

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Gergorić

**Povezanost osebnostnih lastnosti zaposlenih, pripravljenosti na spremembo
in organizacijske energije skozi prizmo internega marketinga**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Gergorić
Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Povezanost osebnostnih lastnosti zaposlenih, pripravljenosti na spremembo
in organizacijske energije skozi prizmo internega marketinga**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Iskreno se zahvaljujem svojem mentorju, doc. dr. Mihaelu Klinetu za spodbudne besede in vodenje pri nastajanju magistrskega dela.

Zahvala tudi družini, ki me je podpirala in mi izkazovala ljubezen v vseh lepih in slabih trenutkih. Hvala tudi vsem prijateljem za pomoč in moralno podporo.

Povezanost osebnostnih lastnosti zaposlenih, pripravljenosti na spremembo in organizacijske energije skozi prizmo internega marketinga

Poslovni trgi postajajo zaradi globalizacije čedalje bolj konkurenčni, vendar je očitno, da so nekatere organizacije učinkovitejše od drugih.

V magistrskem delu smo se osredotočili na povezanost med osebnostnimi lastnostmi in pripravljenostjo na spremembe zaposlenih ter stanjem organizacijske energije. V študiji primera marketinške agencije je sodelovalo vseh 46 zaposlenih, ki so reševali Vprašalnik BFQ, Vprašalnik pripravljenosti na spremembo in Vprašalnik Organizacijske energije TAP. Domnevali smo, da se bo pri zaposlenih pripravljenost na spremembo pozitivno povezovala z osebnostnimi lastnostmi *energijo, sprejemljivostjo, vestnostjo* in *odprtostjo* ter negativno z *nevroticizmom*. Domnevali smo, da se bo *pripravljenost na spremembo* pozitivno povezovala s *produktivno organizacijsko energijo* ter negativno z *razdiralno organizacijsko energijo, ravnodušno in udobno inertnostjo*. Dobljeni rezultati hipotez na našem vzorcu niso potrdili, odsotnost pomembne povezanosti med pripravljenostjo na spremembe in osebnostnimi lastnostmi govori v prid raziskavam, ki bolj kot osebnostne dejavnike pri organizacijskih spremembah poudarjajo situacijske dejavnike. Pri povezavi pripravljenosti na spremembo in organizacijske energije smo sicer ugotovili nepredvideno pozitivno povezavo med stanjem udobne organizacijske energije in podpore vodstva. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno raziskovati povezanost pripravljenosti na spremembo in organizacijsko energijo na večjem vzorcu ter se osredotočiti na situacijske dejavnike vplivanja na odnos zaposlenih do sprememb.

Ključne besede: interni marketing, osebnostne lastnosti, pripravljenost na spremembo, odprtost za spremembo, organizacijska energija

Correlation between Personality Traits, Readiness for Change and Organizational Energy through the concept of the Internal Marketing

Because of the globalization business markets are becoming more competitive, but it is clear that some organizations are more effective than others. The present master thesis is focused on the relationship between personality characteristics and employees' readiness to change and organizational energy. Case study of chosen marketing agencies included all of 46 employees who completed the Big Five Questionnaire, the Readiness for Change Questionnaire and the Organizational Energy Questionnaire (TAP). It was presumed, that dimensions of readiness for change would be positively linked to *energy*, *agreeableness*, *conscientiousness* and *openness* and negatively linked with *neuroticism*. Furthermore, it was assumed that dimensions of readiness for change will be positively linked with *productive* organizational energy and negatively with other states of organizational energy. In the case study we did not confirmed our hypothesis. The absence of significant correlation between the readiness for change and employees' personal traits argues in favour of research that attribute employees' attitudes toward change rather than to personality traits or other personality variables, to the situational variables. No predicted correlations between the readiness for change and organizational energy were discovered. However, unforeseen correlation occurred between the *productive* organizational energy and the readiness for change, dimension *management support*. Further research should be focused on exploring the relationship between readiness for change and organizational energy on a larger sample and also focus on the situational variables influencing employees' attitude toward change.

Key words: internal marketing, personal traits, readiness for change, openness to change, organizational energy

KAZALO

1	UVOD	9
1.1	INTERNI MARKETING	9
1.1.1	Interni marketing in kadrovska služba	12
1.1.2	Interni marketing in organizacijska kultura	13
1.2	OSEBNOSTNE LASTNOSTI	13
1.2.1	Zgodovina proučevanja osebnosti.....	13
1.2.2	Teorije osebnosti	15
1.2.3	Osebnostne poteze in dispozicijske teorije osebnosti	17
1.2.4	Velikih pet faktorjev osebnosti.....	18
1.2.5	Dimenzije in poddimenzije velikih pet	20
1.2.6	Merjenje velikih pet.....	22
1.3	SPREMEMBE	25
1.3.1	Oprelitev organizacijskih sprememb.....	26
1.3.2	Pregled zgodovine proučevanja sprememb.....	26
1.3.3	Doživljanje sprememb.....	29
1.3.4	Pripravljenost na spremembo	33
1.3.5	Emocionalni vidik sprememb	37
1.4	ORGANIZACIJSKA ENERGIJA	43
1.4.1	Oprelitev organizacijske kulture in organizacijske klime.....	44
1.4.2	Oprelitev organizacijske energije	46
1.4.3	Stanja organizacijske energije	47
1.4.4	Merjenje organizacijske energije.....	52
1.5	PREDSTAVITEV PODJETJA	53
1.6	OPIS PROBLEMA RAZISKAVE IN CILJI RAZISKAVE	54
1.7	HIPOTEZE	56
2	METODA	59
2.1	Udeleženci	59
2.2	Pripomočki.....	59
2.2.1	Vprašalnik velikih pet faktorjev – BFQ (Big five questionnaire)	59
2.2.2	Vprašalnik Pripravljenosti na spremembo (Readiness for organizational change).....	60
2.2.3	Vprašalnik Organizacijske energije TAP.....	62
2.3	Intervju z naročnikom.....	62

2.4	Postopek.....	62
3	REZULTATI.....	64
3.1	Opisne statistike vzorca za Vprašalnik osebnosti BFQ, Vprašalnik Pripravljenosti na spremembo in Vprašalnik Organizacijske energije TAP	64
3.2	Zadovoljstvo naročnika.....	68
3.3	Povezanost dimenzij pripravljenosti na spremembo z dimenzijami osebnostnega vprašalnika.....	68
3.4	Povezanost dimenzij pripravljenosti na spremembo z dimenzijami organizacijske energije	69
4	RAZPRAVA	71
4.1	Osebnostne lastnosti.....	71
4.2	Pripravljenost na spremembo	72
4.3	Organizacijska energija.....	73
4.4	Povezanost med osebnostnimi lastnostmi in pripravljenostjo zaposlenih na spremembo..	74
4.5	Povezanost pripravljenosti zaposlenih na spremembo z organizacijsko energijo	75
4.6	Omejitve in pomanjkljivosti diplomskega dela ter smernice za nadaljnje raziskovanje	76
5	SKLEP	78
6	LITERATURA.....	80

KAZALO TABEL

Tabela 1.1: Primerjava petih faktorjev s faktorji, pripadajočimi drugim modelom osebnosti po Caprararu, Barabaranelliju, Borgogniju, Buciku in Bobenu.....	23
Tabela 1.2: Povzetek modelov sprememb po Elordu II in Tippetu.....	28
Tabela 3.1: Povprečja vzorca s pripadajočimi standardnimi deviacijami (N = 46) za Vprašalnik BFQ, Vprašalnik pripravljenosti za spremembo in Vprašalnik organizacijske energije TAP	64
Tabela 3.2: T-test za neodvisne vzorce (razlike med skupinami glede na pozicijo).....	65
Tabela 3.3: Analiza variance med skupinami glede na čas zaposlitve	66
Tabela 3.4: Povprečne vrednosti in pripadajoče standardne deviacije pri dimenziji vestnost glede na trajanje zaposlitve	66
Tabela 3.5: Rezultati za t-test za neodvisne vzorce (razlike med skupinami glede na spol).....	67
Tabela 3.6: Analiza variance med skupinami glede na starost udeležencev.....	67
Tabela 3.7: Povezanost osebnostnih dimenzij s pripravljenostjo na spremembe	69
Tabela 3.8: Povezanost dimenzij organizacijske energije z dimenzijami pripravljenosti na spremembo	70

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Glavne skupine teoretskih perspektiv, modelov in teorij osebnosti po Musku	15
Slika 1.2: Petfaktorska teorija osebnosti s primeri specifičnih vsebin in puščicami, označujočimi smer glavnih vzročno-posledičnih poti, ki jih določajo dinamični procesi po McCraeju in Costi.....	20
Slika 1.3: Shematski prikaz čustvene zanke	38
Slika 1.4: Odzivi zaposlenih na spremembe.....	42
Slika 1.5: Organizacijska matrika, ki prikazuje štiri stanja organizacijske energije.....	48

1 UVOD

V literaturi ni zaslediti raziskav, ki bi se osredotočale na pripravljenost na organizacijske spremembe zaposlenih v povezanosti z organizacijsko energijo. Tudi v slovenskem okolju je le nekaj raziskav na tem področju. Zaposleni so za organizacijo pomembni in ključ do uspeha podjetja. Na individualni ravni zaposleni v podjetje prinašajo svoje osebnosti, mišljenje, čustvovanje, vedenje, vrednote, prepričanja, pogled nase, druge in svet. Z interakcijami med zaposlenimi v delovnem okolju v organizaciji pa se ustvarja organizacijska energija. Tako bi lahko rekli, da zaposleni aktivno oblikujejo neko čustveno okolje, ki je lahko podpirajoče ali razdirajoče na poti k uspehu, kar je cilj vsake poslovne organizacije. Pri našem raziskovanju smo osvetlili to tematiko na konkretnem primeru iz gospodarstva.

Namen magistrskega dela je bil osvetliti pomembnost in povezanost osebnostnih lastnosti zaposlenih, njihove pripravljenosti na spremembo in zoznane organizacijske energije v organizaciji v slovenskem okolju. Z magistrskim delom smo poskušali povezati pomembnost zaposlenih na individualni ravni in pri oblikovanju ustreznega čustvenega vzdušja z namenom doseganja poslovnih uspehov.

1.1 INTERNI MARKETING

Poslovni trgi postajajo zaradi globalizacije čedalje bolj konkurenčni, vendar je očitno, da so nekatere organizacije učinkovitejše od drugih. Številne mednarodne raziskave so potrdile povezanost med zaposlenimi in oblikovanjem organizacijske kulture (Iljns, Skvarciany in Gaile-Sarkane 2015).

