je samostojno področje, katerega vodi direktorica kadrovske službe. Področje je na enakem nivoju v organizaciji kot ostala področja, katerih direktorji odgovarjajo neposredno generalnemu direktorju. Nekatera področja se nadalje delijo na podrejene organizacijske enote, kadrovsko področje pa je enovita organizacijska enota, brez nadaljnje delitve na podrejene enote. (Organigram podjetja X)

#### **3.2 Struktura kadrovske funkcije v podjetju X**

V kadrovske službi v podjetju X so zaposlene tri osebe in sicer na delovnih mestih Direktor kadrovskega področja (m/ž) in Kadrovski svetovalec (m/ž).

Vse tri zaposlene so ženske, povprečna starost je 41,7 let. Največ delovnih izkušenj na svojem področju ima ena od kadrovskih svetovalk (17 let), nato direktorica kadrovskega področja (8 let) in najmanj druga kadrovska svetovalka (3 leta).

Izobrazbena struktura v kadrovske službi je razmeroma visoka. Dve sodelavki imata končano VI/2 stopnjo izobrazbe, ena sodelavka pa VI/1 stopnjo izobrazbe, vse tri ekonomske ali družboslovne smeri.

Delovno mesto Kadrovski svetovalec (m/ž) spada v 7. tarifno skupino in obsega celoten nabor del izbora novih zaposlenih, upravljanja razvoja in izobraževanja zaposlenih, skrbi za interne akte, pogodbe o zaposlitvi in delovnopravne postopke, upravljanja plačnega modela in sistema nagrajevanja, sodelovanja pri izvajanju ustrezne interne komunikacije z zaposlenimi, pripravo poročil in statistik ter drugih administrativnih del, ki spadajo v področje kadrovske



funkcije. Obračun plač za zaposlene opravlja zunanji izvajalec (outsourcing), kadrovske svetovalki pripravita podatke o prisotnosti in obračunskih posebnostih za vsak mesec posebej ter izvajata funkcijo kontrole pravilnosti obračunanih plač.

Direktorica področja je odgovorna za vodenje in koordinacijo dela v področju, za kadrovanje in pozicioniranje novih zaposlenih (predvsem pri višjih oz. zahtevnejših pozicijah), za izdelavo in spremljanje kadrovskega plana in proračuna ter plana in proračuna plač, za razvoj zaposlenih, za spremljanje in aktualizacijo modela plač in nagrajevanja, za poročanje upravi in lastnikom. Zadolžena je tudi za interno komunikacijo ter vodenje in koordinacijo vpeljave novih programov in postopkov v kadrovske delovanje podjetja.

### **3.3 Naloge in vloga kadrovske funkcije v podjetju**

Kadrovska funkcija v podjetju tako združuje naloge kadrovske administracije, izvajanje varnosti in zdravja pri delu ter varstva pred požarom v sodelovanju z zunanjim izvajalcem, upravljanje plačnega modela, organizacije izobraževanj zaposlenih, razvoja kadrov, zaposlovanje novih kadrov, funkcijo kadrovskega planiranja in poročanja ter upravljanje kadrovske internih aktov in skrb za delovnopravno zakonodajo in delovnopravne postopke.

V podjetju X so pred kratkim izvedli manjšo reorganizacijo, ki je, v povezavi s slabšimi poslovnimi rezultati ob koncu leta 2014, terjala tudi nekaj presežnih delavcev in tako je trenutna glavna razvojna usmeritev kadrovske funkcije v podjetju X ponovna motivacija sodelavcev, ki so v podjetju ostali in nadaljnji razvoj sodelavcev in poslovanja v smeri, ki bo zagotavljala pozitivno poslovanje v letu 2015 in naprej. Prioritetne naloge kadrovskega področja v naslednjih dveh letih so skrb za razvoj sodelavcev, razvoj timskega duha v organizaciji in zavedanja, da vsak zaposleni prispeva k skupnemu rezultatu podjetja, ter oblikovanje in organizacija delavnic na temo motivacije za celotno vodstveno ekipo in jih »naučiti« kako zaposlene motivirati, da se po tovrstnih dogodkih »poberejo« in ponovno motivirano in zavzeto nadaljujejo z delom. Vodstvu podjetja X je pomembno tudi, da kadrovske področje vzdržuje stik z zaposlenimi in s tem njihovo pripadnost organizaciji in zavzetost, sočasno pa tako pravočasno pridobi ustrezne povratne informacije iz vrst zaposlenih, ki utegnejo biti koristne pri pripravi ali obogatitvi kadrovske procesov in programov. (direktorica kadrovskega področja 2015)

## 4 Upravljanje sprememb v organizaciji

Vsi se zavedamo, da so spremembe dobršen del posameznikovega vsakdana, ravno tako kot pomemben del organizacijskega delovanja.

Ker »so organizacije živi organizmi in kot taki delujejo v okolju, s svojimi dejanji vplivajo in se odzivajo« (Biloslavo 2006) že to samo po sebi spodbuja in zahteva nenehno spreminjanje in prilagajanje. Najsi bodo spremembe v organizaciji spodbujene od znotraj, od zunaj, kot »prisila« zaradi prilagoditve na zakonodajo ali kot preobrazba organizacije za uspešnejše delovanje, spremembe so nujne in potrebne in v praksi se dogajajo vsakodnevno.

### 4.1 Organizacijske spremembe

Glede na naravo sprememb, lahko organizacijske spremembe razdelimo na transakcijske in transformacijske spremembe. Transakcijske spremembe so postopne spremembe in zahtevajo nenehno odzivanje na dogajanje v okolju. Predstavljajo nenehno izboljševanje vpeljanih postopkov in pristopov. Sposobnost obvladovanja transakcijskih sprememb je v današnjem času pogosto uporabljena in dokazovana, saj so takšne spremembe stalnica v vsaki organizaciji. Transformacijske spremembe lahko poimenujemo tudi radikalne spremembe, predstavljajo pa enkratno odzivanje na spremembe v okolju in pomenijo temeljno preobrazbo že vpeljanega. V organizaciji tovrstne spremembe zahtevajo veliko pozornosti in odločnosti v izvedbi. Pojav transformacijskih sprememb je redkejši, saj se takšnih, korenitejših, sprememb v organizacije ne vpeljuje vsakodnevno. (Bukovec 2009)

Med koncepti spreminjanja v organizacijah Biloslavo (2006) navaja delitev organizacij na tiste, ki povzročajo spremembe in tiste, ki se nanje odzivajo ter dodaja še tretje vrste organizacij – tiste, ki se nenehno čudijo, kaj se jim je zgodilo. Na podlagi tega med organizacijske spremembe uvršča spremembe časovne okvirnosti politike organizacije, spreminjanje vizije, interesov in vrednot organizacije, spreminjanje organizacijske kulture, spremembe temeljnih konceptov sredstev, snovanje novih ključnih zmožnosti in uresničevanje novih programov, spreminjanje razvojne politike, spremembe urejenosti organizacije ter spremembe sprotne politike in dejavnosti.

Ulrich (1996) in Kotter (2002) o kontekstu sprememb v organizacijah govorita predvsem z vidika večjih transformacijskih sprememb, v povezavi z nekaterimi stalnimi postopki vpeljave

manj obsežnih predlogov in inovacij. Med organizacijske spremembe štejeta velike strateške premike, procesno preurejanje, spremembo organizacijske kulture, prestrukturiranja in podobno, pri čemer Ulrich (1996) z vidika funkcije kadrovske službe kot agenta sprememb v organizaciji poudarja predvsem model stalne vpeljave inovacij v poslovanje, procesno preurejanje in spremembo organizacijske kulture.

Po drugi strani Vaccarezza in Rizzi (2014) med spremembe v organizaciji prištevata vse spremembe, ki se v organizacijo vpeljujejo v obliki programa in/ali projekta. Pri tem za potrebe učinkovitosti izpostavljata potrebo po stalnem merjenju procesa vpeljave spremembe (in po potrebi vmesno intervencijo s spremembo planiranega procesa), jasnih informacijah o specifičnih aktivnostih, ki prispevajo k doseganju ciljev in zmožnost »napovedovanja prihodnosti« v smislu predvidevanja rezultatov z namenom lažjega sprejemanja odločitev o pričetku vpeljave spremembe. Kot izredno pomembno točko izpostavljata tudi vnaprejšnjo določitev ciljev procesa vpeljave spremembe.

## 4.2 Vpeljava spremembe v organizacijo – primerjava različnih modelov

Kotterjeva (2002) teorija vsebuje osem korakov, z upoštevanjem katerih naj bi bila implementacija spremembe v organizacijo uspešna, učinkovita in bi prinesla zelene rezultate.

Ob opisu svoje teorije poudarja predvsem, da je najpomembnejše zavedanje, da *»ljudje v glavnem ne spreminjajo načina svojega dela, ker bi jim ponudili analize, ki spreminjajo njihovo razmišljanje, temveč zato, ker jim pokažemo resnico, ki vpliva na njihova čustva,«* (Kotter 2002, 11) kar po njegovem mnenju velja predvsem za velikopotezne organizacijske spremembe.

Dodatno Boaz in Fox (2014) poudarjata, da mora vsak posameznik s spremembo začeti pri sebi.

V okviru raziskave vpeljave sprememb v organizacijo, v sklopu katere je opravil pogovore s približno 400 osebami iz 130 organizacij, Kotter (2002) izpostavlja tudi ugotovitve, da je za uspešno vpeljavo sprememb potrebno védenje, kako premagati tiste, ki novosti zavračajo in da je glavni izziv vpeljave spremembe v organizacijo spreminjanje vedenja in ne strategija, sistemi ali kultura. (Kotter 2002)

Pri opisovanju svojega 8-stopenjskega modela procesa spreminjanja v organizaciji Kotter opozarja, da preskakovanje posameznih korakov v praksi ni prineslo pravih končnih rezultatov, ravno tako pa se na končnem rezultatu vpeljave spremembe pozna kakršna koli napaka v katerem koli koraku vpeljave. (Kotter 2002)

8 korakov Kotterjevega modela vsebuje:

1. korak => Ustvarjanje občutka nujnosti: premik zaposlenih iz njihovih »con udobja« in spodbujanje razmišljanja o smeri spremembe, premik v mišljenju zaposlenih.
2. korak => Sestava vodilnega tima – vodilne »koalicije«: organizirati ključne osebe v organizaciji, ki bodo z lastno zavzetostjo in zgledom vpeljale, vodile spremembo in zagotavljale, da se sprememba obdrži.
3. korak => Prava vizija: oblikovanje in ubesedenje dolgoročnega namena spremembe, nato tudi formiranje strategije za doseg oblikovane vizije.
4. korak => Komuniciranje, da ljudi navdušimo: sporočanje vizije in ciljev spremembe zaposlenim za doseg njihovega razumevanja in podpore; komunicirati velikokrat, odkrito in obvezno izražati povedano v dejanjih.
5. korak => Pooblaščenje: omogočanje orodij in pooblastil za izvajanje aktivnosti, potrebnih za spremembo, pooblaščenje za odstranitev blokad spremembe.
6. korak => Doseganje kratkoročnih uspehov: komuniciranje in opozarjanje na kratkoročne zmage in doseganje posamičnih mejnikov v celotnem procesu spremembe, kar daje nov zagon in spodbudo za nadaljevanje spreminjanja.
7. korak => Vztrajanje pri spremembah, kljub počasnem poteku ponotranjenja sprememb s strani udeležencev v spremembi, vzdrževanje konstantnega napredka.
8. korak => Utrjevanje sprememb: nujnost utrjevanja sprememb pred razglasitvijo končne »zmage«, konstantno negovanje spremenjenega in vpeljevanje nadgradenj. (Kotter 2002)

Po drugi strani George (v Bukovec 2009, 181-184) opisuje model Six sigma, ki je sicer model z ukrepi, ki so usmerjeni v odpravo vseh kritičnih procesov in v oblikovanje trajno stabilnega procesa. Največji prispevek Six sigme pri upravljanju sprememb naj bi bil ravno v generiranju nove kulture obvladovanja sprememb, vendar pa model ne zajema le upravljanja sprememb, kot jih iz kadrovskega vidika naštevata Kotter (2002) in Ulrich (1996), temveč zajema možnost upravljanja vseh sprememb v organizaciji, predvsem procesnih, proizvodnih kot tudi posamičnih manjših sprememb z vseh področij delovanja neke organizacije. Model

predvideva upoštevanje usmeritev in ciljev organizacije s pretvorbo v glavne projekte organizacije ter standardiziran proces obvladovanja sprememb usmerjan z odločitvami na podlagi dejstev. Kljub temu, da v sami diplomski nalogi ne bom obravnavala vseh možnih sprememb v organizaciji, pa se preko modela Six sigma (Bukovec 2009) lahko obvladujejo tudi tipi in obseg sprememb, o katerih bom pisala v nadaljevanju in katere Kotter (2002) in Ulrich (1996) navajata kot ključne za upravljanje s strani kadrovskega področja.

Etape modela Six Sigma (Bukovec 2009) temeljijo na osnovah DMAICI (D=definiranje problema, M=merjenje problema, A=analiziranje problema, I=izboljšava & vpeljava, C=kontroliranje, I = uveljavitev), katere nadalje sestavlja 12 korakov.

Tudi Ulrich (1996) predlaga model, primeren za vpeljavo in upravljanje sprememb v organizaciji. Ulrichov model vpeljave sestavljajo ključni faktorji, katere prenese tako na področje individualne spremembe (spreminjanje lastnih navad), spremembe v timu, organizacijskih sprememb in sprememb v družbi, torej na spremembe tako na mikro kot na makro ravni. Navaja sedem ključnih faktorjev uspeha pri upravljanju sprememb:

- 1. Vodenje spremembe: imenovanje sponzorja spremembe, ki vodi iniciativo spremembe.
- 2. Kreiranje skupne potrebe po spremembi: zagotavljanje védenja in razumevanja vpletenih zakaj je sprememba pomembna, zakaj naj bi se uvedla ter zavedanja, da je sprememba nujnejša kot odpor do nje.
- 3. Oblikovanje vizije: artikulacija želenega »iztržka«, ki bo nastal zaradi spremembe.
- 4. Mobilizacija zavzetosti za spremembo: identifikacija, vključitev in zaveza ključnih oseb v organizaciji, ki morajo biti vključene za dejansko dosego spremembe.
- 5. Spreminjanje sistemov in struktur: uporaba kadrovskih in vodstvenih orodij za zagotavljanje sprejemanja spremembe v organizaciji.
- 6. Nadzorovanje napredka: določitev primerjalnih točk, mejnikov in metod preverjanja, s katerimi bomo lahko merili in prikazovali napredek.
- 7. Zagotovitev trajanja spremembe: zagotavljanje, da se sprememba res zgodi (in traja) preko planov, tekočih spremljanj dejanskega izvajanja in zavez vseh vpletenih v spremembo. (Ulrich 1996)

Ulrich (1996) tudi opozarja, da navedeni ključni faktorji uspeha sami po sebi ne prinesejo ničesar. Ocenjuje jih kot enostavne za določitev in neprimerljivo bolj zapletene za dejansko izvedbo.