Prav interni marketing je tista veja upravljanja, ki se ukvarja s človeškim kapitalom organizacij. Covey (2000) pravi, da je interni marketing vrhunska kakovost na medosebni ravni, kar pomeni nenehne pologe na čustvene bančne račune drugih ljudi in nenehno oblikovanje dobrega imena podjetja. Koncept internega marketinga kaže na to, da postajajo zaposleni čedalje večji vir konkurenčne prednosti in da je nepogrešljiva sestavina vsakega strateškega razmišljanja v marketingu in menedžmentu nasploh.

Na splošno lahko rečemo, da se ukvarja s tem, kako pridobiti, razviti in vzdrževati zaposlene z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili sposobni sistemskih rešitev in biti vedno korak pred konkurenco (Peternel 2010). Seveda je resnični in končni namen vsake organizacije z internim marketingom izboljšati uspešnost poslovanja (Cahill 1996).

Koncept internega marketinga je bil prvič predlagan v sredini sedemdesetih let prejšnjega stoletja kot način doseganja konsistentne kakovosti storitev, ki je bil glavni problem na področju storitev. Njegova poglobljena premisa je bila, da *»v kolikor želimo imeti zadovoljne potrošnike, mora organizacija imeti zadovoljne zaposlene«*, kar lahko najbolj dosežemo tako, da se do zaposlenih vedemo kot do potrošnikov z uporabo marketinškega orodja (Ahmed in Rafiq 2002, ix).

Poznamo različna pojmovanja internega marketinga (DMS 2009). Kotler (2004 v DMS 2009) ga poimenuje kot *»notranje trženje«*, ki pomeni zaposlovanje, usposabljanje in motiviranje sposobnih zaposlenih, ki želijo dobro streči kupcem. Interni marketing je način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave (Jančič 1999). Interni marketing je marketing, usmerjen k zaposlenim v organizaciji z namenom zagotoviti učinkovito uresničevanje postavljenih programov in politike podjetja (American Marketing Association v DMS 2009). Interni marketing je filozofija obravnavanja zaposlenih kot strank in je strategija oblikovanja delovnih mest, ki bodo ustrezala potrebam zaposlenih. Tako obravnavani zaposleni so zadovoljni z delovnim okoljem, odnosi s sodelavci na vseh hierarhičnih ravneh in delodajalcem (Gröenroos 2000 v DMS 2009).

Iz naštetih definicij lahko vidimo, da je pri vseh poglobljena funkcija internega marketinga zadovoljni in motivirani zaposleni, ki pripomorejo k učinkovitosti in doseganju ciljev podjetja oziroma organizacije. Včasih so interni marketing definirali kot način privabljanja in ohranjanja pravih ljudi na pravih mestih ter kot aktivnost ene strani (podjetja) nasproti drugi (zaposleni), ki opisuje enostranski odnos med organizacijo in zaposlenimi ter s tem ohranja perspektivo organizacije kot ekskluzivnega agensa sprememb, pri čemer je zanemarjena dejanska interaktivna in vzajemna narava odnosov v organizaciji (Jančič 1999, 63). Novejša spoznanja o pomenu internomarketinških odnosov so vnesla zavedanje, da mora

organizacija preseči kratkoročen transakcijski odnos z zaposlenimi ter iskati pravo mero recipročnosti v odnosih med organizacijo in njenimi člani (Jančič 1997 v Jančič 1999, 63).

Jančič (1997, 2) je povzel filozofijo internega marketinga kot »participativno poslovno filozofijo in obenem (so)upravljavski pristop k aktivni vključitvi čim večjega števila zaposlenih v strateške načrte podjetja, z namenom doseganja odličnosti v poslovanju«.

Ahmed in Rafiq (2002, 9–10) sta na podlagi pregleda ključnih konceptov in empirične literature identificirala pet ključnih elementov internega marketinga:

1. Motivacija in zadovoljstvo zaposlenega.
2. Usmerjenost k potrošniku in zadovoljstvo potrošnika.
3. Interfunkcionalna koordinacija in integracija.
4. Marketinški pristop zgoraj navedenim elementom.
5. Implementacija specifične korporacijske ali funkcionalne strategije.

Navedeni elementi so integrirani v bolj dosledno definicijo internega marketinga: »*Interni marketing je načrtovana uporaba marketinških pristopov z namenom motiviranja zaposlenih, da bodo z učinkovito implementacijo in integracijo organizacijske strategije dosegali zadovoljstvo potrošnikov*« (Ahmed in Rafiq 2002, 11).

Bistvo internega marketinga je v uporabi marketinških tehnik z namenom motivacije zaposlenih, vendar glede na to, da gre za zaposlene, ki so »potrošniki« podjetja Ahmed in Rafiq (2002, 28–36) predlagata namesto uporabe 4P marketinškega orodja uporabo 7P marketinškega orodja (Produkt, Cena, Interna komunikacija/Promocija, Tržne poti, Fizični dokazi, Proces, Ljudje).

1. Produkt/storitev: na temeljni ravni je produkt delovno mesto samo, na stratešk to marketinške strategije, lahko so tudi treningi, ki jih zagotovi HRM. Menedžer naj bi se osredotočal na koristi delovnega mesta za zaposlenega, namesto na značilnosti delovnega mesta.
2. Cena: se nanaša na ceno priložnosti (opportunity cost) oziroma psihološko ceno usvajanja novih metod dela z namenom izvajanja novih politik.

3. Interna komunikacija/promocija: motiviranje zaposlenih in vplivanje na njihova stališča je pomemben vidik internega marketinga, zaradi česar HR-menedžerji uporabljajo velik razpon različnih tehnik za komunikacijo z zaposlenimi.
4. Tržne poti: v kontekstu HRM to marketinško orodje lahko predstavlja različne sestanke, konference, na katerih zaposlene informirajo o novi politiki podjetja.
5. Fizični dokazi se v kontekstu internega marketinga nanašajo na dokumentiranje vseh sprememb pravilnikov in politike podjetja.
6. Proces je lahko vključen v usposabljanje zaposlenega.
7. Ljudje – v internem marketingu ima ključno vlogo pri učinkovitosti internomarketinških programov in teh programov. Na zaposlene imajo namreč največji vpliv njihovi neposredno nadrejeni.

Vse navedeno zelo spominja na funkcijo in naloge področja upravljanja človeških virov. Interni marketing je v odvisnosti od podpore politike upravljanja človeških virov, obenem pa lahko menedžment uporablja interni marketing, kako bi oblikoval skupni sistem vrednot (Ahmed in Rafiq 2002, 61).

1.1.1 Interni marketing in kadrovska služba

Interni marketing potrebuje za uspešno delovanje sodelovanje in vpletenost številnih oddelkov, čeprav ima uporaba internomarketinških orodij in tehnik v organizaciji tudi pozitivne funkcije na področju interfunkcionalne koordinacije, motivacije in zadovoljstva zaposlenih, kar se povezuje tudi z večjo pripadnostjo zaposlenih organizaciji. Za doseganje ciljev in uspešnosti organizacije je pomembno, da se marketinški in kadrovski oddelek povežeta in sodelujeta, predvsem na področju selekcije kadrov, pri čemer je pomembno, da se izbirajo zaposleni z osebnostnimi lastnostmi in kompetencami, ki bodo podpirale usmerjenost k potrošniku, kar je poglobitni cilj internega marketinga. Nadalje sodelujeta na področju spodbujanja rasti in razvoja kariere zaposlenih, motiviranje in spodbujanje večjega zadovoljstva zaposlenih z ustreznim izobraževanjem in usposabljanjem ter spodbujanjem podpirajočega stila vodenja v organizaciji.

Poglavitna razlika med internim marketingom in upravljanjem človeških virov je v formalni moči oziroma avtoriteti kadrovskega oddelka, saj je lahko interni marketing zaradi »prepričljivih«, vendar »neobveznih« taktik marsikdaj neuspešen pri doseganju implementacije postavljenih ciljev.

Na operativni ravni implicira interni marketing koordinacijo in medsebojno sodelovanje s kadrovskim in preostalimi oddelki z namenom doseganja ciljev eksternega marketinga. Na strateški ravni je glavni cilj internega marketinga motiviranje zaposlenih k usmerjenosti k potrošniku, kar zahteva podpirajoči stil vodenja, dobro politiko zaposlovanja, načrtovanje organizacijskih procesov in usposabljanja (Ahmed in Rafiq 2002, 58–62).

1.1.2 Interni marketing in organizacijska kultura

Interni marketing je več kot le instrument za širjenje organizacijskih vrednot, saj predstavlja nove kulturne iniciative z uporabo marketinških tehnik. Ena najbolj ključnih je usmerjenost k potrošniku, ki se prepleta v vseh organizacijskih aktivnostih in postane jedrna organizacijski kulturi. To implicira, da morajo kadrovska služba in drugi oddelki uskladiti svoje aktivnosti ter tako zagotoviti razvoj in nadgradnjo nujno potrebnih kompetenc zaposlenih z usposabljanjem, da bi dosegli cilje eksternega marketinga in večjo konkurenčnost na trgu (Ahmed in Rafiq 2002, 63). Implikacija internega marketinga, ki poudarja, da je treba na zaposlene gledati kot na potrošnike, je v tem, da mora organizacija poskusiti razumeti potrebe svojih zaposlenih in jim jih tudi poskusiti zadovoljiti. To implicira participativni vodstveni stil (Ahmed in Rafiq 2002, 63).

1.2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI

1.2.1 Zgodovina proučevanja osebnosti

Beseda osebnost izvira iz latinske besede *persona*, ki pomeni maska (Musek 1997, 9). Spoznavanje samega sebe je človekova prastara želja, zato sega zanimanje za osebnost v grško-rimsko in judovsko-krščansko antično tradicijo (Musek 2005, 1).

Vendar je za razvoj psihologije osebnosti, predvsem v Ameriki, pomembno obdobje socialnih sprememb v zgodnjih dvajsetih letih, ki so jih zaznamovali industrializacija, urbanizacija, imigracija in izobraževanje množic. Na vse te spremembe so se številni Američani odzvali s strahom pred *depersonalizacijo* (Barenbaum in Winter 2008, 4), kar pomeni strah pred emocionalno odtujitvijo od zaznave samega sebe oziroma izgubo občutka sebe (Colman 2003, 195). Poplava priročnikov in gradiva za samopomoč kot rezultat medijskega prikaza primerov psihopatologije je razlog za postavljanje osebnosti v ospredje na poslovnem, akademskem področju in v različnih poklicnih področjih, kot so psihiatrija, sociologija, izobraževanje in socialno delo. Vsa ta področja so začela zrcaliti vpliv psihoanalize začetnika Sigmunda Freuda (Barenbaum in Winter 2008, 4).

Čeprav so o osebnosti govorili že Sigmund Freud, Carl Gustav Jung in Alfred Adler, se je psihologija osebnosti kot nova akademska disciplina začela v tridesetih letih 20. stoletja znotraj psiholoških oddelkov ameriških univerz, ko sta bila izdana prvi izvod revije *Character and Personality* in knjiga Gordona Allporta *Personality: A psychological Interpretation* (McAdams 2009, 22), za katero velja, da je avtoriteta na področju psihologije osebnosti. Koncept njegove knjige se nanaša na dožemanje posameznika kot celote (McAdams 2009, 25), kar je pomenilo alternativo prevladujoči mehanistični psihologiji in pozitivno razliko s freudovsko deterministično in na patologijo usmerjeno perspektivo (McAdams 2009, 26).

Psihologi so se v petdesetih letih 20. stoletja po koncu 2. svetovne vojne začeli specializirati za določena področja v psihologiji, na kar so spodbudno vplivala tudi povečana finančna sredstva za raziskovanje. Zaradi usmerjenosti v ožja področja psihologije je bolj generalno usmerjena psihologija osebnosti počasi napredovala oziroma stagnirala. V sedemdesetih letih 20. stoletja je psihologija osebnosti doživela krizo, izgubila je rdečo nit – posameznika – ter po mnenju nekaterih dosegla svoje omejitve. Počasi so se psihologi osebnosti vrnili k osebnostnim potezam, kar se je kazalo v enakomernem toku ugotovitev longitudinalnih študij o pomembnih razlikah med posamezniki. V osemdesetih letih 20. stoletja se je

pokazalo zanimanje za oblikovanje ene sistematične taksonomije osebnostnih značilnosti. Po številnih predlogih dimenzij osebnosti različnih avtorjev je zdaj najvplivnejša formulacija individualnih razlik in osebnosti taksonomija značilnosti – velikih pet. Na zgodovino psihologije osebnosti v 20. stoletju lahko gledamo kot na nenehen ples med napredkom in stagnacijo (McAdam 2009, 5–29).

1.2.2 Teorije osebnosti

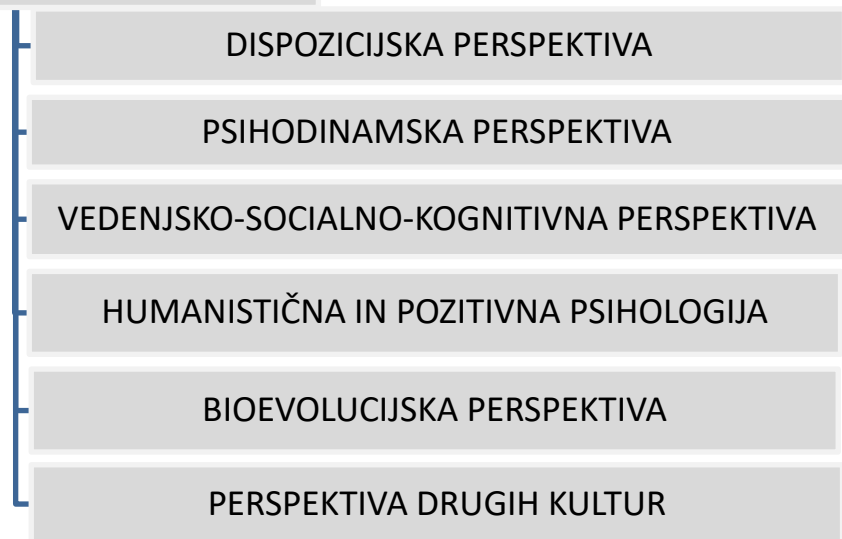
Definicije osebnosti pomenijo šele začetek proučevanja osebnosti, saj so končna stopnja osebnostne teorije, zato jih razumemo v luči teoretičnega koncepta, iz katerega izhajajo (Musek 1997, 31). Na področju psihologije osebnosti poznamo številne teorije. Zdi se, da je vsak priznan psiholog ustvaril svojo (Musek 2002). Lahko bi rekli, da različne teorije osebnosti obravnavajo različne vidike gledanja na osebnost.

Allport (1937 v Musek 2005, 5) je opredelil osebnost kot *»dinamično organizacijo tistih psihofizičnih sistemov pri posamezniku, ki določajo značilne načine njegovega prilagajanja okolju«*. Wright (Wright in drugi 1970 v Musek 2005, 6) pojmuje osebnost kot *»sklop tistih relativno stabilnih in trajnih vidikov posameznika, po katerih se ta razlikuje od drugih ljudi, hkrati pa predstavljajo temelj za predvidevanje njegovega bodočega obnašanja«*. Maddi (1976 v Musek 2005, 5–6) pojmuje osebnost kot *»trajni niz karakteristik in tendenc, ki določajo tiste podobnosti in razlike v psihološkem vedenju ljudi (mišljenju, čustvovanju in akcijah), ki so kontinuirane v času in ki jih ne moremo zlahka razumeti kot zgolj rezultat socialnih in bioloških pritiskov v danem trenutku«*. Musek (1993 v Musek 1999, 9) definira osebnost kot *»relativno trajno in edinstveno celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika«*.

Kljub številnim teorijam osebnosti pa lahko pomembnejše razvrstimo v nekaj skupin (Musek 2005, 15).

Slika 1.1: *Glavne skupine teoretskih perspektiv, modelov in teorij osebnosti po Musku*

PERSPEKTIVE, MODELI, TEORIJE OSEBNOSTI



Vir: Musek (2005, 15).

Pri razvrščanju je Musek (2005, 15) upošteval tudi zgodovinski vidik obravnavanja glavnih teorij osebnosti.

Dispozicijske teorije osebnosti s staro zgodovinsko tradicijo se začenjajo pri Hipokratovi tipologiji in so usmerjene v iskanje temeljnih dimenzij osebnosti. Predstavniki so Cattell, Eysenck in petfaktorski model osebnosti. *Psihodinamska teorija*, ki izhaja iz psihoanalitskega proučevanja Freuda, Adlerja in Junga, neoanalitskih in personoloških teorij. *Vedenjsko-socialne teorije*, ki poudarjajo ekstrapersonalne izvore, so se močno integrirale s *kognitivnim pristopom* k osebnosti. V *fenomenološko-eksistencialno-personalistični* perspektivi še posebno izstopajo humanistične teorije osebnosti in v novejšem času t. i. pozitivna psihologija. *Biološka in evolucijska* perspektiva imata zametke že v antičnih časih, zaradi velikanskega napredka genetike in nevroznanosti pa postajata čedalje pomembnejši. Perspektiva drugih kultur pa se nanaša na pojmovanje in perspektivo osebnosti, ki se je oblikovala v drugih pomembnih in civilizacijskih okoljih, zunaj zahodnega kulturnega kroga (Musek 2005, 15).

V magistrskem delu smo se oprli na dispozicijsko perspektivo osebnosti, v katero je uvrščen tudi petfaktorski model.

1.2.3 Osebnostne poteze in dispozicijske teorije osebnosti

Dispozicijska struktura osebnosti je usmerjena k *strukturnim* dejavnikom osebnosti. Na osebnost gleda kot na strukturo, ki jo tvorijo osebnostne lastnosti in odnosi med njimi, ter izhaja iz prepričanja, da so temeljne enote osebnostne lastnosti, ki tvorijo osebnost in usmerjajo naše vedenje (Musek 2005, 17).

Že majhni otroci uporabljajo določene besede za opisovanje lastnosti drugih otrok, isto delamo odrasli pri opisovanju sebe ali drugih. Če želimo opisati drugo osebo, ni treba, da smo izurjeni psiholog ali psihoterapevt, temveč posegamo po besedah, kot so *trmast* ali *prijazen*. Torej uporabljamo besede, ki se nanašajo na osebnostne lastnosti (McCrae in Costa 2006, 34).

Različni psihologi (Klages 1932; Baumgarten 1933; Allport in Odbert 1936 v John in drugi 2008, 117) so se pri oblikovanju znanstvene taksonomije oprli na naravni jezik kot vir pridevnikov. Izhodišče za to vrsto taksonomije je *leksična hipoteza* (Saucier in Goldberg 2001 v Avsec in Sočan 2007, 121), ki predvideva, da se je večina pomembnih fenotipskih lastnosti vkodirala v jezik. To pomeni, da so ljudje iznašli določene izraze za lastnosti, na katere sklepamo na podlagi vedenja (fenotipske lastnosti), z namenom lažje komunikacije in krmiljenja v medosebnih odnosih ter drugih socialnih situacijah. Bolj ko je določena lastnost oziroma vedenje pogosto v družbi, bolj se beseda vkodira v jezik kot poseben izraz.

V psihologiji osebnosti se koncept osebnostnih potez uporablja za označevanje konsistentnih vzorcev vedenja (Winter in drugi 1998 v Barenbaum in Winter 2008, 11). Pristopi in raziskave osebnostnih značilnosti so se osredotočale na 1) *faktorsko analizo* in povezane matematične tehnike, uporabljane v nomotetičnem raziskovanju za identificiranje dimenzij potez, ki naj bi veljale za vse ljudi, 2) *racionalen* ali *a priori* pristop, ki vključuje konstrukcijo tipologij, ki se nanašajo na podskupine, in 3) *idiografski* pristop, ki zavrača poskus identifikacije »bazičnih«

potez in se osredotoča na posamezniku edinstvene poteze ali vzorce potez (Barenbaum in Winter 2008, 11–12). Najpomembnejše dimenzionalne teorije osebnosti so se osredotočale na prvi pristop, saj so nastale na podlagi multivariatnega, predvsem faktorško analitičnega raziskovanja osebnosti (Musek 2005, 17).

1.2.4 Velikih pet faktorjev osebnosti

Kljub številnim teorijam osebnosti še ni dokončnega skupnega jezika za ocenjevanje osebnosti (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, Bucik in Boben 2002, 7). Zaradi številnih osebnostnih lestvic in vprašalnikov, ki merijo najrazličnejše osebnostne lastnosti, je nastala potreba po organizaciji teh lastnosti. Leksični pristop se je izkazal kot zelo učinkovit. Raziskovalci se v splošnem strinjajo z organizacijo osebnostnih lastnosti, kot jo ponuja taksonomija velikih pet (McKenzie, Tindell in French v Avsec in Sočan 2007, 121), saj se je vpliv velikih pet na področju števila objavljene strokovne literature povečeval, vpliv Cattella in Eysencka pa upadal (John in drugi 2008, 117).