Izmed podrobneje opisanih modelov vpeljave sprememb v organizacijo izstopa predvsem model Six sigma (Bukovec 2009). Omenjeni model se nanaša na vpeljavo sprememb pri posamičnih procesih v organizaciji, ne le na procese, ki so s kadrovskega vidika pomembni za upravljanje sprememb. Model lahko deluje na širšem področju upravljanja sprememb, čeprav je po mojem mnenju preobsežen za upravljanje manjših, enostavnejših sprememb. Mnogo bolj je tudi tehnično opredeljen, medtem ko modela avtorjev Kotterja (2002) in Ulricha (1996) poudarjata tudi potrebo po t.i. »soft skills« (mehkih veščinah) s strani vodstva in kadrovskega področja.

Podobno tudi model upravljanja sprememb v organizaciji Nilakanta in Ramnarayana (2006) predvideva nekaj mehkih veščin predvsem vodje spremembe, in sicer vsebuje štiri naloge pri vpeljavi, to so spoštovanje spremembe, mobiliziranje podpore spremembi, izvedba spremembe in izgradnja zmožnosti spreminjanja.

Medtem lahko v članku *Managing Change, One Day at a Time* (Ferrazzi 2014) zasledimo celo primerjavo predpisanega načina vpeljave spremembe v organizacijo s programom anonimnih alkoholikov, pri čemer se izpostavlja nujnost zamenjave starih slabih navad z novimi, dobrimi navadami, vpliv »pritiska vrstnikov« oz. pritiska s strani sodelavcev (predlog naj organizacije zberejo skupaj osebe s podobnimi mnenji in jih povežejo v smislu povezovanja tistih, ki so promotorji spremembe s tistimi, ki spremembe zavračajo ter tako spodbudijo t.i. coaching s strani kolegov, ki v spremembo verjamejo, tistim, ki povezav med spremembo in strategijo organizacije ne vidijo), potreba po hierarhični ureditvi, z omogočanjem, da tudi zaposleni na ne-vodstvenih pozicijah predlagajo in vodijo spremembe ter spodbujanje in nagrajevanje posamičnih vmesnih dosežkov. Kot cilj se poudarja napredek in ne popolnost.

Od v Sloveniji postavljenih modelov upravljanja s spremembami bi kot primer izpostavila model procesa upravljanja sprememb v slovenskem javnem sektorju, Sandre Penger in Metke Tekavčič (Penger in Tekavčič 2008), ki v želji po spremembah za aktivnejše približevanje Lizbonski strategiji predvideva procesno zaporedje upravljanja strategije spremembe, upravljanja kadrov in vladnih sprememb, upravljanja organizacijske strukture, upravljanja

sistemskih sprememb, ki so potrebne za učinkovito prilagoditev, upravljanja veščin in orodij vodenja, upravljanja ciljev in direktiv ter upravljanja politik in stilov vodenja.

Modela avtorjev Ulricha (1996) in Kotterja (2002) sta si med seboj najbolj podobna, oba predvidevata vodjo spremembe, pridobivanje širšega zavezništva ob vpeljavi spremembe, ustvarjanje občutka nujnosti in s tem prepričevanje vpletenih, da je sprememba dobra in nujno potrebna ter da prinaša izboljšanje, ustvarjanje vizije spremembe, uporabo vseh menedžerskih in kadrovskih možnosti za dejansko vpeljavo spremembe (pri Kotterju je to korak »pooblaščenje«, pri Ulrichu »spreminjanje sistemov in struktur«), spremljanje napredka (tudi pri modelu primerljivem z modelom dela anonimnih alkoholikov, Ferrazzi 2014), vztrajanje in utrjevanje sprememb. Edina opazna in pomembna razlika med Kotterjevim in Ulrichovim modelom je v tem, da Kotter dodaja še en korak, ki se mi zdi izrednega pomena, to je korak komunikacije spremembe. Ulrich sicer komunikacijo všteva v korak spreminjanja sistemov in struktur, vendar sem sama mnenja, da je tak obseg premajhen in da je ustrezno in zadostno komuniciranje spremembe na vse vpletene lahko ključnega pomena pri vpeljavi spremembe.

## **5 Kadrovsko področje kot agent sprememb v organizaciji**

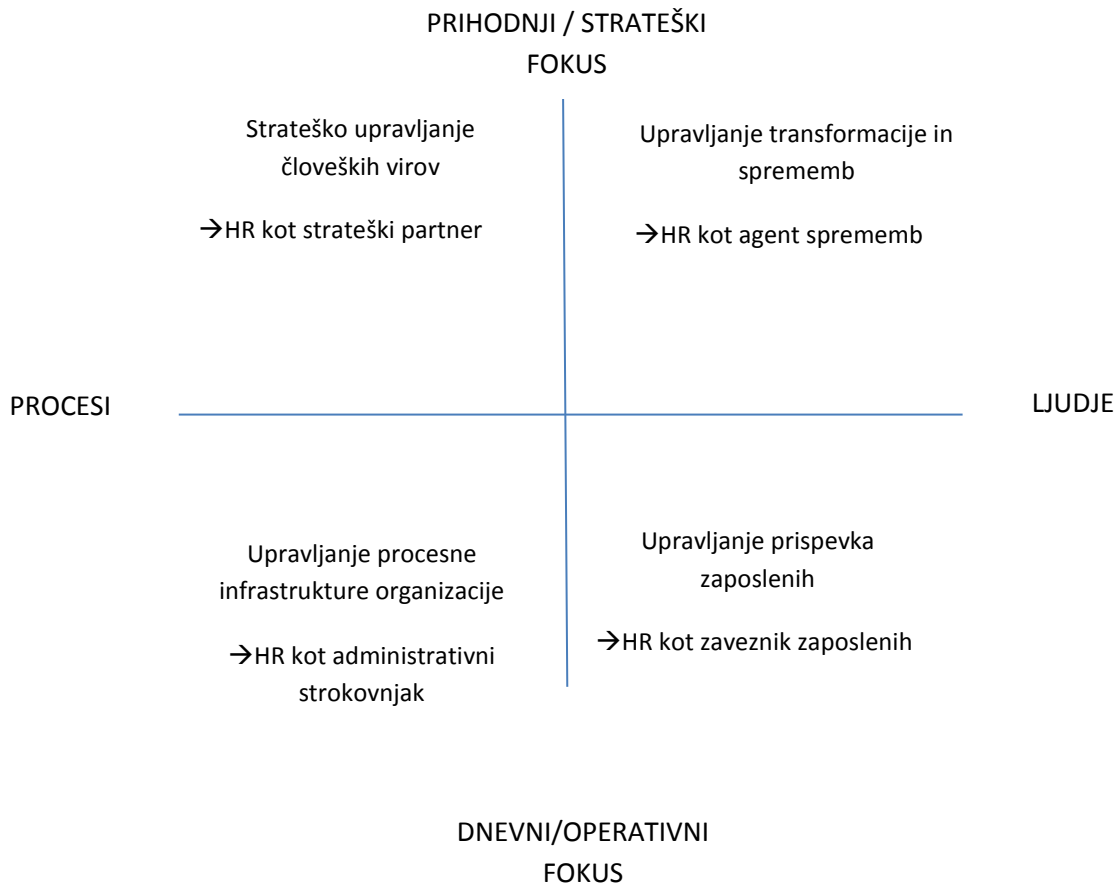
Ulrich (1996) v svojem delu opisuje potrebo po tem, da kadrovska funkcija v vsaki organizaciji prevzame vse štiri ključne naloge, ki doprinašajo vrednost. Med doprinose kadrovskega področja organizaciji po Ulrichovem (1996) modelu štirih ključnih funkcij kadrovske funkcije štejemo izvajanje strategije organizacije, izgradnjo učinkovite kadrovske procesne infrastrukture organizacije, zviševanje zavzetosti in zmožnosti zaposlenih ter omogočanje obnavljanja organizacije.

Vsi štirje navedeni možni doprinosi kadrovskega področja izhajajo iz modela multiplih vlog kadrovske funkcije, ki so:

- strateški partner (doprinosa: izvajanje strategije organizacije),
  - administrativni strokovnjak (doprinosa: izgradnja učinkovite kadrovske procesne infrastrukture organizacije).
  - zaveznik zaposlenih (doprinosa: zviševanje zavzetosti in zmožnosti zaposlenih),
  - Agent sprememb (doprinosa: omogočanje stalnega obnavljanja organizacije).
- (Ulrich 1996)

Aktivnosti iz navedenih vlog se delijo glede na to na katero področje in v kateri čas so usmerjene, kar je razvidno tudi iz spodnjega prikaza.

Slika 5.1: Slikovni prikaz modela multiplih vlog avtorja Ulricha (1996) glede na fokus



(Ulrich 1996, 24)

Strateška vloga upravljanja s človeškimi viri teži k uravnavanju kadrovske strategije in praksi s poslovnimi strategijami in praksami celotne organizacije. Kot strateški partner kadrovske področje pomaga zagotavljati uspeh poslovnih strategij, s tem pa se povečuje zmožnost izvajanja in doseganja poslovnih strategij z vidika celotne organizacije. Kadrovske področje lahko k doseganju poslovne strategije doprinese z učinkovitim načrtovanjem in izvajanjem kadrovske praksi in procesov, v celoti povezanim s strategijo organizacije. Kadrovske oddelek postane strateški partner v organizaciji, ko aktivno sodeluje v procesu definiranja poslovne strategije, zastavlja vprašanja, ki mu pomagajo premakniti strategijo v aktivnosti in ko se oblikujejo kadrovske prakse, ki so popolnoma v skladu s poslovno strategijo. (Ulrich 1996)



Oblikovanje kadrovske-procesne infrastrukture organizacije oz. biti administrativni strokovnjak je tradicionalna kadrovska vloga. Od kadrovskih strokovnjakov zahteva oblikovanje in uporabo učinkovitih kadrovskih procesov zaposlovanja, izobraževanja in razvoja, ocenjevanja, nagrajevanja, napredovanja in drugih procesov, povezanih z upravljanjem človeških virov v organizaciji. Ključna pri tem je učinkovitost teh procesov in kadrovskih praks, kar pogosto zahteva nenehna pregledovanja in nadgradnje obstoječega tudi v praksi. Pokazatelj učinkovitosti kadrovskega oddelka v svoji administrativni vlogi je zmožnost organizacije, da naredi »več z manj« oz. da z manj viri opravi več produkcije ter da še naprej stalno išče in implementira izboljšave. Zgled za celotno organizacijo v procesno-infrastrukturnem pogledu pa mora biti ravno kadrovski oddelek. (Ulrich 1996)

Obvladovanje in upravljanje prispevka zaposlenih od kadrovikov zahteva stalno prisotnost in vpetost v vsakodnevne težave, skrbi in potrebe zaposlenih. Ulrich od kadrovskega področja pričakuje zmožnost povezovanja prispevka posameznega zaposlenega z uspehom celotne organizacije, za kar je potrebno razumevanje tako dela posameznika kot potreb in motivacijskih dejavnikov zaposlenih. Kadrovske prakse bi morale pomagati zaposlenim, da razvijajo tako lastne kompetence, potrebne za dobro opravljanje dela kot tudi težiti k dvigu zavzetosti posameznika. Kadroviki naj bi linijske vodje spodbujali, da tudi sami postanejo zavezniki zaposlenih, saj so po Ulrichovem mnenju ravno takšni zavezniki zaposlenih, tisti, ki vzdržujejo psihološko pogodbo med organizacijo in zaposlenimi in dajejo zaposlenim nova orodja, s katerimi lahko dosegajo še višja pričakovanja. (Ulrich 1996)

## **5.1 Vloga upravljanja sprememb**

Upravljanje transformacije in sprememb v organizaciji je četrta vloga kadrovske funkcije po Ulrichovem (1996) modelu multiplih vlog upravljanja s človeškimi viri v organizaciji. Usmerjenost k ljudem in v prihodnost (strategijo) delovanja organizacije sta poglobitni lastnosti te vloge.

Pri tem »transformacija« zajema temeljno spremembo organizacijske kulture v organizaciji, »spremembe« pa se nanašajo na sposobnost organizacije k izboljševanju oblikovanja in implementacije iniciativ v organizaciji in zmanjševanju časa, potrebnega za spremembo organizacijskih aktivnosti. Naloga kadrovskih strokovnjakov pri tej Ulrichovi (1996) vlogi je pomoč pri identifikaciji in implementaciji procesa spremembe, saj v tej vlogi lahko

zaposlenim pomagajo pri opuščanju starih delovnih navad in pridobivanju navad sodelovanja ter pri prilagajanju na novo kulturo organizacije, pri čemer je sposobnost spoštovanja zgodovinskih dejavnikov in dejstev ob delovanju za prihodnost ključnega pomena.

Aktivnosti agentov sprememb po Ulrichu (1996) tako vključujejo identifikacijo in orisovanje problema, izgradnjo zaupanja, reševanje problemov in kreacijo ter izpolnjevanje akcijskih načrtov. Ulrich v tem delu navaja izvleček iz več izvedenih raziskav o kompetencah kadrovskega strokovnjakov, iz katerega izhaja, da so visoko razvite kompetence povezane z upravljanjem sprememb najpomembnejše za uspeh na področju kadrovske stroke. Kadroviki – agenti sprememb – so po Ulrichovem mnenju tisti, ki pomagajo, da se sprememba dejansko zgodi. Razumejo kritične procese vpeljave sprememb, gradijo zaveze k spremembi/-am in k procesom vpeljave spremembe in zagotovijo, da se spremembo vpelje tako kot je bilo predvideno.

Tudi iz raziskave Lines in drugi (2015), v kateri so raziskovali načine za premagovanje odpora proti spremembam s strani zaposlenih v gradbeništvu, ki je sicer popolnoma drugačna panoga od trgovinske, v katero spada v tej diplomski nalogi raziskovano podjetje (a ocenjujem, da je vpliv dejavnika agenta sprememb lahko primerljiv) je razvidno, da na odpor naproti spremembam močno vpliva neposredna vpletenost formalnega agenta sprememb v vpeljavo spremembe. Avtorji so preko raziskave ocenili tudi do 99% pomembnost prisotnosti formalnega agenta sprememb pri vpeljavi spremembe v poslovanje.