Veliko psihologov se je obrnilo k naravnemu jeziku kot izhodišču za oblikovanje taksonomije s pridobivanjem vseh za osebnost značilnih izrazov iz slovarja, saj se po *leksični hipotezi* večina socialno pomembnih in poudarjenih osebnostnih značilnosti vkodira v naravni jezik. Besednjak naravnega jezika, povezan z osebnostjo, omogoča obsežno, vendar dokončno število besed, ki so jih ljudje ocenili kot pomembne in uporabne pri vsakodnevnih socialnih interakcijah (Goldberg 1981, John in drugi 2008, 117). Allport in Odbert (1936 v John in drugi 2008, 117) sta prva izvedla sistematično leksično študijo izrazov za opisovanje osebnosti in vanjo vključila 18.000 izrazov ter jih razdelila na glavne kategorije: 1) *osebnostne poteze*, ki so jih določili kot splošna in določajoča osebna nagnjena, 2) *začasna stanja*, razpoloženja in aktivnosti, 3) visoko ocenjevalne *sodbe* in 4) *fizične značilnosti* in kompetence.

Cattell je leta 1943 (1965 v Avsec in Sočan 2007, 122) na podlagi analize semantične podobnosti združil 4500 izrazov in s faktorško analizo dobil 12 oziroma 16 faktorjev. Normanu (1967 Caprara in drugi 2002, 9) je uspelo izluščiti 75 skupin potez, iz katerih je Goldberg s faktorizacijo dobil *pet faktorjev* (1981 v Caprara in drugi 2002, 9).

Angleške raziskave leksike osebnostnih lastnosti so bolj ali manj potrdile petfaktorsko strukturo, pozneje pa so začeli raziskave osebnostne strukture z leksično metodo tudi v drugih jezikih. Večina raziskav je potrdila prve štiri faktorje, vseh pet v originalni obliki pa bolj malo, v nekaterih jezikih so potrdili celo šest faktorjev (Avsec in Sočan 2007, 122–123).

Raziskave na področju osebnostnih potez so se nadaljevale in po desetletju raziskav so se raziskovalci dogovorili o splošni taksonomiji osebnostnih značilnosti, saj so različni raziskovalci, izhajajoč iz različnih teoretičnih ozadij na podlagi leksiografskega in faktorjskega pristopa, pridobili podobne ugotovitve o petfaktorski strukturi osebnosti, ki jih je Goldberg poimenoval velikih pet. Kljub dogovoru glede pomembnosti velikih pet faktorjev na vsebinski ravni ta zaradi različnih poimenovanj posameznih faktorjev ni popoln (Avsec in Sočan 2007, 124). Pri poimenovanju je Goldberg (John in drugi 2008, 119) poudaril, da struktura velikih pet ne implicira redukcije osebnostnih razlik na le pet potez, temveč vsebuje širšo raven abstrakcije, pri čemer vsaka izmed petih dimenzij povzema številne prepoznavne, specifične osebnostne značilnosti. Prav tako je treba poudariti, da je taksonomija zasnovana empirično in v ozadju ni določene teoretične perspektive (Goldberg 1993 v Avsec in Sočan 2007, 123).

Struktura velikih pet tako zajema na široki abstraktni ravni skupne značilnosti med sedanjimi sistemi opisovanja osebnosti ter omogoča integrativno deskriptivno taksonomijo za proučevanje osebnosti (John in drugi 2008, 148).

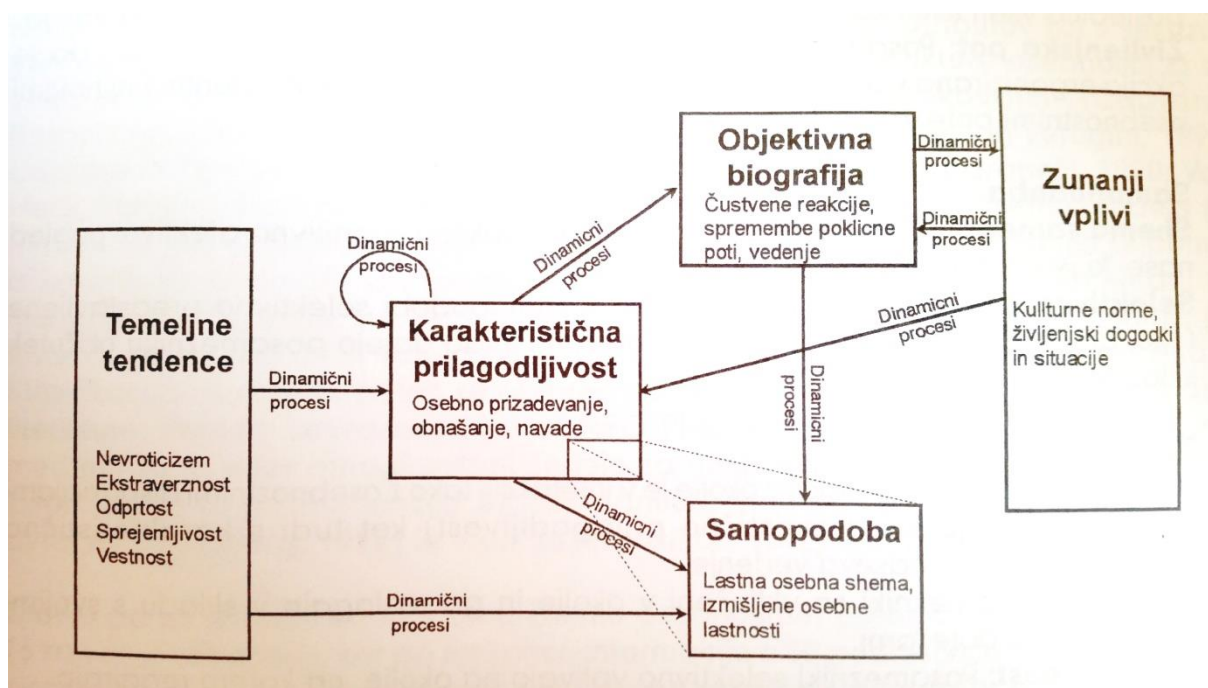
McCrae in Costa (1986 v Caprara in drugi 2002, 12) v svojem metateoretičnem ogrodju opredeljujeta elemente teorije osebnosti in omenjata pet velikih sklopov elementov. Menita, da je vsako teorijo osebnosti mogoče razložiti z upoštevanjem teh elementov in njihovih medsebojnih povezav. Ti elementi so:

1. *temeljne tendence*, ki pomenijo surovi material osebnosti, kapacitete in dispozicije (genetika, kognitivne kapacitete, fiziološki nagoni, nagnjenja in osebnostne poteze);
2. *karakteristična prilagodljivost*, kar se nanaša na pridobljene zmožnosti, stališča, prepričanja in cilje, naučena obnašanja in medosebno prilagodljivost;
3. *samopodoba*, ki zajema implicitne in eksplicitne poglede na jaz, samooceno in identiteto;

4. *objektivna biografija*, ki se nanaša na javno vedenje, tok zavedanja, življenjsko pot (poti kariere in ključni dogodki);
5. *zunanji vplivi*, ki zajemajo razvojne vplive, makrookolje in mikrookolje.

Šesti element so *dinamični procesi*, ki določajo naravo interakcij med prvimi petimi elementi.

Slika 1.2: *Petfaktorska teorija osebnosti s primeri specifičnih vsebin in puščicami, označujočimi smer glavnih vzročno-posledičnih poti, ki jih določajo dinamični procesi po McCraeju in Costi.*



Vir: McCrae in Costa 1986 v Caprara in drugi (2002, 13).

1.2.5 Dimenzije in poddimenzije velikih pet

V nadaljevanju so opredeljene dimenzije velikih pet, povzete po slovenski priredbi (Caprara in drugi 2002, 27–30 v Avsec in Sočan 2007, 124–140). Vsaka izmed petih dimenzij vsebuje dve poddimenziji.

Energija (ita. *energia*, ang. *extraversion*) se sklada z vidiki, ki so v literaturi omenjeni kot ekstravertnost (McCrae in Costa 1987 v Caprara in drugi 2002, 27) ali surgentnost (Goldberg 1990 v Caprara in drugi 2002, 27), izraza pa ne smemo zamenjevati z energijo v pomenu

motivacijskega vidika. Ljudje, ki na tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se pretežno ocenjujejo za zelo dinamični, aktivni, energični, dominantni, gostobesedni. Osebe, ki dosegajo na tej dimenziji nizek rezultat, se ocenjujejo kot manj dinamične in aktivne, manj energične, podrejene in molčeče.

Sprejemljivost (ita. *amicabilia*, ang. *agreeableness*) se nanaša na dimenzijo, ki je navadno omenjena kot prijetnost (McCrae in Costa 1987 v Caprara in drugi 2002, 28) ali prijateljskost nasproti sovražnosti (Digman 1990 v Caprara in drugi 2002, 28). Osebe, ki na tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se rade opisujejo za zelo kooperativne, prijazne, nesebične, prijateljske, radodarne in empatične, tiste, ki dosegajo nizek rezultat, se opisujejo kot manj kooperativne, manj prijazne in altruistične, manj prijateljske, radodarne in empatične.

Vestnost (ita. *conscientiosita*, ang. *conscientiousness*) se nanaša na sposobnost samouravnavanja in samokontrole z vidika zaviranja in tudi aktiviranja dejavnosti (McCrae in Costa 1989; Digman 1990 v Caprara in drugi 2002, 28). Osebe, ki se na tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se opisujejo kot izrazito preudarne, natančne, urejene, skrbne in vztrajne, tiste, ki dosegajo nizek rezultat, pa se opisujejo ravno obratno.

Čustvena stabilnost (ita. *stabilita emotiva*, ang. *neuroticism*) se nanaša na značilnosti, ki so nasprotje »negativnega čustva« (Watson in Tellegen 1985; McCrae in Costa 1987 v Caprara in drugi 2002, 29). Osebe, ki na tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se opisujejo kot manj ranljive, neanskiozne, manj čustvene, manj impulzivne in nestrpne, manj razdražljive, tiste, ki dosegajo nizek rezultat, se opisujejo kot zelo anksiozne, ranljive, čustvene, impulzivne, nestrpne in razdražljive.

Odprtost (ita. *aperetura mentale*, ang. *openness*) se nanaša na dimenzijo, ki so jo drugi avtorji poimenovali kultura (Norman 1963 v Caprara in drugi 2002, 29), intelekt (Goldberg 1990 v Caprara in drugi 2002, 29) in odprtost za izkušnje (Costa in McCrae 1985 v Caprara in drugi 2002, 29) ali mentalna odprtost (Brand 1994b v Caprara in drugi 2002, 29). Osebe, ki pri tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se pretežno opisujejo za zelo izobražene, informirane, polne zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprte za stike z različnimi kulturami in navadami, tisti, ki dosegajo nizek rezultat, se opisujejo kot manj izobraženi in informirani, le malo se

zanimajo za nove stvari in izkušnje, imajo odpor do stikov z drugačnimi kulturami in navadami ter so bolj ozkogledi.