Že iz strnjene opisa vloge upravljanja sprememb v organizaciji po Ulrichu (1996) izhaja moje zanimanje, do kakšne mere je vloga agenta sprememb razvita v kadrovskega področju v podjetju X. Tako kot so spremembe (ali kot iniciativa organizacije ali kot prilagajanje na spremembe v okolju) pogoste v vseh organizacijah današnjega časa, so pogoste in stalne tudi v podjetju X, dodatno pa se je v podjetju X pred kratkim izvedla manjša reorganizacija, ki je terjala nekaj odhodov iz podjetja X iz poslovnih razlogov, kar je za organizacijo predstavljalo obsežnejšo spremembo, kot posledico pa tudi delno spremembo organizacijske klime. Ker spremembe tudi podjetju X niso neznanka, me zanima v kakšni meri, tudi v odnosu do ostalih vlog kadrovskega področja, ki jih opisuje David Ulrich (1996), je kadrovskega področje podjetja X razvilo vlogo agenta sprememb, ter tudi kakšne bi bile potrebne aktivnosti, da se to vlogo šele razvije ali nadgradi. Kakšna je in kakšna bi morala biti vloga kadrovskega področja pri upravljanju sprememb v podjetju X je torej glavno raziskovalno vprašanje te diplomske

naloge in izhaja iz modela multiplih vlog kadrovske funkcije v organizaciji avtorja Davida Ulricha (1996), odgovor nanj pa se bo razvil preko empiričnega dela diplomske naloge.

### 5.1.1 Kadrovski strokovnjaki kot agenti sprememb

Tako kot je možno razbrati iz Ulrichovih zapisov, tudi Milkovich (v Bukovec 2009, 134) vlogo kadrovskega osebja kot agenta spreminjanja opisuje kot nadgradnjo vloge kadrovske funkcije kot strateškega partnerja. Iz tega izhaja (Milkovich v Bukovec 2009, 135), da morajo agenti spreminjanja posedovati vodstvene kompetence in veščine spodbujanja različnosti in promoviranja učinkovitih medsebojnih razmerij.

Ulrich (1996) v tem kontekstu navaja štiri veščine, ki jih mora kadrovski strokovnjak dodobra obvladovati, preden lahko postane dober agent sprememb. Te štiri glavne naloge kadrovskih strokovnjakov pri upravljanju sprememb v organizaciji so naloga katalista (pobuda in spodbujanje spremembe, oblikovalec tima za implementacijo spremembe, skrb za podporo spremembi s strani najvišjega vodstva) oz. sponzorja posamezne spremembe, povezovalca oz. moderatorja aktivnosti vpeljave spremembe (zunanja povezovalna podpora med organizacijskimi enotami, najvišjim vodstvom, podpora linijskim vodjem; lahko izvaja zunanji strokovnjak), oblikovanja tako procesa spremembe kot spremembe same (vsebinsko in procesno ustrezno preoblikovanje internih kadrovskih procesov in praks) in promotorja ter demonstratorja (demonstracija vpeljane spremembe, kadrovski oddelek kot zgled učinkovitega preoblikovanja spremembe) implementirane spremembe.

Druga faza povezovanja spremembe je interna tranzicija, v tej fazi se sprememba že dejansko implementira, potrebna pa je skrb za pravilnost implementacije, ustrezno komunikacijo, nudenje informacij in pomoči zaposlenim, pomoč linijskim vodjem pri težavnejših primerih in skrb za vztrajanje pri spremembi. Zadnja faza povezovanja/moderiranja spremembe preide iz odgovornosti kadrovskega strokovnjaka v odgovornost linijskega vodje, s čimer je proces vpeljave spremembe precej olajšan, saj so linijski vodje do te točke že dovolj kompetentni tako za upravljanje sprememb kot za samostojno nudenje pomoči zaposlenim v svoji organizacijski enoti. Naloga kadrovskih strokovnjakov in najvišjega vodstva podjetja do zadnje faze je bila tudi razvoj kompetenc linijskih vodij, glede na predhodno oceno zmožnosti posameznega vodje oz. zamenjava linijskih vodij, ki takšni izvedbi, kljub razvojnim aktivnostim, ne bi bili kos. (Ulrich 1996)

## 5.2 Posebni izzivi upravljanja s spremembami

Po raziskavi avtorja Pieterse in drugih (v Georgalis in drugi 2014, poglavje I.), kljub dobronamernim in dobro pripravljenim strategijam vpeljave spremembe, kar približno 70% pobud sprememb propade, kar vodi (poleg razočaranja iniciatorjev) v stroške, ki lahko v večjih organizacijah presežejo tudi več milijonov dolarjev v času in virih, uporabljenih za pripravo (Beer in Nohria 2000; Chreim 2006 v Georgalis in drugi 2014, poglavje I.).

Ob odgovornosti kadrovske funkcije za ustrezno upravljanje spremembe in najvišjega vodstva za popolno podporo spremembi, je potrebno pri upravljanju sprememb upoštevati še marsikateri drug dejavnik, zaradi katerega lahko pobude po spremembah ogromno doprinesejo organizaciji ali pa, po drugi strani, hitro propadejo. Med izredno pomembne faktorje spadajo linijski vodje, interna komunikacija, dojemanje pravičnosti s strani zaposlenih in zgodovina (ne)upravljanja sprememb v organizaciji.

### 5.2.1 Linijski vodje

V želji po učinkovitem obvladovanju sprememb v organizaciji vsekakor ni dovolj, da spremembe upravlja izključno kadrovska funkcija v podjetju, temveč je upravljanje sprememb celovit proces, ki ne more niti obstajati (kaj šele učinkovito delovati) brez popolne podpore najvišjega vodstva in učinkovite angažiranosti ter ustrezne kompetentnosti linijskih vodij.

V letu 2014 je Rick Maurer predstavil rezultate svoje raziskave, v katero je vključil 165 udeležencev in s katero je želel raziskati korelacijo med obnašanjem najvišjega vodstva in uspehi projektov vpeljave sprememb. V rezultatih raziskave ugotavlja, da so ustrezna ocena organizacijske pripravljenosti na spremembo s strani vodje, aktivno izkazovanje podpore spremembi in zaupanje vodje v svoj tim izrednega pomena pri uspehu vpeljave spremembe.

V tolikšni meri kot kadrovski strokovnjaki morajo tudi linijski vodje obvladovati tako teorijo kot prakso upravljanja sprememb v organizaciji, linijski vodje – kot poglavitni šampioni spremembe v smislu zglada za zaposlene v svoji organizacijski enoti – pa so tisti, ki so v procesu vpeljave spremembe odgovorni za:

- uskladitev interne organizacijske kulture z želeno javno podobo,
- razumevanje procesa vzpostavitve enakega / deljenega mnenja in organizacijske naravnosti,

- upoštevanje modela upravljanja sprememb, ki je veljaven za celotno organizacijo,
- zagotavljanje možnosti hitre odzivnosti na spremembe, četudi sredi kreiranja novih strategij. (Ulrich 1996)

Ključnega pomena je, da že linijski vodje zaznavajo spremembo kot dobrodošlo za izboljšanje skupnih učinkov na rezultat poslovanja podjetja.

Linijski vodje v procesu upravljanja sprememb na nivo sprejemanja spremembe s strani zaposlenih lahko vplivajo z vključitvijo zaposlenih že v sam proces implementacije spremembe in z ustreznim (to je pravočasnim, odkritim in celovitim) informiranjem. (Georgalis in drugi 2014). Idejo vključitve vseh zaposlenih v proces implementacije spremembe promovira tudi Beerel (2009), ki zavrača nujnost potrebe po tem, da so spremembe vedno vodene od zgoraj navzdol ter poudarja, da je tudi vsak od zaposlenih sam lahko tisti, ki spremembo iniciira in tudi (če je v njegovi moči) izvede. Opisuje koncept sistematičnega vodenja, pri katerem najpomembnejše zmožnosti vodij med drugim zajemajo prepoznavanje potreb organizacije in različnih perspektiv, optimiziranje potenciala učenja, razumevanje odpora do sprememb in do učenja ter uporaba tega odpora kot osnovo za nadaljnje učenje, vodenje in partnerstvo, zavedanje obstoja nedoseganja pričakovanj, zavedanje da ni vedno vse pod kontrolo vodje in da je potrebno zaposlenim omogočiti tudi »proste roke« kot vitalno motivacijsko orodje. V tem kontekstu je eno od primarnih ciljev koncepta sistematičnega vodenja mobilizacija vseh zaposlenih, pri čemer mobiliziranje zaposlenih po Beerel (2009) ne predstavlja ukazovanja, delegiranja nalog ali vplivanja nanje v konvencionalnem smislu, ampak predvideva provokacijo in stimulacijo samomotivacijskih nagibov zaposlenih, da sami opazijo, da je potrebna akcija in z akcijo tudi pričnejo.

Glede na definicijo vodenja po Mayerju (v Kohont 2009, 187), ki kot funkcija menedžmenta ne vsebuje vseh razsežnosti menedžmenta, ampak le tiste, ki so povezane z usmerjanjem sodelavcev za doseg ciljev, torej vplivanje na posameznike, da bi dosegli cilje (delegiranje nalog, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje, reševanje konfliktov, odločanje, deljenje vizije, zgled itd.) ter usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje, na interakcije v skupinah in med njimi (Mayer v Kohont 2011, 187) je jasno, da je linijski menedžment tisti, brez katerega si odločilnega vpliva na upravljanje sprememb nikakor ne moremo predstavljati.

Naloga vodij je upravljanje odnosa in obnašanja zaposlenih v smer, ki omogoča vpogled v končni cilj in pripadnost temu končnemu cilju. (Eisenberg in drugi 2015)

Najvišje vodstvo lahko vpelje spremembe popolnoma podpira, kadrovske strokovnjaki lahko vse potrebne korake vpeljave spremembe izpeljejo brezhibno, a če niso na svojo stran pridobili linijskih vodij oz. če ti vodje nimajo ustreznih vodstvenih kompetenc, vpeljava spremembe ne bo učinkovita. Po Vilkinas (v Kohont 2011, 76) je prvih deset ključnih kompetenc vodij, povzetih po več raziskavah različnih avtorjev: konceptualizacija, upravljanje skupinskih procesov, osredotočenost na vpliv, diagnostična uporaba konceptov, orientiranost k učinkovitosti, proaktivnost, samozaupanje, objektivno presojanje, prilagodljivost in ustvarjanje ter ohranjanje moči. Na enajstem mestu sledi še kompetenca prezentiranja idej, ki jo dodajam zaradi pomembnosti pri upravljanju sprememb. V takšnem primeru bi bilo s strani najvišjega vodstva, ki nudi popolno podporo spremembi, pričakovati spremembo nesodelovalnega/-ih linijskega/-ih vodje/-ij. »Spremembo v smislu razvoja, nadgradnje znanja in kompetenc ter v kolikor to ne deluje, tudi razmislek v smeri spremembe v smislu menjave takšnih vodij.« (Gorecka 2012, Slovenska kadrovska konferenca)

### 5.2.2 Interna komunikacija

Prvi pogoj za uspešnost interne komunikacije v času uvajanja sprememb v organizacijo in v kontekstu upravljanja sprememb je transparentnost. Na temo vzpostavljanja transparentnosti v interni komunikaciji O`Toole in Bennis (v Marzel 2009, 64-66) svetujeta:

- govorjenje resnice: s tem se vzpostavlja kultura iskrenega in odprtega dialoga
- spodbujanje zaposlenih, da povedo resnico svojim nadrejenim: zvečanje dostopnosti do informacij, ki jih imajo zaposleni
- nagrajevanje `nasprotnikov`: zahvala in spodbuda zaposlenim, ki odkrito (seveda na primeren način) komunicirajo o težavah
- vaja neprijetnih razgovorov: sporočanje slabih novic na konstruktiven način
- razpršitev virov informacij: pridobivanje vpogleda in informacij z več strani
- priznavanje lastnih napak: razorožitev kritikov in dajanje dovoljenja, da tudi drugi priznajo svoje napake
- grajenje organizacije, ki podpira le transparentnost: podpiranje in zaščita tistih, ki že odprto komunicirajo
- osvoboditev informacij: če ne obstaja res dober razlog za skrivanje informacij, je potrebno le-te razkriti.

Kot poudarja že Kotter (2002), je komuniciranje sprememb v organizaciji težko preveč.

Interna komunikacija mora biti vedno jasna, preprosta, razumljiva in izvedena preko večšega in kompetentnega komunikatorja, ki mora biti tudi zelo dober poslušalec, da lahko ustrezno zazna in reagira na emocije, reakcije in vedenje zaposlenih, ki jih spremembe zadevajo. Razširiti je potrebno spekter možnih komunikacijskih kanalov, informirati je treba v pravi meri ponavljanja, ki utrjuje zapomnljivost, predvsem pa na rezultat odločilno vpliva skladnost besed z dejanji (Ahac v Marzel 2009, 65).

Po Marzel (2009) je poleg samega komuniciranja odločilna tudi empatija, torej vživljanje v perspektivo posameznega zadevnega zaposlenega. Dovoljevati je potrebno možnost postavljanja vprašanj ter tako sproti razjasnjevanje odprte dileme in morebitna komunikacijska nerazumevanja.

V vsaki organizaciji je izrednega pomena tudi neformalna komunikacija preko mreženja in neformalna komunikacija med zaposlenimi, ki si informacije med seboj izmenjujejo, zato Eisenberg, Johnson in Pieteron (2015) poudarjajo pomembnost poznavanja in izkoriščanja neformalne komunikacijske mreže v organizaciji za namene prenosa in obvladovanja informacij v organizaciji. Za organizacije, kjer je pomen neformalne komunikacijske mreže izrazitejši, predlagajo celo sodelovanje z zunanjim strokovnjakom za analize socialnih mrež, v smislu pregleda dosedanje »uporabe« takšne komunikacijske mreže in priprave predlogov izboljšav.