1.2.6 Merjenje velikih pet

Vprašalnik velikih pet ali BFQ (Big five questionnaire – Caprara, Barbaranelli in Borgogni 1993 v Avsec in Sočan 2007, 153) je diagnostični instrument za spoznavanje strukture osebnosti po modelu velikih pet faktorjev (Costa in McCrae 1992; McCrae 1989; Wiggins 1996 v Avsec in Sočan 2007, 153), ki so ga razvili italijanski raziskovalci in sledi faktorskoanalitičnemu pristopu. Samoocenitveni vprašalnik BFQ temelji na logiki nastanka ameriškega modela OCEAN (*openess, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism*) in iz njega izhajajočega vprašalnika osebnosti NEO avtorjev Coste in McCraeja (1994 v Avsec in Sočan 2007, 154), ki meri tri glavne dimenzije – *nevroticizem, ekstravertnost in odprtost*.

Dokazana je konvergentnost različnih modelov, ki opisujejo strukturo osebnosti k petfaktorskemu modelu, saj ima petfaktorska struktura večjo generalizacijo kot nekateri merski pripomočki, ki merijo osebnostno strukturo po klasičnih modelih strukture osebnosti (Mervielde 1994 v Caprara in drugi 2002, 16).

Za lažje razumevanje odnosov med petimi faktorji osebnosti in drugimi osebnostnimi dimenzijami ter potezami je prikazana primerjava petih faktorjev s faktorji, ki pripadajo drugim modelom strukture osebnosti.

Tabela 1.1: Primerjava petih faktorjev s faktorji, pripadajočimi drugim modelom osebnosti po Capraru, Barbaranelliju, Borgogniji, Buciku in Bobenu

	I	II	III	IV	V
<i>Ime dimenzije</i>	ENERGIJA	SPREJEMLJIVOST	VESTNOST	ČUSTVENA STABILNOST	ODPRTOST
<i>Poimenovanje</i>	ekstravertnost	prijaznost	skrbnost	nevroticizem	odprtost
NEO-PI-R (Costa in McCrae, 1992)	(<i>Extraversion</i>)	(<i>Agreeableness</i>)	(<i>Conscientiousness</i>)	(<i>Nevroticism</i>)	(<i>Openness</i>)
<i>tudi</i>	surgentnost	naklonjenost	natančnost		mentalna odprtost, intelekt
<i>Poddimenzije</i>	aktivnost dominantnost	sodelovanje prijaznost	natančnost vztrajnost	kontrola čustev kontrola impulzov	odprtost za kulturo odprtost za izkušnje
GZTS	družbena aktivnost	paranoidne dispozicije	težnja k obvladanosti	čustvena stabilnost	težnja k razmišljanju
CPS	aktivnost ekstravertnost	empatija, zaupanje	redoljubnost	čustvena stabilnost maskulinitet	družbena konformnost
CPI	družabnost	ženstvenost	spoštovanje norm	dobro počutje	uspešnost, neodvisnost
MBTI	ekstra – introvertiranost	čustvenost-razumskost mehka	razsodnost-spontanost	-	intuicija – zaznavanje
16 PF	eksvija-invija (II)	čustvenost-toga odločnost (III)	moč superega vzgojenost (Q3)	anksioznost (I)	neodvisnost – podredljivost (IV)
EPQ	ekstravertnost	psihotocizem	-	nevroticizem	-
FREUD	id	superego	-	ego	-

GZTS = Guilfords-Zimmerman Temperamen Survey (Guilford, Zimmerman in Guilford, 1976); **CPS** = Comrey Personality Scales (Comrey, 1970, 1980); **CPI** = California Personality Inventory (Gough, 1987); **MBTI** = Myers-Briggs Type Indicator (Myers in McCaulley, 1985); **16PF** = Personality Factors Questionnaire (Cattell, Eber, in Tatsuoka, 1970); **EPQ** = Eysenck Personality Questionnaire (Eysenck in Eysenck, 1975); **FREUD** = trije Freudovi koncepti osebnosti, kot jih predlaga C. Brand (Brand, 1994b).

Vir: Caprara, Barbaranelli, Borgogni, Bucik in Boben (2002, 17).

Leta 1997 je v sodelovanju Centra za psihodiagnostična sredstva v Ljubljani in Katedre za psihološko metodologijo Oddelka za psihologijo na Univerzi v Ljubljani nastala slovenska različica vprašalnika BFQ in bila leta 2002 posodobljena (Caprara in drugi 2002). Vprašalnik BFQ ima 132 postavk in opisujejo nekatera tipična vedenja, za katera poskuša testiranec oceniti, koliko zanj držijo. Vprašalnik meri pet glavnih dimenzij in deset poddimenzij, kar je opisano v nadaljevanju.

Energija

Aktivnost se nanaša na energična in dinamična vedenja, nagnjenost h govorjenju in entuziazem.

Dominantnost se nanaša na vidike, ki so povezani s sposobnostjo samouveljavljanja in uveljavljanja lastnega vpliva v odnosu do drugih.

Sprejemljivost

Sprejemljivost se nanaša na zmožnost razumevanja in podpiranja zahtev in potreb soljudi ter na sposobnost učinkovitega sodelovanja z njimi.

Prijaznost se nanaša na vidike, ki so tesneje povezani s prijaznostjo, zaupanjem in odprtostjo do drugih.

Vestnost

Natančnost se nanaša na zanesljivost, na vsestransko skrbnost, na ljubezen do reda.

Vztrajnost se nanaša na posameznikovo vztrajnost in sposobnost, da prevzete naloge in dejavnosti izpelje do konca ter jih predčasno ne opušča.

Čustvena stabilnost

Kontrola čustev se nanaša na kontrolo napetosti in navezujoče se čustvene izkušnje.

Kontrola impulzov se nanaša na sposobnost kontroliranja lastnega vedenja, tudi v neprijetnih, konfliktnih ali nevarnih situacijah.

Odprtost

Odprtost za kulturo se nanaša na željo po informiranosti, zanimanje za branje in pridobivanje novega znanja.

Odprtost za izkušnje se nanaša na pozitiven odnos do novosti, na sposobnost upoštevanja več vidikov, na pozitiven odnos do drugačnih vrednot, življenjskih stilov in običajev ter kultur.

Analiza zanesljivosti je za poddimenzije in dimenzije pokazala koeficiente α , ki so zelo podobni tistim v izvorni različici vprašalnika BFQ italijanskih raziskovalcev (Caprara, Barbaranelli, Borgogni 1993 Caprara in drugi 2002, 33). Faktorska rešitev, izvedena na slovenskem vzorcu, je stabilna v različnih pogojih preverjanja in na različnih skupinah poskusnih oseb (Caprara in drugi 2002, 37).

1.3 SPREMEMBE

„Ne preživi najmočnejša vrsta, niti najbolj inteligentna: preživi tista, ki se najbolj prilagaja spremembam.“

Charles Darwin

S spremembami se srečujemo na vseh področjih in v vseh obdobjih življenja, so stalne. Nekaterih sprememb se veselimo, nekaterih nas je strah. Včasih se moramo spremeniti, včasih si tega želimo sami. Vsaka manjša ali večja sprememba poruši ravnovesje, za katerega si ves čas prizadevamo. Doživljamo jih na osebni področju in v službenem okolju, včasih se ta tudi močno prepletata.

Cascio (1995; Gordon in drugi 2000; Howard 1995 v Weeks, Roberts, Chonko in Jones 2004, 7) je pravilno predvidel, da bodo v prvem desetletju 21. stoletja nastale velike spremembe na delovnih mestih oziroma v organizacijah. Priča smo hitrim spremembam na področju političnih, socialnih, poslovnih, tehnoloških in zdravstvenih sprememb, ki od posameznika in organizacij zahtevajo hitro prilagajanje na novonastale situacije in dogajanje, če hočejo obstati in biti uspešni. Sposobnost učenja in prilagajanja na nove življenjske situacije in spremembe v okolju še nikoli ni bila tako pomembna.

Za raziskovalce so spremembe in razvoj ena pomembnejših tem za raziskovanje na področju družbenih znanosti (Ford in Ford 1994; Pettigrew, Woodman in Cameron 2001; Van de Ven in Poole 1995 v Rafferty, Jimmieson in Armenakis 2013, 111). Globalizacija trga, procesi denacionalizacije in deregulacije trgov so vodili do pospeševanja kompleksnosti okolij (De Meuse, Marks in Dai 2010; Gordon, Stewart, Sweo in Luker 2000 v Rafferty in drugi 2013, 111), ki od organizacij zahteva hitre spremembe z namenom obstanka na trgu (Gordon in drugi 2000 v Rafferty in drugi 2013, 111).

1.3.1 Opredelitev organizacijskih sprememb

Številni raziskovalci so se ukvarjali s proučevanjem organizacijskih sprememb. Te pa lahko delimo (Burke 2002; Poole in Vand de Ven 2004 v Novak 2012, 13) glede na:

1. **mesto spremembe** na *evolucijske* ali *spremembe prvega reda*, ki se nanašajo na spremembe sedanje strukture, in *revolucionarne* ali *spremembe drugega reda*, ki se nanašajo na globlje spremembe strukture;
2. **hitrost in vzorec** spremembe delimo na *epizodične*, ki so redke in načrtovane spremembe, ter *kontinuirane* spremembe, ki so neprestane, razvijajoče se in kumulativne spremembe;
3. **nivo**, iz katerega sprememba prihaja (Huy in Mintzber 2003 v Novak 2012, 13) delimo na *dramatične* spremembe, kadar je spremembo sproži vodstvo, *sistematične* spremembe, ki so počasnejše, načrtovane in dodelane ter jih vodijo srednji menedžment in svetovalci, ter *organske* spremembe, ki so nestrukturirane in jih zaposleni pogosto izpeljejo brez formalnega vodstvenega procesa.

Organizacijska sprememba je posredovana s spremembami posameznikov (Schein 1980 v Devos, Vanderheyden in Van der Broeck 2002, 4). Eden temeljnih razlogov za doseganje organizacijske spremembe je v individualni psihološki naravi organizacijske spremembe (Devos in drugi 2002, 4). Schneider, Brief in Guzzo (1996; Devos in drugi 2002, 4) so zelo dobro menili, da: »...če se ljudje ne spremenijo, ne pride do organizacijske spremembe«. Na organizacijsko spremembo vplivajo dejavniki konteksta sprememb, procesa sprememb, vsebine sprememb in osebni dejavniki zaposlenih (Choi 2011, 490–491).

1.3.2 Pregled zgodovine proučevanja sprememb

Na področju upravljanja sprememb sta Elord II in Tippet (2002) v svojem članku pripravila pregled ključnih raziskovalcev na področju sprememb, ki je prikazan v tabeli (glej tabelo 1.2). Zgodovinsko ozadje in čas, v katerem so ključni raziskovalci delovali, kaže, da so se med drugo svetovno vojno vodje na različnih družbenih ravneh srečali s potrebo po spremembi vedenja Američanov, ki se je nanašalo na tradicionalne poglede na različnih področjih, kot so vloga ženske v delovnem okolju, potrošnja redečega mesa in sladkorja in podobno. Opazovanja v tem obdobju so vodila k precejšnjemu zanimanju za raziskovanje sprememb (Elord II in Tippet 2002, 273).

Ob pregledu 15 modelov sprememb je 13 modelov prehajalo iz normalnega oziroma začetnega stanja v stanje, ko se pojavi neka motnja, da bi potem spet prešlo v normalno, vendar redefinirano normalno stanje, kar pomeni jedro procesa spreminjanja pri ljudeh. Avtorja ugotavljata tri območja procesa sprememb, in sicer *začetno oz. inicialno stanje*, *prehod*, ki je zaznamovan z motnjami, in *končno stanje*, ki prinaša ponovno opredeljeno normalno stanje. V inicialnem oziroma začetnem stanju normalnosti se lahko ohranja neka raven učinkovitosti, ki potem upada, ko gre posameznik oz. organizacija skozi območje motenj (Elord II in Tippet 2002, 285).

Tabela 1.2: Povzetek modelov sprememb po Elordu II in Tippetu

Čas	Vir	Začetno stanje	Prehod	Končno stanje
1952	Lewin	Odmrznitev	Spreminjanje	Zamrznitev
1961	Harvey in dr.	Enostranska odvisnost	Negativna neodvisnost	Pogojna odvisnost, pozitivna medodvisnot
1967	Fink	Šok	Obrambni umik	Potrditev, prilagoditev, sprememba
1969	Kubler-Ross	Zanikanje	Jeza, barantanje, depresija	Sprejetje
1969	Adams	Odvisnost	Odziv ali upor	Koordinacija in integracija
1977	Elgin	Zavračanje	Kriza, vlečenje skozi surovost in neumnost, kaos	Vrnitev k osnovam, transformacija in revitalizacija
1982	Lippit	Šok	Obrambni umik	Potrditev, prilagoditev, sprememba
1989	Rashford in Coghlan	Zanikanje	Izmikanje	Izvedba, ohranjanje
1990	Perlman in Takacs	ravnovesje, zanikanje	Jeza, barantanje, kaos, depresija, odstop	Odprtost, pripravljenost, ponovni pojav
1994	Reynolds	Zanikanje	Odpor	Raziskovanje, predanost
1996	Bupp	Šok, zanikanje	Jeza, barantanje, žalovanje	Sprejetje, raziskovanje, priložnost, dokončanje, kreativnost
1996	Grant	Šok/imobilizacija, zanikanje, minimizacija	Depresija/nekompetentnost	Sprejetje/odpuščanje, preizkušanje, iskanje smisla, integracija
1996	Mariotti		(1) Zmeda (2) Takojšnja kritika (3) Zavračanje (4) Zlonamerno upoštevanje (5) Sabotaža (6) Preprosto strinjanje (7) Umik (8) Tišina (9)	
1993	Katzenbach in Smith	Delovna skupina	Pseudo-skupina	Potencialna skupina; prava skupina; visoko zmogljiva skupina
1994	Kegan	Odmrznitev	Dvojna zanka odmrznitve	Trojna zanka odmrznitve

Vir: Elord II in Tippet (2002, 286).

1.3.3 Doživljanje sprememb

V različnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da se organizacijska sprememba povezuje s številnimi dejavniki. Devos, Vanderheyden in Van den Broeck (2002, 3–34) predlagajo konstruktno veljaven model, v katerem so opredelili tri ravni dejavnikov doživljanja sprememb, in sicer organizacijska raven, raven delovne skupine in raven posameznika.

Raven organizacije

Na organizacijski ravni so opredelili tri dejavnike, ki se povezujejo z doživljanjem sprememb. *Pravičnost procesa* (ang. *procedural justice*) (Devos in drugi 2002, 12) se nanaša na dvosmerno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, konsistentnost odločanja v vseh manjših/podrejenih enotah, preglednost odločanja ter možnost kritičnega pogleda na mnenje vodstva in tudi izražanje mnenja podrejenih. Schneider, Brief in Guzzo (1996 v Devos in drugi 2002, 12) so navedli, da ima v procesu oblikovanja organizacijske klime in kulture za trajnostno organizacijsko spremembo pomembno vlogo proces odločanja najvišjega vodstva. Poleg zaupanja v odločanje vodstva organizacijsko klimo za trajnostne spremembe določa tudi usmerjanje v *nagrajevanje* zaposlenih (Schneider, Brief in Guzzo 1996 v Devos in drugi, 12). Organizacije, v katerih se tvegane odločitve nagrajujejo, spodbujajo organizacijsko učenje in inovativnost (Senge 1990 v Devos in drugi 2002, 12). Sistem nagrajevanja, ki spodbuja nagrajevanje za dosežene postavljene cilje in delovno uspešnost, vpliva na vedenje zaposlenih v delovnem okolju. Tretji dejavnik se nanaša na *zgodovino sprememb* (ang. *history of change*). Na doživljanje sprememb tako vplivajo tudi posameznikove izkušnje s pozitivno vpeljanimi velikimi organizacijskimi spremembami (Schneider, Brief in Guzzo 1996 v Devos in drugi 2002, 13). Če so bile organizacijske spremembe v preteklosti neuspešne, bodo zaposleni nenaklonjeni novim pobudam za spremembo.

Raven delovne skupine

Poleg organizacijskih dejavnikov vplivajo na spremembe vedenja tudi interpersonalni oziroma dejavniki na ravni skupine (Lee 1997 v Devos in drugi 2002, 13), saj se spremembe

dogajajo v neposredni interakciji med zaposlenimi, pri čemer imajo veliko vlogo mnenja in odzivi drugih (Edmondson 1999 v Devos in drugi 2002, 14). Na ravni delovne skupine sta pomembna dva dejavnika, in sicer *psihološka varnost*, ki sta jo Edmondson in Woolley določila kot (1999 v Devos in drugi 2002, 14) »zaznavanje varnega delovnega okolja za tveganje v medosebnih odnosih, ki omogoča delanje napak in svobodno izražanje lastnega mnenja, brez zavrnitve s strani drugih«. Čeprav so medosebni odnosi s sodelavci pomembni pri zaznavanju psihološke varnosti, so odnosi med podrejenimi in nadrejenimi toliko bolj pomembni. Drugi dejavnik se nanaša na *sodelovanje* v delovnem okolju, ki lahko vpliva na motivacijo za velike spremembe (Schneider in drugi 1996 v Devos in drugi 2002, 14). Zaposleni, ki zaznavajo delovno okolje kot sodelujoče, so bolj nagnjeni k vključevanju v odločanje pomembno pri vpeljevanju sprememb (Devos in drugi 2002, 14).

Individualna raven

Rotter in njegovi sodelavci (1996 Devos in drugi 2002, 15) so določili *mesto nadzora* kot enega izmed dejavnikov doživljanja sprememb na individualni ravni. Mesto nadzora so opisali kot prepričanje posameznika o lastni sposobnosti in zmožnosti nadzora okolja. Posamezniki z notranjim mestom nadzora vidijo sebe kot aktivne akterje v življenju, verjamejo v lasten uspeh in imajo občutek nadzora nad lastnim okoljem. Tisti z zunanjim mestom nadzora se doživljajo kot razmeroma pasivne v okolju, ki ga nadzorujejo zunanji dejavniki. Na primer, zaposleni z notranjim mestom nadzora, ki ni dosegel poslovnega cilja, je prepričan, da je to rezultat premalo vloženega truda in energije ter drugih resursov v doseganje cilja. Drug zaposleni, z zunanjim mestom nadzora bo v isti situaciji prepričan, da je to posledica položaja planetov, nesposobnosti sodelavcev ali naročnika. *Zadovoljstvo z delom* je drugi dejavnik doživljanja sprememb na individualni ravni. Zaposleni z visokim zadovoljstvom z delom naj bi bili bolj motivirani pri podpiranju organizacijskih sprememb ne glede na način predstavitve ali implementacije teh sprememb. Raziskave (Judge in drugi 1999; Schweiger in DeNisi 1991; Wanberg 2000 v Devos in drugi 2002, 14) so pokazale, da se zadovoljstvo z delom pozitivno povezuje s pozitivnim stališčem na organizacijsko spremembo. Zaposleni, ki imajo radi svoje delo, v njem uživajo in jim prinaša zadovoljstvo, bodo imeli pozitivno stališče do novosti oziroma sprememb.

Zanimiva je ugotovitev, da se je o procesu sprememb govorilo že v letu 700 p. n. št. v religijski literaturi (Imara 1975 v Elord II in Tippet 2002, 275). Po 2. svetovni vojni pa je bil Lewin (Elord II in Tippet 2002, 274) med pionirji raziskovanja procesa sprememb. Proces spremembe je razdelil na enostaven tristopenjski proces, katerega faze so *odmrznitev* (ang. *unfreezing*), *spreminjanje* (ang. *moving*) in *zamrznitev* (ang. *freezing*).

Faza *odmrznitve* se nanaša na pripravljenost na spremembo, na motiviranost za spremembo in zajema razumevanje, da so spremembe potrebne. Lahko rečemo, da je to faza pripravljenosti izstopiti iz »cone udobja« na podlagi lastne želje po spremembi. Če to prenesemo v poslovno okolje, se faza *odmrznitve* nanaša na premikanje posameznikov, oddelka ali cele organizacije k motivaciji za spremembo.

Fazi *odmrznitve* sledi faza *spreminjanja*. V njej so posamezniki znotraj organizacije že motivirani k spremembi in razumejo, da je sprememba v organizaciji potrebna. Fazo *spreminjanja* oziroma tranzicije bi lahko opisali kot notranje potovanje kot reakcija na spremembo. V tej fazi posamezniki dosegajo spremembe na način učenja po modelu ali razvijanja lastnih rešitev spopadanja s spremembami. Pomembno je poudariti, da pomeni ta faza eksperimentalno obdobje, v katerem je še vedno možno, da zaposleni zavrnejo spremembo (Lewin 1947; Armenakis in drugi v Armenakis in Harris 2002, 169).