### 5.2.3 Zaposleni

Ne preseneča, da so spremembe orodij in procesov obvladljive v primerjavi z možnostmi spreminjanja obnašanja, vedenja in odnosa zaposlenih. Le-to zahteva čas, dodatno pa ga je izredno težko spremljati in meriti, zato se organizacije veliko raje in veliko hitreje odločijo za reorganizacijo, spremembe procesov, delovnih tokov ali celo menjavo zaposlenih. Organizacijske spremembe, ki v večji meri zahtevajo spremembe tudi s strani zaposlenih, namreč pogosto propadejo ravno zaradi pomanjkanja podpore s strani zaposlenih, saj zahtevajo izgradnjo novih navad in nemalokrat popoln umik starih/neželenih navad. Takšna sprememba je težka že, če bi želeli doseči, da neželene navade opusti ena oseba, težavnost

doseganja opustitve slabih navad in privzema novih pri vseh zaposlenih v organizaciji pa je tako le še potencirana, saj so navade in osebnosti zaposlenih ukoreninjene v organizacijski kulturi, pri čemer pa niti najboljše strateško planiranje ne more biti kos morebitnemu ciničnemu, nezavzetemu ali borbenemu odnosu zaposlenih. (Eisenberg in drugi 2015)

Z ustrezno mobilizacijo vseh zaposlenih pri iniciativi in odgovornosti za spremembe (Beerel 2009) morda uspe organizaciji doseči točko, na kateri bi zaposleni najprej pričeli s spremembami pri sebi in se zavedali, da zanje pozitivne spremembe ne morejo le čakati, ampak je pogosto potreben in pričakovan tudi njihov lastni vložek, tudi v smislu spremembe lastnega obnašanja in pristopa do delodajalca in samega dela. (Boaz 2014)

Za doseganje takšnega načina mišljenja pri zaposlenih kot eno od možnih orodij (raziskano na primeru javnih organizacij) Campbell (2015) na podlagi ugotovitev lastne raziskave podpira t.i. »performance management«, preko katerega lahko vodje tudi sami pridobijo vpogled v to, do kakšne mere se zaposleni poistoveti z organizacijo in tako aktivnosti izvajajo in sprejemajo bolj odprto in bolj zavzeto. Dodatno »performance management« v takšnem primeru smatra za učinkovitega iz naslova prenosa odgovornosti iz organizacije na zaposlenega, kar preko mobilizacije zaposlenih predlaga tudi Beerel (2009).

Pri doseganju takšnega načina mišljenja pri zaposlenih organizacija pogosto naleti na ovire, izmed katerih v nadaljevanju izpostavljam dve, ki se mi zdita precejšnjega pomena.

#### *5.2.3.1 Vloga dojetja pravičnosti s strani zaposlenih pri upravljanju sprememb*

Dojetje pravičnosti s strani zaposlenih je v širokem obsegu odvisno od podpore spremembi s strani linijskega vodje ter komunikacijskih sposobnosti vodje.

Seveda za uspešno implementacijo spremembe v organizaciji niso ključni le najvišje vodstvo, kadrovska funkcija in linijski menedžment, ampak v veliki meri prav vsi zaposleni. Zaposleni se lahko, z ustrezno implementacijo spremembe, obnašajo kot sami implementatorji spremembe ali kot »prejemniki« / uporabniki spremembe, pri čemer je od njihove zavzetosti in predanosti spremembi odvisen uspeh implementacije. Zavedati se je potrebno pomembnosti percepcije pravičnosti s strani zaposlenih ob upravljanju sprememb in razvijati pozitiven odnos do sprememb že znotraj organizacijske kulture. (Georgalis in drugi 2014)



Pomembnost linijskih vodij v tem procesu razvoja pozitivnega odnosa do sprememb med zaposlenimi uvodoma omenjam zaradi potrebe po konstruktivnih odnosih med nadrejenim vodjo in sodelavci, ki odločilno vpliva na zmanjšanje negativne nastrojenosti naproti spremembam v organizaciji.

Georgalis in drugi (2014) v svoji raziskavi vpliva percepcije pravičnosti zaposlenih na upravljanje sprememb po več drugih avtorjih (Oreg 2006; Fuchs in Edwards 2011; Jones in Skarlicki 2012) povzemajo še druge razloge, ki lahko botrujejo negativnemu odnosu do sprememb s strani zaposlenih, mednje všteto stopnjo varnosti zaposlitve, tesnobo ob spremembah, strah pred izgubo kontrole nad nečim, zgodovino nepravičnega upravljanja človeških virov v organizaciji; vse navedeno pa vodi v povečan odpor naproti spremembam, manjšo stopnjo sodelovanja, nižjo produktivnost in kvaliteto dela.

Navedeni opisujejo tudi dva tipa reakcije na organizacijsko spremembo: reakcija na proces spreminjanja in reakcija na rezultat spremembe, iz vidika zaposlenih pa reakcija na spremembo glede na tip ni nikoli izrecno definirana. Po Saunders in Thornhill (2003, poglavje 2.3) povzemajo tri tipe evalvacije pravičnosti spremembe s strani zaposlenih, in sicer: evalvacijo rezultatov spremembe, ki jih organizacija nudi njim osebno (distributivna pravičnost), evalvacijo formalnih politik in procesov, po katerih so rezultati merjeni (proceduralna pravičnost) in evalvacijo osebnega pristopa in ravnanja z zaposlenimi s strani neposredno nadrejenih (interakcijska pravičnost).

Boaz in Fox (2014) opisujeta raziskavo Inštituta McKinsey, iz katere rezultira, da so bile organizacije, ki so uspele identificirati, ustrezno nasloviti »uporniško« nastrojenost zaposlenih naproti spremembam ter jih spodbuditi k prevzemanju odgovornosti in tudi iniciative za uspešnost spremembe, tudi do štirikrat uspešnejše pri vpeljavi sprememb od organizacij, ki so to področje pri vpeljavi spregledale.

### *5.2.3.2 Zgodovina (ne)upravljanja sprememb v organizaciji*

Zgodovina slabega upravljanja sprememb v organizaciji ostaja v zavesti zaposlenih in, poleg ostalih dejavnikov, igra pomembno vlogo pri prihodnji implementaciji sprememb. Četudi so prihodnje spremembe skrbno načrtovane in upoštevajo vse korake vpeljave in jih podpirajo (tako v besedah kot v dejanjih) vsi ključni akterji, lahko slabo upravljanje sprememb v

preteklosti pri zaposlenih pusti tako negativen odnos do prihodnjih sprememb, da ga je težko izkoreniniti, ne glede na vložen trud.

Georgalis in drugi (2014) povzemajo po Dent in Goldberg (1999), Ford in drugi (2008), Foster (2010), Oreg (2003) in Piderit (2002), da se zaposleni v takih trenutkih najbolj spominjajo neizvedenih dogovorov, praznih obljub, nepošteno obravnave ter vse povezujejo z napačnimi odločitvami vodstva in ne zaupajo več v obstoj možnosti izboljšanja lastnega položaja. Vse te pretekle ugotovitve in izkušnje prenašajo v sedanje ali prihodnje situacije vpeljave sprememb v organizaciji.

Bordia, Restubog, Jimmieson in Irmer (2011) so v svoji raziskavi vpliva slabih izkušenj iz preteklih sprememb v organizaciji oblikovali model takšnega vpliva, ki predpostavlja, da slabe pretekle izkušnje ob (ne)upravljanju sprememb močno vplivajo na oblikovana prepričanja zaposlenih glede sedanjega ali prihodnjega upravljanja sprememb v organizaciji, kar zmanjšuje zaupanje v organizacijo, ki bi sicer (če bi bilo v preteklosti izvedeno na višjem nivoju) pozitivno vplivalo na zadovoljstvo z delom in negativno vplivalo na potrebo po prisilnem restrukturiranju organizacije, spodbujalo pa bi prostovoljno reorganiziranje v smislu prilagajanja spremembam. Po drugi strani po njihovih ugotovitvah prepričanja zaposlenih o slabem upravljanju sprememb v organizaciji rezultirajo v povišanem cinizmu do organizacijskih sprememb, kot edini možen izhod iz takšne situacije vidijo vključitev zaposlenih v spremembe in s tem prostovoljno/želeno vpeljavo spremembe s strani vseh zaposlenih.

## **6 Trenutna vloga kadrovskega področja pri upravljanju sprememb v podjetju X**

Po pregledu relevantne literature na temo upravljanja sprememb in kadrovske vloge pri tem početju, me je zanimalo predvsem, kako se v raziskovanem podjetju, podjetju X, ta vloga agenta sprememb izraža v praksi oz. kakšna je trenutna vloga kadrovskega področja pri upravljanju sprememb v organizaciji in kakšna bi morala biti, glede na to, kakšno vlogo pri upravljanju sprememb od kadrovskega področja pričakuje najvišje vodstvo in direktorica kadrovskega področja sama.

Tako sem trenutno vlogo kadrovskega področja pri upravljanju sprememb raziskala preko točkovnika vlog kadrovske funkcije, črpanega iz ključne literature, avtorja Davea Ulricha

(1996), katerega sem v izpolnitev posredovala vsem zaposlenim v podjetju X (priloga 1). Analiza točkovanj po navedenem točkovniku prikaže, kako močna je vloga agenta sprememb v organizaciji in v kakšnem razmerju je z ostalimi tremi vlogami po modelu multiplih vlog Davea Ulricha (1996).

Analiza po točkovniku razlikuje med oceno najvišjega vodstva, oceno preostalih vodij, (samo)oceno kadrovskega področja in oceno ostalih zaposlenih, kar tudi kadrovskemu področju v podjetju X prinaša dodano vrednost v smislu povratne informacije o njihovem delu in zastopanju posameznih vlog.

Sočasno pa analiza omogoča pregled po točkovanju glede na trajanje zaposlitve pri delodajalcu.

Vprašalnik je bil zaposlenim v podjetju X posredovan v tiskani obliki, saj nimajo vsi zaposleni dostopa do službene elektronske pošte (zaposleni v skladišču, v transportu...).

Anketni vprašalnik – točkovnik je priloga 1 te diplomske naloge.

## **6.1 Metodologija analize vrnjenih anket-točkovnikov**

Po prejemu vrnjenih anket sem analizo pričela tako, da sem vrnjene anketne lističe preštela, pregledala in označene točke po posameznih vprašanjih prepisala v Microsoft Office Excelov dokument, ki omogoča nadaljnjo analizo, statistično štetje in primerjave. V Excelov dokument sem odgovore vnašala kot točke (1 = se sploh ne strinjam – 5 = se v celoti strinjam) pri posameznih vprašanjih, pri čemer sem posamezni vrnjen anketni vprašalnik definirala s skupino delovnih mest, v katero spada in z razponom delovne dobe anketiranca v podjetju X. Na ta način se dodatno omogoči primerjava in pregled odgovorov po kategorijah skupine delovnih mest in po razponu »stalnosti« v organizaciji.

Od 187 vseh zaposlenih, katerim so bili poslani vprašalniki v tiskani obliki, jih je delno ali popolno izpolnjene vprašalnike vrnilo 125, kar je 66,85% vseh vprašanih. Nepravilno izpolnjenih vprašalnikov (neobkroženi podatki o stalnosti zaposlitve v organizaciji ali vrsti dela, ki ga posameznik opravlja, netočkovane trditve, večkrat točkovane trditve) je bilo 11. Teh 11 neustrezno izpolnjenih vprašalnikov sem iz nadaljnje analize izločila in tako v

nadaljevanju postopka analizirala 114 ustrezno izpolnjenih in pravočasno vrnjenih točkovnikov, kar je 60,96% vseh poslanih vprašalnikov.

Odgovore sem po matriki odgovorov iz obravnavane literature (Ulrich 1996) sprva razvrstila v skupine, glede na to katero od štirih vlog kadrovskega področja ocenjujejo (strateški partner, administrativni strokovnjak, zaveznik zaposlenih in agent sprememb), nato pa sem po posameznem vprašalniku seštelala točke za vsako od štirih vlog. Ker Ulrich (1996) navaja, da na odlično delo kadrovskega področja kaže skupni seštevek po vprašalniku, ki je višji od 160 točk, pomanjkljivo delo pa seštevek po posameznem vprašalniku, ki je nižji od 90 točk, sem za mejo dobre razvitosti posamične vloge kadrovskega področja v organizaciji upoštevala po 40 točk na vlogo. Zanimalo me je, koliko anketirancev je obstoju posamezne vloge namenilo več kot 40 točk, koliko 35-39 točk, koliko anketirancev 30-34 točk, koliko 20-29 točk in koliko manj kot 19 točk.

Analizirala sem povprečje odgovorov po skupini delovnih mest in po stalnosti v organizaciji ter katera vloga je najmočnejše in katera najšibkeje zastopana. Zanimalo me je, s katero posamično trditvijo so se anketiranci v največji meri strinjali in s katero se sploh niso strinjali, zato sem pripravila tudi skupne seštevke točk po posameznih trditvah in jih nato razvrstila od najnižje do najvišje točkovane.

## **6.2 Rezultati analize vrnjenih anket- točkovnikov**

Ob seštevanju podeljenih točk pri posamezni točkovani vlogi sem opazila, da je bila z več kot 40 točkami točkovana največkrat vloga kadrovskega področja kot administrativnega strokovnjaka v podjetju X in še to le s strani devetih anketirancev: s strani dveh anketirancev iz kadrovskega področja in s strani sedmih anketirancev, ki svoje delo opravljajo na drugih, nevodstvenih delovnih mestih. Dodatno je bila z nad 40 točkami enkrat točkovana tudi vloga strateškega partnerja, in sicer s 45 točkami, katerih seštevek je v skupno analizo prispevala oseba, zaposlena v kadrovskega področju. Vsa ostala točkovanja niso prinesla več kot 40 skupnih točk po posamični vlogi.

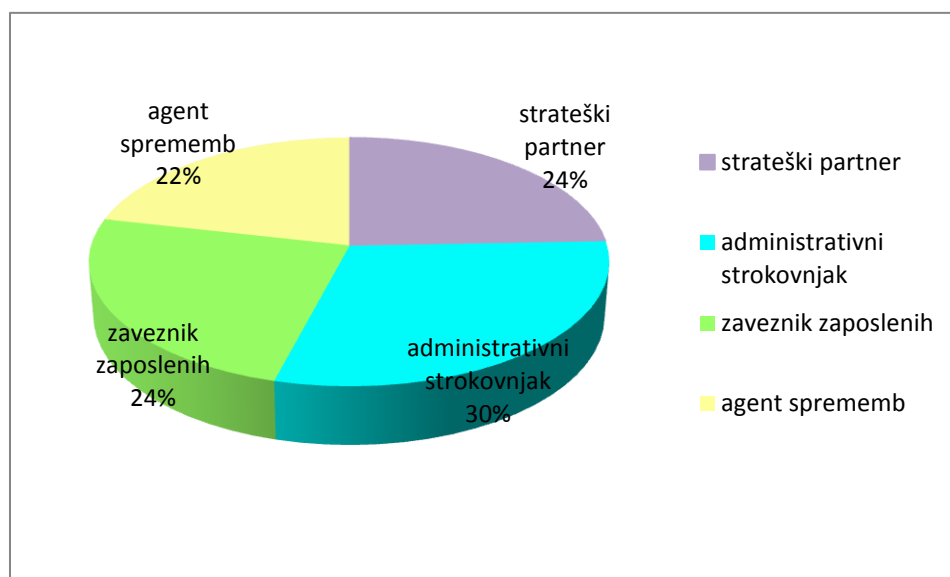
Povprečna točkovanja (računano kot povprečje vseh posamičnih seštevkov po posamezni vlogi) namreč prinesejo takšne rezultate, da so si vse štiri vloge – strateški partner, administrativni strokovnjak, zaveznik zaposlenih in agent sprememb – kadrovskega področja

v podjetju X točkovno zelo blizu in tako zelo enakovredne po moči in dejanskosti, kar je razvidno tudi iz Tabele 6.1. in Grafa 6.1.

*Tabela 6.1: Pregled povprečnih skupnih ocen po posamezni vlogi kadrovskega področja v podjetju X*

	strateški partner	administrativni strokovnjak	zaveznik zaposlenih	agent sprememb
povprečje vseh odgovorov - točke	29,39	35,76	29,44	25,85

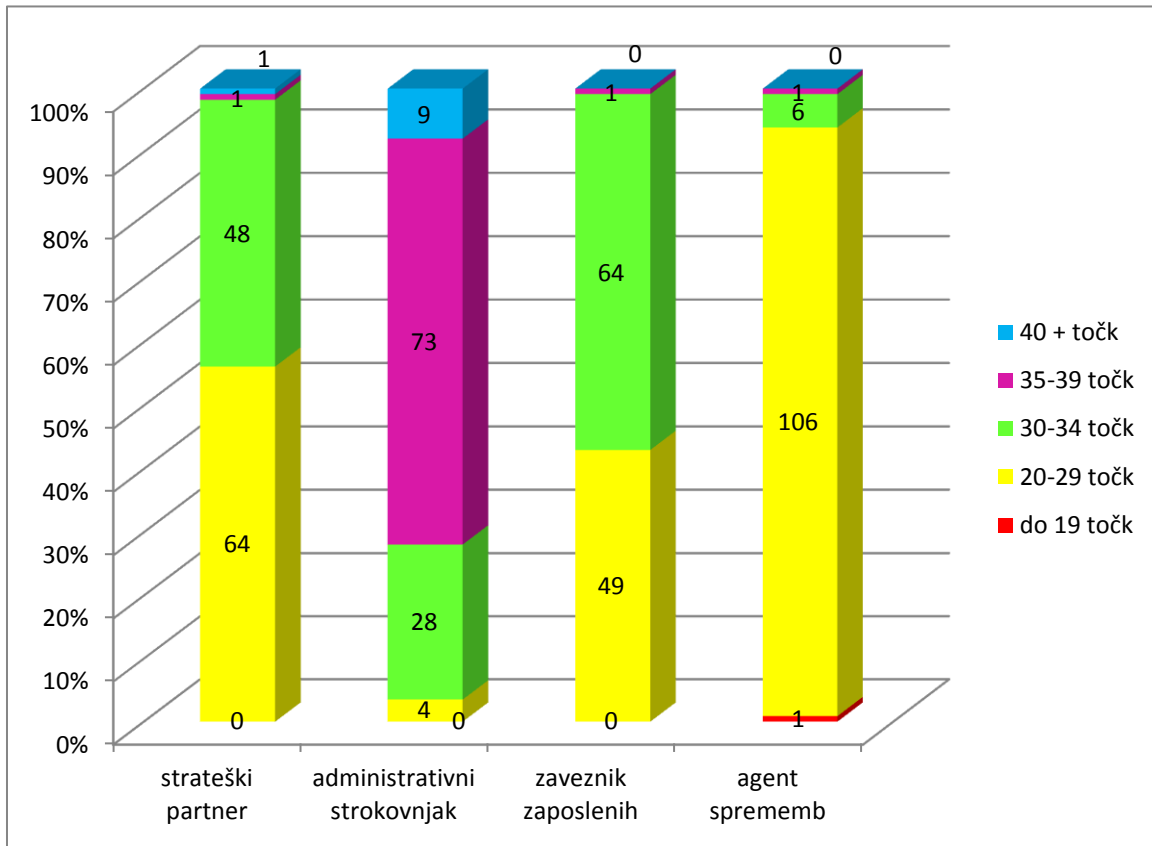
*Graf 6.1: Grafični prikaz distribucije vlog kadrovskega področja v podjetju X*



Med vlogami najbolj izstopa vloga administrativnega strokovnjaka (6-8% večja zastopanost kot pri ostalih treh vlogah), vloge »strateški partner«, »zaveznik zaposlenih« in »agent sprememb« pa so si po zastopanosti zelo blizu, pri čemer sta vlogi strateškega partnerja in zaveznika zaposlenih dosegli vsaka po 24% zastopanosti, vloga agenta sprememb pa celo 2% manj, torej 22% zastopanost.

Ob navedenem so bili najvišji seštevki točk ravno tako opaženi pri vlogi kadrovskega področja kot administrativnega strokovnjaka v organizaciji, največ najnižjih seštevcev pa pri vlogi agenta sprememb.

Graf 6.2.: Pregled števila seštevka točk po posameznik točkovnih razredih in glede na posamično vlogo kadrovskega področja



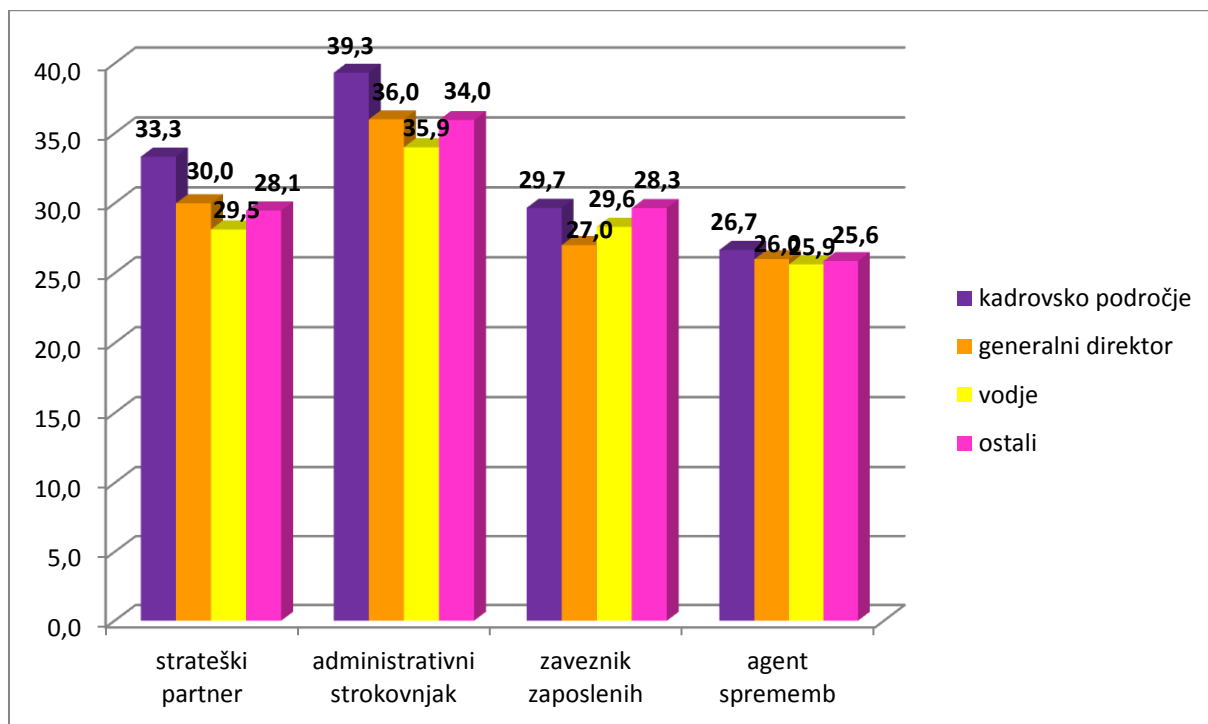
Anketiranci so administrativno vlogo največkrat ocenili s skupnim seštevkom 40 ali več točk, medtem, ko je vloga agenta sprememb največkrat ocenjena z do 29 točkami.

Ob pregledu posamičnih trditev ugotavljam, da je bila najvišje točkovana trditev s strani anketirancev trditev iz sklopa »administrativni strokovnjak« in sicer »Kadrovska področje je aktivno vključeno v oblikovanje in izvedbo kadrovskega procesov,« ki je prejela skupaj kar 506 točk, torej ji je bilo v povprečju podeljenih 4,44 točk na anketiranca (ocena »se strinjam«). Najnižje je bila točkovana trditev iz sklopa trditev, ki se povezujejo z vlogo »agent sprememb« in sicer »Kadrovska služba razvija procese in programe z namenom omogočanja preoblikovanja organizacije,« ki je prejela 222 skupnih točk, na anketiranca ji je bilo v povprečju podeljeno 1,98 točke na osebo, torej odgovor »se le delno strinjam.«

Nadalje sem primerjala povprečne seštevke po posameznih kategorijah glede na skupino delovnih mest, katerim anketiranci pripadajo. Iz grafa 6.3. je razvidno, da so največ točk lastnim vlogam dodelili trije zaposleni iz kadrovskega področja, povprečje njihovih ocen je bilo najvišje pri vseh štirih vlogah. Sledijo ocene zaposlenih na ostalih delovnih mestih, točkovanja generalnega direktorja in vodij pa so zelo podobna, pri čemer je vloge

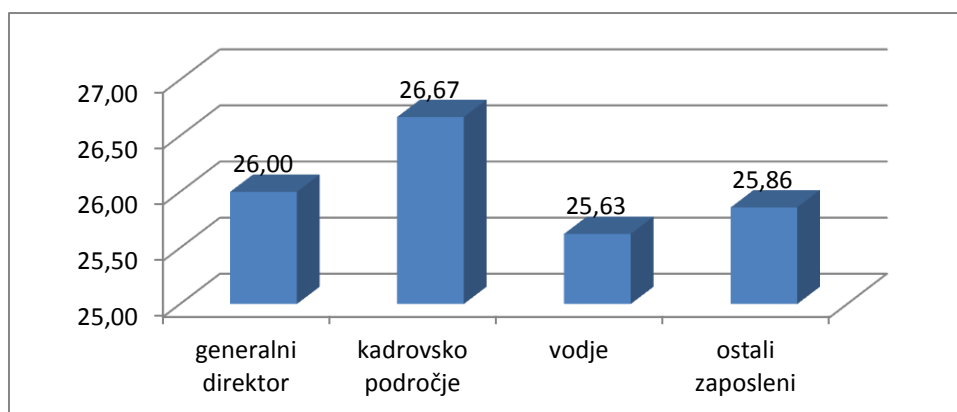
kadrovskega področja višje točkoval generalni direktor pri treh vlogah (strateški partner, administrativni strokovnjak, agent sprememb).

*Graf 6.3.: Prikaz povprečja točkovanj posamičnih vlog kadrovskega področja po skupinah delovnih mest anketirancev*



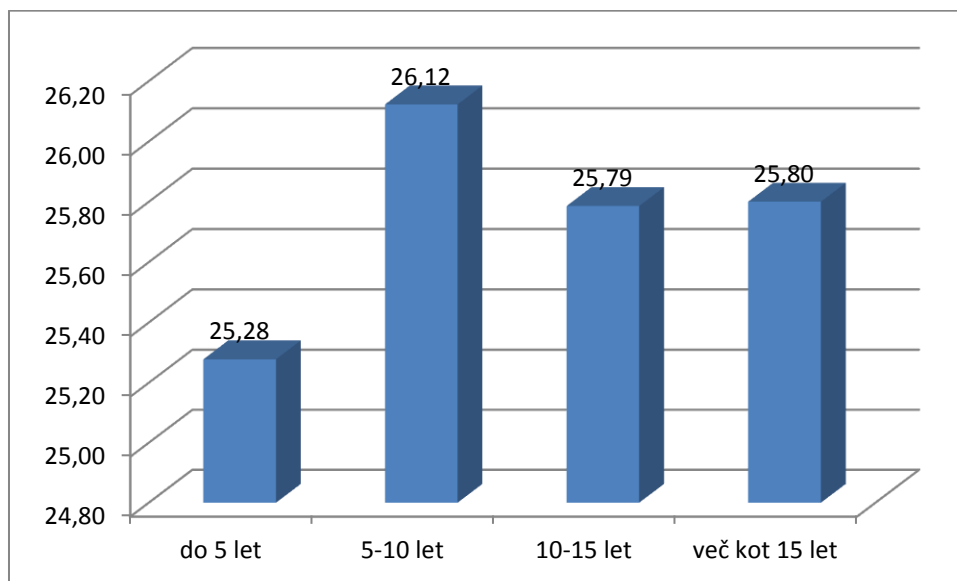
Kot ostale tri vloge, so tudi vlogo agenta sprememb najvišje točkovali zaposleni v kadrovskem področju (samoocena), a razlike med njihovim točkovanjem in točkovanjem zaposlenih na ostalih delovnih mestih niso velike.

*Graf 6.4.: Prikaz točkovanja vloge »agent sprememb« s strani zaposlenih v posamezni kategoriji delovnih mest*



Največ točk so vlogi agenta sprememb namenili zaposleni, ki so pri delodajalcu zaposleni med 5 in 10 let, najmanj začetniki, ki so v podjetju manj kot 5 let, zaposleni ki v organizaciji delajo med 10 in 15 let ter tisti, ki so zaposleni nad 15 let pa so po točkovanju praktično izenačeni (Graf 6.5).