Zadnja faza je faza *zamrznitve*, za katero je pomembno vzpostavljanje stabilnosti in ravnovesja, ko so enkrat spremembe narejene. Posameznik v tej fazi usvoji določeno vedenje, čustva ali misli za svoje ter jih vgradi v lastno osebno strukturo. Za poslovno okolje to pomeni, da je zaposleni usvojil novi način delovanja ali obnašanja v podjetju, sprejel nove smernice in se uspešno prilagodil spremembi. Ta novi način delovanja je sprejet in del posameznika ali organizacije ter pomeni novi normativ delovanja.

V fazi *zamrznitve* je treba biti pozoren na časovni vidik sprejete spremembe. Lewin (1947; Armenakis in drugi v Armenakis in Harris 2002, 169) je namreč opozoril na pomembnost krepitve novega normativa oziroma usvojene spremembe, saj smo ljudje nagnjeni vračanju k staremu vedenju in pozabljanju novitet, če novo vedenje ni ustrezno okrepljeno. Podpora in krepitev spremembe, kako bi se sprememba obdržala tudi v prihodnosti, sta ključni v tej fazi,

saj preprečujeta pozabljanje in opustitev novega usvojenega načina delovanja. Vodje s pomočjo pozitivne povratne informacije, spodbujanja in motiviranja zaposlenih zagotavljajo krepitev novega vedenja oziroma normativa.

Kubler-Rossova (1969 v Elord II in Tippett 2002, 274), ki je postavila temelje teorije žalovanja, v svoji študiji o procesu sprememb, povezanih s smrtjo, navaja pet stopenj procesa sprememb ob žalovanju:

- 1) zanikanje,
- 2) jeza,
- 3) pogajanje,
- 4) depresija in
- 5) sprejemanje.

Perlman (Perlman in Takcas 1990 v Elord II in Tippett 2002, 279) meni, da so stopnje spopadanja s spremembami Kubler-Rossove, ki se osredotočajo na soočanje s smrtjo na individualni ravni, zelo podobne tistim na področju organizacijske spremembe. Perlman in Takcas (1990 v Elord II in Tippett 2002, 281) sta oblikovala širši model sprememb, v katerem predstavljata emocionalno pot posameznika v obdobju sprememb v desetih fazah:

- 1) ekvilibrium oz. ravnovesje,
- 2) zanikanje,
- 3) jeza,
- 4) pogajanje,
- 5) kaos,
- 6) depresija,
- 7) rezignacija,
- 8) odprtost,
- 9) pripravljenost in
- 10) ponovno nastajanje.

Predstavljeni modeli doživljanja sprememb orišejo faze, skozi katere se posameznik premika v procesu doživljanja in spopadanja s spremembami. Na naše doživljanje okolja vpliva naš referenčni okvir oziroma naša prepričanja o sebi, drugih in svetu. Glede na to, da se ljudje

med seboj razlikujejo, je smiselno pričakovati, da se nekateri posamezniki med posameznimi fazami premikajo hitreje, drugi počasneje in tudi v različnem obsegu in intenziteti. Naše prepričanje o tem, koliko je sprememba potrebna, nujna, če se spomnimo Lewinove faze *odmrznitve* in prepričanje o naši sposobnosti mobilizirati lastne kompetence za uspešnost želene spremembe, lahko spremeni naše doživljanje situacije in s tem tudi spopadanje s spremembo (Choi 2011, 481).

1.3.4 Pripravljenost na spremembo

Številni raziskovalci trdijo (Armenakis, Harris in Mossholder 1993; George in Jones 2001; Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate in Kyriakidou 2004; Hall in Hord 1987; Isabella 1990; Lau in Woodman 1995 v Choi 2011, 479), da večina prizadevanj za spremembe ni uspešna, ker vodje pogosto podcenjujejo osrednjo vlogo posameznika v procesu spremembe. Vendar so zaposleni v središču pobud za spremembo (Tetenbaum 1998 v Weekin drugi 2004, 8). Armenakis, Harrsi in Mossholder menijo (1993 Week in drugi 2004, 8), da energija, podpora in inspiracija za oblikovanje zaznav med zaposlenimi, da je organizacija pripravljena na spremembe, izhajajo iz teh posameznikov oziroma zaposlenih v organizaciji.

Pripravljenost na spremembo (ang. *readiness for change*) je eden ključnih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na začetno podporo zaposlenih pri uvajanju sprememb (Armenakis in drugi 1993; Armenakis, Harris in Feild 1999 v Anjani in Dhanapal 2012, 24), med prvimi ga omenja že Jacobson (1957 Holt v Armenakis in drugi 2007, 234). Pripravljenost, ki je podobna Lewinovem (195 v Armenakis in drugi 1993, 681) konceptu *odmrznitve*, se zrcali v prepričanju zaposlenih, v njihovih stališčih glede zaznavanja pomembnosti sprememb in sposobnosti organizacije, da spremembe implementira.

Proučevanje posameznikove pripravljenosti na spremembo se je začelo na področju zdravstvene psihologije in medicine, pri čemer so se raziskovalci osredotočali na zmanjševanje ali odstranitev škodljivega vedenja po zdravje (npr. kajenje, zasvojenost z drogami) ter spodbujanje razvijanja novih, bolj zdravih vedenj (npr. telovadba, zdravo prehranjevanje in uravnavanje telesne teže) (Choi 2011, 481). V kontekstu omenjenega

področja raziskovanja se pripravljenost na spremembo nanaša na individualni ravni na prepričanje o tem, koliko je sprememba za posameznika potrebna in nujna in ali je posameznik sposoben spremembo izvesti.

Armenakis, Harris in Mossholder (1993) so nadgradili Lewinov (1947 Holt in drugi 2007, 233) model, po katerem posameznik napreduje v procesu spopadanja s spremembami v treh fazah: *odmrznitev*, *spreminjanje* in *zamrznitev*, in predlagali model za oblikovanje pripravljenosti na spremembe. Mnenili so, da je pripravljenost predhodnik odpora do sprememb in sprejemanja sprememb. Znotraj njihovega modela so predlagali tudi ocenjevanje pripravljenosti na spremembe, ki vodilnim omogoča identificiranje morebitnih razlik med lastnimi pričakovanji o spodbudah za spremembo in pričakovanju preostalih članov organizacije oziroma zaposlenih v organizaciji. Če so identificirane velike razlike med pričakovanjem vodilnih in zaposlenih, obenem pa se ne izvedejo akcije za zmanjševanje teh razlik, je pričakovati odpor do sprememb, kar lahko ogroža implementacijo spremembe (Anjani in Dhanapal 2012, 28).

Čez nekaj let sta Armenakis in Bedeian (1999 v Choi 2011, 482) razširila omenjeno definicijo Armenakisa in sodelavcev ter vpeljala prepričanje zaposlenih o ustreznosti spremembe, podpori za spremembo in vrednosti spremembe.

Nekateri avtorji (Eby, Adams, Russell in Gaby 2002, 422) pri definiranju pripravljenosti na spremembo poudarjajo prepričanje o zaznani pripravljenosti organizacije za izvedbo velike spremembe. Menijo, da pripravljenost na organizacijsko spremembo zrcali posameznikove edinstveno interpretacijo realnosti organizacije. Zato lahko vsak posameznik drugače zaznava potrebo po spremembi in tudi sposobnost organizacije, da spremembo uspešno izvede. Zato je, kadar govorimo o spremembah, ključnega pomena proces spreminjanja posameznikovega vedenja, reakcij in interakcij z namenom premikanja organizacije iz trenutnega v željeno stanje (Week in drugi 2004, 8).

Drugi avtorji (Jones in drugi 2005; Kwahk in Lee 2008; Kwahk in Kim 2008 v Choi 2011, 482) pa poudarjajo pozitivne poglede zaposlenih na potrebo po organizacijski spremembi in tudi

prepričanje zaposlenih, da imajo spremembe pozitivne posledice zanje in tudi za organizacijo.

Lahko rečemo, da je pripravljenost *miselnost* (Armenakis in Fredenberger 1997 v Vakola 2013, 9) oziroma »*stanje uma*« med zaposlenimi v času implementacije organizacijskih sprememb, ki zajema prepričanja, stališča in namere zaposlenih glede potrebe po spremembi in sposobnosti implementiranja sprememb ter prednostim teh za organizacijo.

Če želimo povečati pripravljenost na spremembo pri zaposlenih, je treba upoštevati še nekatere dejavnike. Raziskave so pokazale, da lahko na zvišanje pripravljenosti na spremembe v organizacijah vplivajo prepričanja zaposlenih o *fleksibilnosti politike in procesov* organizacije, ki so v funkciji podpiranja sprememb, *zaupanje v sodelavce in vodje, aktivno sodelovanje* pri specifičnih spremembah ter prepričanje o *sposobnosti organizacije*, da izvede spremembe (Eby in drugi 2002, 427).

Pripravljenost na spremembe lahko z instrumenti proučujemo kvalitativno, z opazovanjem in tehnikami intervjujev ter kvalitativno, na primer z uporabo vprašalnikov. Čeprav kvalitativne metode proučevanja pripravljenosti na spremembe omogočajo izjemno bogat nabor na spremembo vezanih informacij, so kvantitativne metode primeren nadomestek ter ponujajo edinstveno prednost za menedžerje in kadrovske službe, saj omogočajo hitro in široko uporabo, predvsem v velikih organizacijah, ter določanje veljavnosti in zanesljivosti podatkov o pripravljenosti na spremembe. V literaturi o pripravljenosti na spremembe se pojavlja tudi pojem *odprtosti za spremembe* (ang. *openess to change*) (Choi 2011, 485).

Dolgo časa je bila odprtost za spremembe opredeljena kot poglobitna lastnost prilagodljivosti in v nasprotju s tolerantnostjo, rigidnostjo, dogmatizmom in prehitrim sklepanjem (McCartt in Rohrbaugh 199 v Choi 2011, 485). Eden ključnih dejavnikov osebne strukture je posameznikova sposobnost kognitivne in vedenjske prilagodljivosti v novih situacijah (Digman 1990 v Choi 2011, 485.) Odprtost za nove izkušnje, ena izmed dimenzij velikih petih faktorjev, kaže na posameznikove številne interese in navdušenje nad novitetami (Robbins 2005 v Choi 2011, 485). Izjemno odprte osebe so kreativne, radovedne, imajo čut za umetnost, osebe z zelo nizko izraženo odprtostjo do novosti pa lahko opišemo kot

konvencionalne, počutijo se varne v znanih situacijah (Choi 2011, 485). Lahko rečemo, da so te manj prilagodljive v novih življenjskih situacijah.