*Graf 6.5.: Prikaz točkovanja vloge agent sprememb s strani zaposlenih glede na trajanje zaposlitve v podjetju X*



Izmed desetih trditev, ki se povezujejo z vlogo agenta sprememb v organizaciji, so zaposleni namenili največ točk trditvi »Kadrovsko področje je aktivno vključeno v prenovu organizacije, spremembe ali transformacijo organizacije,« najmanj pa so se strinjali s trditvijo »Kadrovsko področje razvija procese in programe z namenom omogočanja preoblikovanja organizacije.«



Tabela 6.2.: Prikaz skupnih točk po posamičnih trditvah, vezanih na vlogo kadrovskega področja kot agenta sprememb

št. skupnih točk

Kadrovsko področje je aktivno vključeno v prenovu organizacije, spremembe ali transformacijo organizacije.	344
Kadrovsko področje zagotavlja, da kadrovski procesi in politike izboljšujejo organizacijsko sposobnost spreminjanja.	320
Učinkovitost kadrovskega področja je merjena kot zmožnost nudenja pomoči celotni organizaciji pri predvidevanju sprememb in prilagajanju nanje.	318
Verodostojnost kadrovskega področja se izraža v sposobnosti vpeljave sprememb.	314
Kadrovsko področje pomaga organizaciji pri prilagajanju spremembam.	313
Kadrovsko področje je agent sprememb v organizaciji.	293
Kadrovsko področje sodeluje pri oblikovanju spremembe organizacijske kulture z namenom prenove oz. transformacije organizacije.	292
Kadrovsko področje preoblikuje vedenje posameznikov z namenom spremembe organizacije.	280
Kadrovsko področje največ časa posveča podpori novim načinom delovanja, potrebnim za konkurenčnost organizacije.	251
Kadrovsko področje razvija procese in programe z namenom omogočanja preoblikovanja organizacije.	222

### 6.3 Interpretacija analize vrnjenih anket – točkovnikov

Ob izvajanju analize ankete in pripravi rezultatov me je predvsem presenetilo dejstvo, da nobena od štirih vlog kadrovskega področja v povprečju ni dosegla 40 točk, pričakovala sem, da vsaj v eni od štirih vlog kadrovskega področja izstopa z nad 40 doseženimi točkami, saj bi posvečanje zaposlenih v kadrovske službi le eni od opisanih štirih vlog lahko razložilo nizke rezultate pri npr. ostalih treh vlogah. Glede na to, da so vse štiri vloge razmeroma izenačene po točkovanju lahko iz rezultatov ocenimo, da se kadrovskega področja podjetja X vsaki od štirih vlog posveča približno enako.

Na splošno se ocene strinjanja s posameznimi trditvami (upoštevajoč povprečno število podeljenih točk) v podjetju X gibajo nekje med stopnjo strinjanja »2=> *se le delno strinjam*« in stopnjo strinjanja »3=> *se niti ne strinjam niti strinjam*«, kar kaže na nizke ocene oz. nizko stopnjo strinjanja glede tega, kaj kadrovskega področje v podjetju X počne in v katere procese in dogajanja je vpleteno. Rezultate sem interpretirala v sklopu informacij, ki sem jih predhodno prejela s strani direktorice kadrovskega področja, torej upoštevajoč tudi dejstvo, da je podjetje X ravno izvedlo manjšo reorganizacijo, zaradi katere je (oz. bo) nekaj zaposlenih ostalo brez zaposlitve, kar gotovo vpliva na vsaj nekoliko spremenjeno organizacijsko klimo v podjetju – v kolikor pa zaposleni ocenjujejo tudi, da vloga kadrovskega področja pri tej isti reorganizaciji ni bila odigrana zadovoljivo, pa to seveda lahko še dodatno vodi v podajanje slabših točk oz. več nestrinjanja s trditvami, ki so bile v anketi predložene.

Iz pripravljenosti zaposlenih sodelovati v anketi, četudi le za namene diplomske naloge, razberem voljo in željo zaposlenih, da svoje misli delijo z drugimi in na podlagi tega vseeno upajo na možnost izboljšanja v prihodnje.

Pri rezultatih ankete po stalnostnih skupinah sem pričakovala več strinjanja s trditvami s strani v podjetju X najkasneje pridruženih zaposlenih (ko so še v fazi »zaljubljenosti« v podjetje), a je ravno ta skupina vloge kadrovskega področja ocenila najslabše. Obenem so bile najvišje ocene strinjanja s posameznimi trditvami ravno pri (samo)oceni kadrovskega področja, kar je pričakovano iz dveh razlogov:

- a) Zaposleni v kadrovskem področju najboljše poznajo vsebino in obseg svojega dela, vedo v katere vloge in naloge so vključeni, medtem ko ostali zaposleni (z izjemo generalnega direktorja in morda nekaterih vodij) tega vpogleda od znotraj nimajo in se morda niti ne zavedajo vseh aktivnosti kadrovskega področja.
- b) Svoje delo in svoj vložek velikokrat vidimo drugače kot ga dojemajo zunanji opazovalci, dodatno pa pogosto tudi konstantna in odkrita povratna informacija, ki bi videnje lastnega prispevka uskladila in povezala s pričakovanji okolice, ni vedno na voljo.

Malce preseneča tudi nizka ocena generalnega direktorja, ki je rezultate pojasnil:

*»Na splošno sem z delom kadrovskega področja zadovoljen, administrativne in delovno-pravne zadeve so urejene pravočasno, strokovno in kvalitetno, interna komunikacija ter povratna informacija med direktorico področja, vodji ostalih organizacijskih enot in zaposlenimi je taktna in primerno odprta, tudi drugi dve zaposleni v kadrovskem področju ocenjujem kot kompetentni.«*

Doda pa, da so ga presenetila določena vprašanja v vprašalniku, na katere ni mogel odgovoriti drugače kot z nestrinjanjem ali slabšim strinjanjem s trditvijo. Na tem mestu izpostavi trditve, ki v vprašalniku govorijo o merjenju učinkovitosti kadrovskega področja, pri čemer pove, da učinkovitosti kadrovskega področja pač ne merijo in tako se z nobeno od štirih trditev na to temo ni mogel v celoti strinjati. Dodatno izpostavi tudi trditve o izkazovanju verodostojnosti kadrovskega področja, pri čemer opozori, da so ta vprašanja verjetno povzročala preglavice tudi ostalim.

Razkorak med (samo)ocenami kadrovskega področja v primerjavi z ocenami ostalih je ravno pri vlogi agenta sprememb najmanjši, o čemer sem govorila tudi z direktorico kadrovskega področja. Ta je nad nizkimi ocenami vseh štirih vlog kadrovskega področja tudi sama presenečena, povezuje pa jih s slabo sprejeto reorganizacijo v začetku letošnjega koledarskega leta in tudi sama izpostavi lastno zavedanje o tem, da je bilo na strani kadrovskega področja ogromno možnosti za izboljšavo izvedbe reorganizacije, predvsem v smislu komunikacije z zaposlenimi. Pričakovala je bistveno višjo oceno tako generalnega direktorja kot vodij organizacijskih enot in ostalih zaposlenih pri vlogi administrativnega strokovnjaka in strateškega partnerja. Najnižje ocene pri vlogi kadrovske funkcije kot upravljavca sprememb pa je pričakovala in se ji razkorak med ocenami te in ostalih treh vlog zdi majhen. Tudi sama se zaveda, da je kadrovska funkcija premalo vključena in aktivna pri upravljanju sprememb v podjetju X.

Pregledava tudi skupne točke po posameznih trditvah sklopa točkovanja vloge agenta sprememb, pri čemer pri najslabše ocenjeni trditvi *»Kadrovsko področje razvija procese in programe z namenom omogočanja preoblikovanja organizacije,«* doda, da kadrovsko področje procese in programe zelo pogosto, če ne večinoma, oblikuje in prilagaja glede na veljavno zakonodajo in žal vedno premalo z namenom zadovoljitve potreb zaposlenih, prilagajanja spremembam ali strateški usmeritvi podjetja. Pri tem doda, da to velja predvsem pri procesih in pravilih, pri programih pa so vseeno lahko malce bolj fleksibilni.

Po pregledu rezultatov in pogovoru z generalnim direktorjem in direktorico kadrovskega področja ocenjujem vlogo kadrovskega področja v podjetju X kot slabo razvito, a brez izrazitega odstopanja od razvitosti ostalih vlog kadrovske funkcije v podjetju.

## **7 Pričakovana vloga kadrovskega področja kot agenta sprememb v podjetju X**

V iskanju odgovora na drugi del raziskovalnega vprašanja »...*kakšna bi morala biti vloga kadrovskega področja pri upravljanju sprememb v podjetju X*« sem se obrnila k dvema metodama. Prva je bila prošnja generalnemu direktorju, da anketni vprašalnik – točkovnik izpolni z vprašanjem: »*kakšno strinjanje s posamično trditvijo si želim in bi bilo smiselno za našo organizacijo?*«, druga pa je bila metoda odprtih intervjujev z generalnim direktorjem in direktorico kadrovskega področja o tem, do kakšne mere si vsak od njiju želi razviti vlogo kadrovske funkcije kot agenta sprememb v organizaciji. Intervjuja z direktorico kadrovskega področja in generalnim direktorjem sta potekala ločeno.

Glede prve predvidene metode je generalni direktor ocenil, da bi se zaradi pomanjkanja časa težko dovolj poglobil v vprašalnik, da bi odgovarjal objektivno in popolnoma v skladu s potrebami podjetja X in njegove strategije, s pavšalno oceno pa bi lahko naredil veliko škode tako v relaciji do direktorice kadrovskega področja kot tudi za samo primerjavo rezultatov, zato sva se dogovorila, da se prvo metodo opusti.

### **7.1 Odprti intervju**

Pri odprtem intervjuju z direktorico kadrovskega področja in generalnim direktorjem me je zanimalo predvsem, kakšna pričakovanja in želje ima vsak od njiju glede upravljanja sprememb v prihodnje. Zanimalo me je tudi kakšno je sodelovanje med vodji organizacijskih enot in kadrovskim področjem ter kako sogovornika ocenjujeta preteklo upravljanje sprememb v organizaciji.

Za orientacijo so mi pri pogovoru služile različice vprašanj:

- Koliko pri kadrovskih aktivnostih sodeluje linijski menedžment, kakšen je njihov odnos do kadrovskih aktivnosti in kako se k temu pristopa?
- Kako se ocenjuje zgodovino upravljanja sprememb v podjetju X? Kateri primer bi izpostavili kot najboljše izpeljano/vpeljano spremembo in katerega kot najmanj dodelanega?
- Katera vloga kadrovskega področja se vam zdi najpomembnejša prav za vaše podjetje?
- Kako generalni direktor spremlja upravljanje sprememb, kako spremlja sodelovanje med linijskimi vodji in kadrovsko službo?
- Kaj se pričakuje s strani kadrovskega področja glede upravljanja sprememb? (vprašanje za generalnega direktorja)
- Je podpora generalnega direktorja in direktorjev področij kadrovskim aktivnostim zadostna? (vprašanje za direktorico kadrovskega področja)

#### *7.1.1 Dodatne informacije, pridobljene na intervjujih*

Generalni direktor je sodelovanje med kadrovskim področjem in vodji organizacijskih enot označil kot uspešno, povedal je, da veliko komunicirajo in da se srečujejo tudi na delavnicah »teambuildinga«, na katerih se povežejo tudi izven delovnih prostorov. Zaveda se sicer, da se nekateri med sabo razumejo bolje, drugi slabše, a načeloma dobro sodelujejo. Vodje organizacijskih enot povratne informacije v vezi lastnih predlogov glede zaposlenih v svojih organizacijskih enotah dobijo pravočasno, meni pa, da bi lahko večkrat prevzeli odgovornost za dogajanje v lastnih organizacijskih enotah, kar pojasni s primerom:

*»Občutek imam, da se večkrat zgodi, da vodje pričakujejo od kadrovskega področja, da bodo sodelavci v kadrovski motivirali zaposlene v njihovem oddelku, ne glede na to, kako sami z njimi komunicirajo in kako jih vodijo. Včasih vsi skupaj kot vodje pozabljamo, da smo mi tisti, ki smo z zaposlenimi v dnevnem stiku in smo prvi, ki lahko vplivamo na njihovo zavzetost in motivacijo.« (generalni direktor podjetja X 2015)*

Po drugi strani ocenjuje, da kadrovsko področje ob pripravi programov izobraževanja za zaposlene nemalokrat pozabi na programe za vodje, sta se pa pred kratkim z direktorico kadrovskega področja dogovorila, da se bo organiziral nek program za vodje, tako da

verjame, da je tudi ta del v pripravi. Generalni direktor sicer sodelovanje med linijskim menedžmentom in kadrovskim področjem lahko oceni le po občutku, posebnih instrumentov za merjenje oz. spremljanje sodelovanja med vodji in kadrovske funkcije v podjetju ne uporabljajo.

Direktorica kadrovskega področja na temo sodelovanja z vodji organizacijskih enot izpostavi, da po njenem mnenju na nekaterih vodstvenih pozicijah niso prave osebe, dodaja pa, da se zaveda, da bi morali glede treninga vodij narediti več in da je ravno v pripravi izobraževalni program za vodje. Sicer ocenjuje, da z vodji dobro sodelujejo pri vsakodnevnih zadevah, povečini pa se vodje organizacijskih enot najraje izognejo sodelovanju v delovno-pravnih in disciplinskih postopkih. Pri dosedanjih večjih kadrovskih projektih direktorica kadrovskega področja ocenjuje, da je bila podpora večine direktorjev področij in generalnega direktorja zadostna, saj so bili tovrstni projekti predhodno predstavljeni na rednih mesečnih sestankih. *»Informacije so ustrezno predali tudi naprej, svojim podrejenim, se je pa včasih zataknilo pri sami izvedbi in držanju dogovorjenega s strani nekaterih direktorjev področij ali vodij služb, kar se nam potem pozna kot neusklajenost med področji in pomisleki zaposlenih zakaj se nekateri morajo ukvarjati z določeno zadevo, drugi v drugem področju pač ne,«* še opiše direktorica kadrovskega področja (2015). *»Na splošno opazimo, da so takšni vodje, ki se dogovorov ne držijo, vedno isti, jih je pa na srečo zelo malo – tu moramo najbrž še veliko narediti, da tudi teh izjem ne bo več,«* doda direktorica (2015). Pri vprašanju glede podpore generalnega direktorja pove, da se ji zdi, da generalni direktor nudi zadostno podporo, trudi se tudi z lastnim zgledom izpeljati dogovorjeno, ravno tako meni, da ji odkrito poda povratno informacijo tako v primerih ko je njeno delo uspešno kot tudi v ostalih primerih, ko pride do kakšne napake ali ko zastavljeno ni izpeljano tako kot je bilo zamišljeno.

Od pomembnejših aktivnosti, ki so za organizacijo predstavljale spremembe in v katere je bilo aktivno vključeno kadrovske področje, direktorica kadrovskega področja kot najuspešnejše izpeljano izpostavi spodbuditev aktivnejše uporabe intraneta pri delodajalcu, kar so izvedli pred dvema letoma. Pri podvprašanju kaj meni, da so bile odločilne aktivnosti za tako uspešnost pri navedenem, izpostavi odlično sodelovanje s področjem marketinga pri komunikaciji ciljev in aktivnosti vsem zaposlenim ter tudi izvedba delavnic za uporabo intraneta za čisto vse zaposlene, pri čemer je bila udeležba sicer prostovoljna, delavnic pa se je vseeno udeležilo okoli 86% vseh zaposlenih (direktorica kadrovskega področja v podjetju X 2015). Za vpeljavo spremembe, pri kateri bi lahko marsikaj spremenili, izpostavi letošnjo reorganizacijo in pove, da bi si po njenem mnenju vsekakor za samo pripravo izvedbe in

komunikacijo z zaposlenimi morali vzeti več časa in bolje obrazložiti tudi kriterije, po katerih so morali izbirati zaposlene, ki ostajajo brez zaposlitve, pri čemer so bili vezani tako na zakonodajne okvire kot na nekatere specifične delovnih mest. Dodatno je po njenem mnenju ravno pri tej spremembi še vse tako nedavno, da kakšni izrazitejši pozitivni rezultati te spremembe še niso vidni in tako je še toliko težje promovirati smiselnost takšne reorganizacije.

Za naprej si želi predvsem več časa, v katerem bi se lahko tako sama kot skupaj s kadrovske ekipo bolj posvetila zaposlenim in preko tega tudi njihovem višjemu zadovoljstvu in posledično motiviranosti za dobro delo in doseganje ali preseganje zastavljenih ciljev podjetja. Meni, da je od štirih vlog kadrovskega področja, raziskovanih v tej diplomski nalogi, za njihovo podjetje kratkoročno najpomembnejša usmeritev k zaposlenim in prilagoditvi (kolikor je to mogoče) kadrovske postopkov tudi željam zaposlenim (direktorica kadrovskega področja 2015).

Z usmeritvijo k zaposlenim in izboljšanju vloge kadrovske funkcije kot zaveznika zaposlenih se v trenutnem oz. kratkoročnem pogledu strinja tudi generalni direktor, predvsem v povezavi s trenutnim nezadovoljstvom zaposlenih, za katerega tudi sam meni, da izhaja iz zadnje reorganizacije podjetja, ki je bila sicer manjše narave, a očitno (glede na opisane odzive) izpeljana tako na hitro, da se je malce pozabilo na ustrezno informiranje zaposlenih, tudi s strani sindikata in sveta delavcev. Dolgoročno meni, da bi morala biti glavna usmeritev kadrovske funkcije strateško povezovanje s cilji podjetja, v sklopu česar vidi vse preostale tri vloge kadrovskega področja po Ulrichu (1996), opisane v tej diplomski nalogi. Ravno tako v sklopu tega pričakuje tako od kadrovske funkcije kot od celotnega podjetja, da so se (poudari, da to velja za vse skupaj, ne le za kadrovske funkcije) iz primera zadnje reorganizacije naučili, kako bolje in aktivneje pristopiti v prihodnje ob spremembah. Kot najbolje vpeljano spremembo generalni direktor izpostavi spremembo načina izvajanja rednih letnih razgovorov, kar se je spremenilo in vpeljalo s pričetkom leta 2014, pri čemer se mu je zdelo še posebej konstruktivno to, da se je dotedanji način izvajanja rednih letnih pogovorov »revidiral« preko več delavnic vodstva skupaj in da se je preko istih delavnic dogovorilo tudi kako naprej.

## 8 Predlogi za razvoj vloge upravljanja sprememb v kadrovski funkciji podjetja X

Ob pregledu rezultatov analize po točkovniku vlog kadrovske funkcije in izvedbi odprtih intervjujev z direktorico kadrovskega področja in generalnim direktorjem podjetja X so moje prve misli ob poskusu interpretacije rezultatov, vezane na zgodovino nesistematičnega upravljanja nekaterih sprememb v organizaciji, na nizko zaupanje vodij organizacijskih enot v delovanje kadrovskega področja ter pomanjkanje ustrezne komunikacije pri dosednji vpeljavi sprememb.

Kot direktorica kadrovskega področja ugotavlja že sama, je bila ena od sprememb, ki jo ocenjuje kot najuspešnejše vpeljano, ravno tista, pri kateri so velik poudarek namenili pravočasni, primerni in količinsko zadostni komunikaciji z zaposlenimi/uporabniki, kar se jim je obrestovalo tudi v uspešno vpeljani spremembi in predvsem sprejemanju spremembe s strani zaposlenih. Drugi vpogled, ki lahko potrdi pomembnost korakov vpeljave sprememb v organizacijo, predlaganih s strani avtorjev Kotterja (2002) in Ulricha (1996), je razviden s strani generalnega direktorja opisanega projekta spremembe načina izvajanja rednih letnih pogovorov, pri čemer je bilo izpostavljeno zadovoljstvo z vključitvijo več ključnih oseb tako v analizo takrat obstoječega stanja kot tudi v pripravo in oblikovanje nove politike. Navedeno v tej točki se tako lahko neposredno povezuje s korakom 4 pri Ulrichu (1996) »*Mobilizacija zavzetosti za spremembo: identifikacija, vključitev in zaveza ključnih oseb v organizaciji, ki morajo biti vključene za dejansko doseg spremembe*« in s korakom 2 pri Kotterju (2002) »*Sestava vodilnega tima – vodilne »koalicije«: organizirati ključne osebe v organizaciji, ki bodo z lastno zavzetostjo in zgledom vpeljale, vodile spremembo in zagotavljale, da se sprememba obdrži*«.

V obeh navedenih primerih so se v podjetju X očitno lotili spremembe »prav«, saj sta obe spremembi še vedno aktivni, dobro sprejeti, uporabljani.

Glede na izpostavitev vloge zaveznika zaposlenih kot trenutno kratkoročno ključne vloge kadrovskega področja v podjetju X s strani obeh sogovornikov, se predloga za izboljšanje vloge agenta sprememb lotevam iz izhodišča kratkoročnih potreb podjetja. Ker sem mnenja, da se vse štiri vloge modela multiplih vlog avtorja Davida Ulricha (1996) tako teoretično kot v praksi lahko (in se morajo) odlično povezujejo, menim, da lahko ob nadgradnji vloge zaveznika zaposlenih kadrovskega področja sočasno izboljšuje tudi vlogo agenta sprememb, kot



tudi drugi dve vlogi, vlogo strateškega partnerja in vlogo administrativnega strokovnjaka. Kot administrativni strokovnjak lahko kadrovske področje poskrbi za »vitkejše« kadrovske procese, pri čemer bi bilo smiselno le-te oblikovati tako (še vedno skladno z veljavno zakonodajo), da so tudi dovetnejši za spremembe, v smislu možnosti hitrejšega in učinkovitejšega spreminjanja ob zahtevah po prilagoditvah tako na okolje kot tudi na interne želje in zahteve. S tem kadrovske področje spremembo začne na svojem področju in prikaže dober zgled za ostale organizacijske enote. Prvi korak k obnovi kadrovske procesov bi bil lahko pregled obstoječega stanja in iskanje tistih točk, kjer se ob morebitni spremembi po izkušnjah iz prakse izgubi največ časa, pri čemer bi bilo smiselno vključiti vse zaposlene v kadrovskem področju (ne le direktorico), vodje organizacijskih enot ter predstavnike sveta delavcev in sindikata, ki bi lahko tudi sami izpostavili trenutne težave z obstoječimi procesi in predloge za izboljšanje. V teku takšnega sodelovanja bi lahko vodje organizacijskih enot dobili več vpogleda v delo kadrovskega področja in s tem več informacij, ki bi lahko vodile do zvišanega zaupanja do kadrovskega področja, dodatno pa se na ta način tudi sindikat in svet delavcev vključi v samo oblikovanje predlogov, podajanje pripomb in ne le v postopek podaje mnenja, ko so procesi že oblikovani. »Vitkejši« kadrovske procesi tako vplivajo na zmožnost podjetja prilagajanju spremembam, kar posledično vpliva na strateško povezanost kadrovske funkcije s strategijo podjetja. Novo-oblikovani ali poenostavljeni procesi naj vključujejo tudi približanje zaposlenim, v smeri manj birokratskega dela, manj različnih sistemov in programov itd. – odvisno od stanja v organizaciji.

V vlogi kadrovske funkcije kot strateškega partnerja lahko kadrovske področje nastopi kot ključna funkcija pri zaposlitvi pravih zaposlenih na prava delovna mesta, kot podpora vodjem in sooblikovalec programov razvoja in motivacije zaposlenih ter s tem posledično do neke mere zvišuje pripadnost zaposlenih ter zavzetost za doseganje skupnih ciljev organizacije. Hkrati je kadrovska funkcija v vlogi strateškega partnerja vezni komunikacijski člen med odločevalci podjetja in zaposlenimi, katerim z ustreznim načinom in procesom interne komunikacije pravočasno in primerno posreduje informacije. Menim, da lahko s takšnim povezovanjem kadrovske področje sočasno nadgrajuje tudi svojo vlogo zaveznika zaposlenih, saj bodo zaposleni, ki komunikacijo ocenijo kot primerno, transparentno, odkrito in razumljivo, kadrovske funkciji bolj zaupali in si bodo upali v kadrovske področje priti tudi s kakšno težavo, informacijo in podobnim. Verjamem, da bolj kot zavzemanje le za pravice delavcev in njihovo zadovoljstvo, zavezništvo pomeni izboljševanje konkurenčnosti

zaposlenih z razvojem in nadgradnjo njihovih znanj ter odkritost in transparentnost v komunikaciji, četudi novice niso vedno najboljše.

Glede komunikacije velja enako za razvoj vloge agenta sprememb, kjer je odkrita, pravočasna in transparentna komunikacija ravno tako ena od ključnih točk vpeljave sprememb v poslovni vsakdan. Izboljšanje interne komunikacije tako lahko nadgradi že kar tri od štirih vlog kadrovske funkcije v podjetju X, vključno z izpostavljenostjo za podjetje X kratkoročno ključno – vlogo zaveznika zaposlenih - in vključno z vlogo agenta sprememb, raziskovano v tej nalogi.

Z ozirom na slabe rezultate točkovanja vlog kadrovske funkcije s strani vodij organizacijskih enot in v skupnem pregledu dejansko tudi vseh zaposlenih, bi se bilo, v povezavi poudarjanja pomembnosti vpletenosti linijskih vodij v upravljanje s spremembami (Georgalis in drugi 2014), smiselno za dvig nivoja vloge agenta sprememb s strani kadrovske funkcije, posvetiti tudi dvigu zaupanja v kadrovske funkcije s strani linijskih vodij. Podjetje X in kadrovske področje lahko k temu pristopita z več informiranjem vodij o aktualnih projektih in aktivnostih kadrovskega področja (takšno informiranje se lahko izvede kot vmesna kratka tema na rednih sestankih vodstva ali s posredovanjem informacij v elektronski obliki, kot objava na intranetu, morda preko kakšnih neformalnih druženj in podobno), predvsem pa bi bilo smiselno vodjem organizacijskih enot omogočiti, da lahko v primeru potrebe po nasvetu glede ravnanja z zaposlenimi, pridejo po ta nasvet ravno k strokovnjakom v kadrovske področje. Sočasno mora ob tem kadrovske področje vedno in v celoti zagotoviti zaupnost informacij, strokovnost pri obravnavi vsakega posamičnega primera ter objektivnost pri sprejemanju informacij ob zavedanju, da vedno obstajata dve plati zgodbe. Program razvoja vodij, ki je, po besedah generalnega direktorja, ravno v nastajanju, je ravno tako smiselna pot k nadgradnji delovanja linijskih vodij, ki pomembno vplivajo na upravljanje sprememb v organizaciji. Poskrbeti je potrebno, da bodo vodje ob prihodnjih spremembah tisti, ki bodo zaposlenim v svoji enoti v zgled in s svojimi dejanji ne bodo negirali svojih besed.

Če tega kadrovske področje podjetja X še ne prakticira, bi bilo možno vpeljati tudi t.i. »politiko odprtih vrat«, ki bi omogočila pričetek kulture védenja in zavedanja, da so strokovnjaki v kadrovskem področju na voljo za pogovor, vprašanja in podobno, praktično ves čas. S tem bi se (ob drugih aktivnostih za ta namen) ustvarilo vzdušje zaupanja, ki bi se lahko izkoristilo tako pri uvajanju novih sprememb kot tudi kot izboljševanje vloge zaveznika zaposlenih, sočasno pa bi se s tem pričelo »reševati« tudi slabe izkušnje iz nekaterih preteklih

vpeljav sprememb. Pri odpravljanju »slabega priokusa« prejšnjih vpeljav sprememb, predvsem zadnje, v tekoče poslovanje v podjetju X bi bilo dobro v prihodnjih tovrstnih vpeljavah, kjer je to mogoče, »vodilni tim« spremembe kot ga poimenuje Kotter (2002) razširiti z nekaj osebami iz vrst sodelavcev na ne-vodstvenih delovnih mestih, ki bi s svojim prispevkom k idejni zasnovi spremembe, spremembo vzeli za svojo in jo kot tako »promovirali« tudi med ostalimi zaposlenimi. Kadrovsko področje podjetja X bi lahko celo, kot dlje časa trajajočo promocijsko akcijo, organiziralo izbor promotorjev podjetja X, ki bi skrbeli za promocijo aktivnosti in tudi sprememb med zaposlenimi v podjetju X ter promocijo idej zaposlenih pri vodstvu. Preko takšnega, sproščenega in neobveznega načina sodelovanja, se zaposlenim omogoči možnost sodelovanja pri aktivnostih kadrovske funkcije, po drugi strani pa neformalno širitev informacij o dogajanju v podjetju X.

## 9 Sklep

V zaključku diplomske naloge je namen pregledati v kakšni meri sem lahko odgovorila na glavno raziskovalno vprašanje *»Kakšna je in kakšna bi morala biti vloga kadrovskega področja pri upravljanju sprememb v podjetju X?«* Podjetje X, ki mi je prijazno in hitro omogočilo izvedbo raziskave med svojimi zaposlenimi, izhaja iz trgovinske branže in zaposluje 187 zaposlenih. V kadrovskem področju podjetja delujejo tri zaposlene, ki – po rezultatih točkovanja vlog kadrovske funkcije v organizaciji - najbolj opazno izvajajo vlogo administrativnega strokovnjaka. Čeravno od ostalih treh vlog modela multiplih vlog avtorja Davida Ulricha (1996), vloge strateškega partnerja, vloge zaveznika zaposlenih in vloge agenta sprememb tudi vloga administrativnega strokovnjaka ne izstopa pretirano, je bila le-ta vseeno najvišje ocenjena s strani generalnega direktorja, samih kadrovikov v organizaciji, sodelavcev na vodstvenih delovnih mestih in zaposlenih na ostalih delovnih mestih v organizaciji. Raziskovana vloga agenta sprememb je bila točkovana najslabše, iz česar lahko na prvi del raziskovalnega vprašanja odgovorim, da je trenutna vloga kadrovskega področja kot agenta sprememb v podjetju X slaba oz. najslabše zastopana. Pri tem gre poudariti, da se tega tako kadroviki kot tudi generalni direktor zavedajo in si želijo nadgradnje in razvoja na tem področju, sočasno pa vloge kadrovskega področja kot agenta sprememb ne ocenjujejo kot kratkoročno najpomembnejše – kot takšno izpostavljajo vlogo zaveznika zaposlenih, saj si sprva želijo ponovno pridobiti zaupanje zaposlenih, ki je trenutno v podjetju X precej omajano. Na del vprašanja *»...kakšna bi morala biti vloga kadrovskega področja kot agenta*

*sprememb v podjetju X,*« torej ne morem ponuditi enoznačnega odgovora. Vsekakor bi morala biti boljša kot je, s čimer se strinjata tudi oba intervjuvanca, vseeno pa je podjetje samo ne izpostavlja v prihodnjem, kratkoročnem obdobju, saj imata tako kadrovske področje kot podjetje samo trenutno druge prioritete. Dolgoročno si želijo tudi razvoja te vloge, zaradi prepletanja vlog in učinkov ob nadgradnji ene od vlog, pa so bili z moje strani ponujeni predlogi, ki bi kratkoročno, preko izboljšanja komunikacije v podjetju, dviga nivoja sodelovanja z linijskimi vodji in njihovega razvoja ter postopnega pridobivanja zaupanja zaposlenih, lahko prioritarno razvijali vlogo zaveznika zaposlenih, sočasno pa nadgrajevali tudi ostale tri vloge modela multiplih vlog Davida Ulricha (1996).

Raziskovanje te teme je bilo zame korak »naprej« v témo, s katero se do sedaj še nisem poglobljeno srečevala in vsekakor nadgradnja mojih znanj glede vlog kadrovske funkcije v organizaciji v smislu spoznavanja neverjetno obsežnih možnosti vpliva kadrovske funkcije na poslovanje organizacije. Ker sem tudi sama zaposlena v kadrovski službi ene od organizacij v Sloveniji, se zavedam, da so delčki vsake od v teoretičnem delu opisanih štirih vlog kadrovske funkcije, del kadrovskega vsakdana, velik del razvoja posamezne vloge v posamični organizaciji pa je odvisen od vodstva kadrovske funkcije, vodstva organizacije in razsežnosti znanj, inovativnosti in zavzetosti kadrovske sodelavcev v podjetju. Sama bi si želela novo-pridobljena znanja s pridom, čim bolj kreativno in razgibano ter ob čim več priložnostih tudi uporabiti – vedno v vzajemno korist zaposlenih in podjetja, v katerem delujem.

## 10 Literatura

1. Beerel, Annabel C. 2009. *Leadership and Change Management*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd. E-knjiga. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=3&sid=47f6ac09-59f9-447e-bbb1-06d90cb2f4c9@sessionmgr4001&hid=4208&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ==#db=nlebk&AN=509370> (22. julij 2015).
2. Biloslavo, Robert. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

3. Boaz, Nate in Erica Ariel Fox. 2014. Change leader, change thyself. *McKinsley Quarterly*. 2. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com/nukweb/nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=45&sid=714c0141-c87f-4a94-aadf-f535358379a7%40sessionmgr111&hid=108&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=102092405> (22. julij 2015).
4. Bordia, Prashant, Simon Lloyd D. Restubog, Nerina L. Jimmieson in Bernd E. Irmer. 2011. Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group and Organization Management*. 36. Dostopno prek: <http://gom.sagepub.com/content/36/2/191.full.pdf+html> (9.-12. junij 2015).
5. Bukovec, Boris. 2009. *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Novo mesto: Fakulteta za uporabne družbene študije.
6. Campbell, Jesse W. 2015. Identification and Performance Mangement: An Assessment of change-Oriented Behavior in Public Organizations. *Public Personnel management*. 44(1). Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com/nukweb/nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=361983a4-98a1-4932-9795-a1f68f495015%40sessionmgr4001&vid=7&hid=4102> (22. julij 2015).
7. Direktorica kadrovskega področja. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. junij.
8. Eisenberg Eric M., Zachary Johnson in Willem Pieterse. 2015. Leveraging Social Networks for Strategic Success. *Journal of Business Communication*. 52(1). Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com/nukweb/nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=43&sid=714c0141-c87f-4a94-aadf-f535358379a7%40sessionmgr111&hid=108&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=99969520> (22. julij 2015).
9. Generalni direktor podjetja X. 2015. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 3. junij.
10. Georgalis, Joanna, Ramanie Samaratunge, Nell Kimberley in Ying Lu. 2014. Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*. 40. Dostopno prek:

<http://online.sagepub.com/search?fulltext=change+process+characteristics&x=0&y=0&src=hw&andorexactfulltext=and&submit=yes> (9. – 12. junij 2015).

11. Ferrazzi, Keith. 2014. Managing Change, One Day at a Time. *Harvard Business Review*. 92(7-8). Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=7&sid=714c0141-c87f-4a94-aadf-f535358379a7%40sessionmgr111&hid=121&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=96694686> (22. julij 2015).
12. Gorecka, Edyta. 2012. Predavanje *Globalni HRM trendi*. 15. Konferenca o ravnanju z ljudmi pri delu 2012. Laško, 4. oktober.
13. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
14. *Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije*. Ur. L. RS 24/2014. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=116929> (9.-12. junij 2015).
15. Kotter, John P. in Dan S. Cohen. 2002. *Srce sprememb – Resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV založba d.o.o.
16. Lines, Brian C., Kenneth T. Sullivan, Jake B. Smithwick in Josh Mischung. 2015. Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project management*. 33. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0263786315000095/1-s2.0-S0263786315000095-main.pdf?\\_tid=1c6195d2-3067-11e5-b237-00000aacb361&acdnt=1437565692\\_1dbed1c6b8e3d81d0e13b7672a591615](http://ac.els-cdn.com/S0263786315000095/1-s2.0-S0263786315000095-main.pdf?_tid=1c6195d2-3067-11e5-b237-00000aacb361&acdnt=1437565692_1dbed1c6b8e3d81d0e13b7672a591615) (22. julij 2015).
17. Marzel, Polonca. 2009. *Upravljanje internega komuniciranja organizacije v razmerah hitrih sprememb*. Diplomsko delo. Ljubljana. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/marzel-polonca.pdf> (9.-12. junij 2015).
18. Maurer, Rick. 2014. The Influence of Senior Leaders in Successful Change. *Journal for Quality & Participation*. 37(2). Dostopno prek: <http://eds.b>

ebshost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=47&sid=714c0141-c87f-4a94-aadf-f535358379a7%40sessionmgr111&hid=108&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=f5h&AN=101844359 (22. julij 2015).

19. Nilakant, V. in S. Ramnarayan. 2006. *Change Management: Altering Mindsets in a Global Context*. New Delhi: SAGE Publications India Pvt. E-knjiga. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=16&sid=714c0141-c87f-4a94-aadf-f535358379a7%40sessionmgr111&hid=121&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=278172> (22. julij 2015).
20. Penger, Sandra in Metka Tekavčič. 2008. Slovenian case of strategic change management in the public sector: Towards the Lisbon Strategy V *Zbornik radova Ekonomske fakultete Rijeka*. 26(2), 301-324. Rijeka: Univerza v Rijeki, Ekonomska fakulteta Rijeka. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com/abstract?site=eds&scope=site&jrnl=13318004&AN=35841856&h=Ko1Exktl89Tw8AlvRxbKAon3Q5vx%2fbwkd9ISYCgTLEQ%2f7TqE3vK8xy1vUN8wOf3Vz6Qh8qkWhqreOwjERZs%2fQ%3d%3d&crl=c&resultLocal=ErrCrlNoResults&resultNs=Ehost&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d13318004%26AN%3d35841856> (22. julij 2015).
21. Podjetje X. 2015. *Organigram podjetja X*. Ljubljana: interno gradivo.
22. Podjetje X. 2014. *Podjetniška kolektivna pogodba*. Ljubljana: interno gradivo.
23. Podjetje X. 2015. *Pravilnik Sistemizacija delovnih mest v podjetju X*. Ljubljana: interno gradivo.
24. Ulrich, David. 1996. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
25. Veliquette, Abigail J. 2012. Structuration Theory`s Relevance to HRD: A Review and Application. *Human Resource Development Review*. 12(2). Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com/content/12/2/200.full.pdf+html> (9.-12. junij 2015).

26. Vaccarezza, Alessio in Gianluca Rizzi. 2014. Change Management Dashboard: An Adaptive Approach to Lead a Change Program. *People & Strategy Vol.37/1*. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=38&sid=714c0141-c87f-4a94-aadf-f535358379a7%40sessionmgr111&hid=108&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1lZHMtG12ZQ%3d%3d#db=buh&AN=97590298> (22. julij 2015).
27. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. L. RS 21/2013 (5. marec 2013).

## Priloge

### Priloga 1: ANKETNI VPRAŠALNIK – točkovnik vlog kadrovskega področja

#### **Spoštovani,**

pred vami je anketni vprašalnik/točkovnik vlog kadrovskega področja, ki mi bo pri pripravi diplomske naloge z naslovom »Kadrovske področje kot agent sprememb v podjetju X« pomagal ugotoviti kakšna je trenutna vloga kadrovskega področja pri upravljanju sprememb v organizaciji ter v kakšnem razmerju je ta vloga kadrovskega področja z ostalimi pričakovanimi vlogami. Izpolnjevanje vprašalnika poteka anonimno.

Izpolnjene vprašalnike vrnete v fizični obliki v škatlo, ki je s tem namenom pripravljena v vašem kadrovskem področju, lahko pa jih posredujete v kadrovske področje po interni pošti, naslovljene na »anketa«.

V upanju na odkrite odgovore in na čim večje število vrnjenih vprašalnikov se vam za pomoč že vnaprej zahvaljujem.

Mojca Bizjan

#### **1. Prosim obkrožite ustrezno kategorijo**

V podjetju sem zaposlen:

- do 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 15 let
- Več kot 15 let

Moje delovno mesto spada v »skupino«:

- Generalni direktor
- Vodje organizacijskih enot
- Kadrovske področje
- Ostala delovna mesta

**2. Pred vami je 40 trditev o delovanju kadrovskega področja v vašem podjetju. Označite v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo. Ocenjujte v kakšni meri se strinjate, da posamezna trditev dejansko trenutno velja v praksi podjetja (in ne v kakšni meri bi želeli, da velja oz. naj bi veljala). Označbo (lahko s križcem ali kljukico) naredite v tistem okencu, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja.**

*Stopnje strinjanja:*

- 1 => se nikakor ne strinjam



- 2 => se le delno strinjam
- 3 => se niti ne strinjam, niti strinjam
- 4 => se strinjam
- 5 => se popolnoma strinjam

Trditev	1	2	3	4	5
1. Kadrovske področje pomaga organizaciji pri doseganju poslovnih ciljev.					
2. Kadrovske področje pomaga organizaciji pri izboljševanju operativne učinkovitosti.					
3. Kadrovske področje pomaga organizaciji pri skrbi za potrebe zaposlenih.					
4. Kadrovske področje pomaga organizaciji pri prilagajanju spremembam.					
5. Kadrovske področje sodeluje pri procesu definiranja poslovne strategije.					
6. Kadrovske področje sodeluje pri oblikovanju kadrovskih procesov v podjetju.					
7. Kadrovske področje sodeluje pri zviševanju pripadnosti zaposlenih.					
8. Kadrovske področje sodeluje pri oblikovanju spremembe organizacijske kulture z namenom prenove oz. transformacije organizacije.					
9. Kadrovske področje zagotavlja, da so kadrovske strategije v skladu s poslovno strategijo.					
10. Kadrovske področje zagotavlja, da so kadrovski procesi učinkovito izvajani.					
11. Kadrovske področje zagotavlja, da kadrovski procesi in programi ustrezajo potrebam zaposlenim.					
12. Kadrovske področje zagotavlja, da kadrovski procesi in politike izboljšujejo organizacijsko sposobnost spreminjanja.					
13. Učinkovitost kadrovskega področja je merjena kot zmožnost omogočanja doseganja strategije organizacije.					
14. Učinkovitost kadrovskega področja je merjena kot zmožnost učinkovite postavitve in izvedbe kadrovskih procesov.					
15. Učinkovitost kadrovskega področja je merjena kot zmožnost nudenja pomoči zaposlenim, da dosegajo svoje lastne cilje.					
16. Učinkovitost kadrovskega področja je merjena kot zmožnost nudenja pomoči celotni organizaciji pri predvidevanju sprememb in prilagajanju nanje.					
17. Kadrovske področje je partner pri izvajanju posla.					
18. Kadrovske področje je administrativni strokovnjak.					
19. Kadrovske področje je zaveznik zaposlenih.					
20. Kadrovske področje je agent sprememb v organizaciji.					

Trditev	1	2	3	4	5
21. Kadrovske področje največ časa posveča strateškim vprašanjem.					
22. Kadrovske področje največ časa posveča operativnim zadevam.					
23. Kadrovske področje največ časa posveča poslušanju ter spremljanju zaposlenih in odgovarjanju na njihove potrebe.					
24. Kadrovske področje največ časa posveča podpori novim načinom delovanja, potrebnim za konkurenčnost organizacije.					
25. Kadrovske področje je aktivno vključeno v poslovno planiranje.					
26. Kadrovske področje je aktivno vključeno v oblikovanje in izvedbo kadrovskih procesov.					
27. Kadrovske področje aktivno spremlja in se odziva na potrebe zaposlenih.					
28. Kadrovske področje je aktivno vključeno v prenovu organizacije, spremembe ali transformacijo organizacije.					
29. Kadrovske področje usklajuje kadrovske strategije s poslovno strategijo organizacije.					
30. Kadrovske področje spremlja administrativne procese v organizaciji.					
31. Kadrovske področje nudi podporo pri usklajevanju zasebnih in službenih interesov zaposlenih.					
32. Kadrovske področje preoblikuje vedenje posameznikov z namenom spremembe organizacije.					
33. Kadrovske področje razvija procese in programe, ki omogočajo doseganje poslovnih strategij organizacije.					
34. Kadrovske področje razvija procese in programe z namenom učinkovite obdelave dokumentacije in izvajanja vsakodnevnih nalog.					
35. Kadrovske področje razvija procese in programe z namenom doseganja potreb zaposlenih.					
36. Kadrovske področje razvija procese in programe z namenom omogočanja preoblikovanja organizacije.					
37. Verodostojnost kadrovskega področja se izraža v sodelovanju pri izpolnjevanju strateških ciljev organizacije.					
38. Verodostojnost kadrovskega področja se izraža v zviševanju učinkovitosti zaposlenih.					
39. Verodostojnost kadrovskega področja se izraža v pomoči zaposlenim pri doseganju lastnih ciljev.					
40. Verodostojnost kadrovskega področja se izraža v sposobnosti vpeljave sprememb.					

(Ulrich 1996, 49-50)