Le nekoliko avtorjev je proučevalo pojem odprtosti za spremembo v kontekstu podjetja. Miller, Johnson in Grau (1994 v Choi 2011, 486) menijo, da je koncept odprtosti za spremembo sestavljen iz pripravljenosti podpreti spremembo in pozitivnega občutka o potencialnih posledicah spremembe.

Wanberg in Banas (2000 v Choi 2011, 485) sta trdila, da definicija Millerja in sodelavcev (1994 v Choi 2011, 485) obsega dva izrazita dejavnika z različnima predhodnikoma, vendar sta pripravljenost na prilagajanje in sprejetje spremembe pomembnejša kot predvidene posledice.

Raziskovalci (Axtell in drugi 2001; Devos, Buelens in Bouckenooghe 2007; Wanberg in Banas, 2000 v Choi 2011, 486) so predlagali, da je odprtost za spremembo lahko pogoj, ki ustvarja posameznikovo pripravljenost na organizacijsko spremembo. Raziskovalci, ki so se osredotočali na odprtost za spremembe (Miller in drugi 1994; Wanberg in Banas 2000; Ertürk 2008 v Choi 2011, 486), so preučevali, kako vpliva informiranost (ang. *information environment*) na pripravljenost zaposlenega na organizacijsko spremembo. Ugotovili so, da so zaposleni bolj odprti za spremembo, če so dobro informirani o svoji vlogi in dogajanju v organizaciji v začetni fazi uvajanja sprememb, ko se počutijo vključene v naloge in socialno mrežo. Zaznana kakovost prejete informacije o spremembi lahko bolj vpliva na odprtost zaposlenega na spremembo kot informacija sama (Miller in drugi 1994 v Choi 2011, 486). Z odprtostjo za spremembo se pozitivno povezujejo tudi druge procesne spremenljivke, kot so sodelovanje v procesu odločanja (Ertürk 2008; Wanberg in Banas 2000 v Choi 2011, 486), izpostavljenost spremembam (Axtell in drugi 2002 v Choi 2011, 486), pa tudi zaupanje v vodstvo (Devos in drugi 2007; Ertürk 2008 v Choi 2011, 486) ter pozitivne/uspešne izkušnje s spremembami (Devos in drugi 2007 v Choi 2011, 486). Osebe, ki so bolj odprte za spremembe, imajo visoko raven samoučinkovitosti pri spremembah, notranje mesto nadzora, osebno odpornost (Wanberg in Banas 2000 v Choi 2011, 486) in potrebo po dosežkih (Miller in drugi 1994 v Choi 2011, 486).

Raziskave kažejo, da na pripravljenost zaposlenih na organizacijsko spremembo vplivajo situacijski dejavniki. Posameznikove reakcije na spremembo temeljijo bolj na njihovih izkušnjah pri trenutnih spremembah kot na načrtu, ki so ga oblikovali vodje (Choi 2011, 492). Zaposleni lahko različno zaznavajo okolje tudi znotraj istega organizacijskega konteksta in ob doživljanju iste objektivne realnosti (Spreitzer 1996, 2007 v Choi 2011, 492).

Nekateri raziskovalci so ugotovili, da na pripravljenost na organizacijsko spremembo vplivajo tudi določeni osebnostni dejavniki, kot so mesto nadzora, osebna odpornost in aktivna orientacija (Brown in Cregan 2008; Chen in Wang 2007; Wanberg in Banas 2000 v Choi 2011, 492). Kljub temu ostaja odnos med osebnostnimi dejavniki in prepričanjem o organizacijski spremembi nejasen.

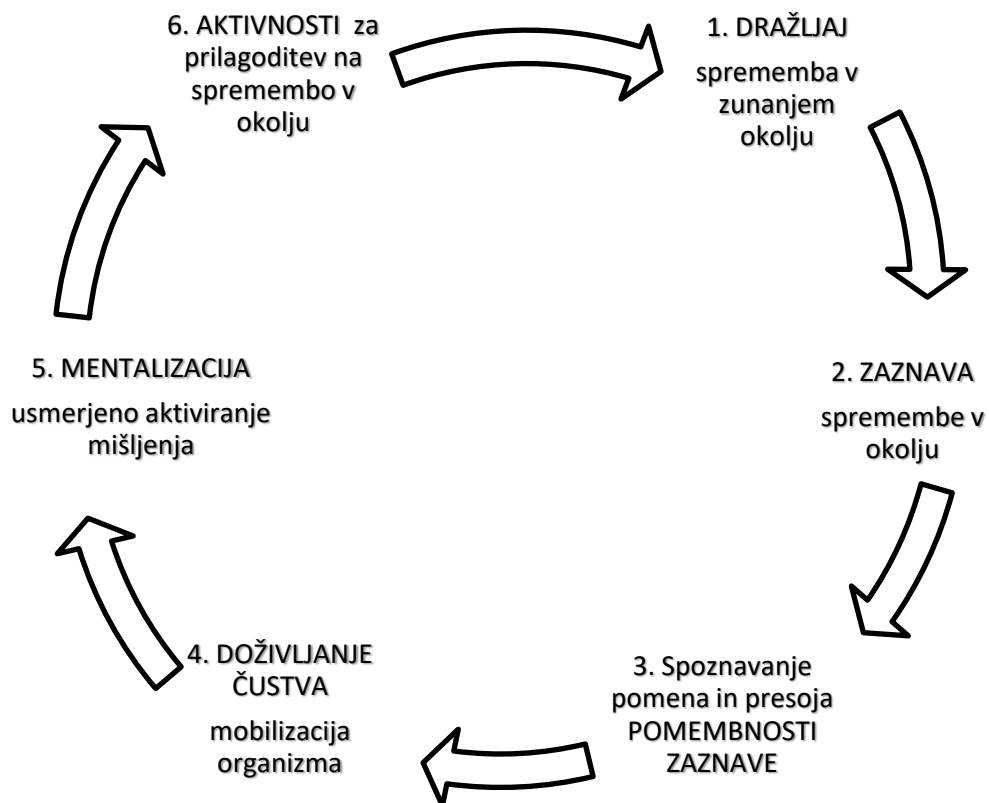
Pomembno je ločiti med *splošnimi* stališči in *specifičnimi* stališči do spremembe (Eagly in Chaiken 1993; Fisher 1980; Katz in Kahn 1978 v Choi 2011, 493). Splošna stališča so bolj odvisna od potreb in vrednot posameznika, specifična stališča so večinoma določena s posameznikovo izkušnjo znotraj organizacijskega konteksta (Katz in Kahn 1978; Lau in Woodman 1995 v Choi 2011, 493). Čeprav zaposleni lahko na splošno podpira organizacijsko spremembo, se njegova stališča do specifične pobude za spremembo lahko razlikujejo, na primer glede na to, kako zaposleni ocenjujejo zadeve, povezane z vpeljevanjem spremembe (Choi 2011, 493).

1.3.5 Emocionalni vidik sprememb

Ljudje, na katere vplivajo spremembe, doživljajo nekatere čustvene pretrse (Bartunek 1984 v Eriksson 2004, 111). Emocionalne reakcije so odgovori na tiste dražljaje iz okolja, ki jih posameznik oceni za pomembne in imajo učinek na motorno, motivacijsko in mentalno vedenje posameznika (Milivojević 2007, 19). Ljudje se nikoli ne odzivajo na dražljaje kot take, temveč na pomene, ki jim jih pripisujejo (Milivojević 2007, 21). Končni cilj vsakega čustva je mobilizacija za določeno vrsto dejavnosti, katere namen je prilagoditev spremembam v zunanem svetu (Milivojević 2007, 42).

Čustvo je del krožnega procesa, ki ga je Moiso (1985 v Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik in Terpin 1996, 127) poimenoval čustvena zanka. Ta pomeni celotno kognitivno-fiziološki sklop posameznikovih vedenj oz. obnovitev dogodkov, ki pripeljejo do čustva in se nadaljujejo v tem čustvu (Adizes in drugi 1996, 128–129).

Slika 1.3: Shematski prikaz čustvene zanke



Vir: Moiso 1985 v Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik in Terpin (1996, 128).

Na sliki je predstavljenih šest ključnih korakov: stimulusna situacija, ki povzroči zaznavanje stimulusne situacije, določitev pomena in pomembnosti spodbude, telesna obdelava pomembne informacije in akcija, usmerjena k stimulusni situaciji. Vzporedno s čustvi se stalno odvija mišljenje in obratno. Kadar je čustvo prijetno, je prilagoditev vedenja osebe podkrepitev oz. utrditev spremembe, kadar je čustvo neprijetno, pa je ravnanje usmerjeno k spremembi stimulativne situacije. To pomeni, da lahko posameznik aktivno vpliva na situacijo (npr. jeza ali žalost), da bi jo opustil, spremenil, ali se ji izognil. S tem se lahko

opredeli za situacijo, ki mu bolj ustreza. Če so ukrepi uspešni, razlogi za občutenje neprijetnega čustva izginejo (Milivojević 2007, 42–54).

Lazarus (1991 v Smollan 2007, 144) meni, da je odnos med kognicijo in čustvi dvosmeren – čustva vplivajo na kognicijo, kognicija pa spodbudi čustva. Poudarja, da medtem ko kognicija ne vodi nujno v čustva, čustev brez kognicije ni, kar se sklada s predstavljenim modelom čustvene zanke.

Salovey in Mayer (1990 v Huy 1999, 325) opredeljujeta emocionalno inteligentnost kot del socialne inteligentnosti, ki vključuje sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, razlikovanje med različnimi emocijami, uravnavanjaemocij in ravnanja v medosebnih odnosih. Emocionalno inteligentni zaposleni so tako sposobni prepoznavanja ter uporabe svoji in tujih čustvenih stanj za namene reševanja problemov in uravnavanja vedenja.

Na ravni organizacije se emocionalna sposobnost (ang. *emotional capability*) nanaša na sposobnost organizacije priznati, prepoznati, opazovati, razlikovati in posvetiti se čustvom zaposlenih, kar se kaže v organizacijskih normah in navadah, povezanih s čustvi (Schein 1992 v Huy 1999, 325). V nasprotju z emocionalno inteligentnostjo emocionalna sposobnost ni delno vrojena, temveč jo je mogoče v času razvijati. Ravno emocionalna sposobnost predstavlja nujen, vendar ne zadosten pogoj za realizacijo radikalnih organizacijskih sprememb (Huy 1999, 326–327). Predlaga, da proces sprememb razdelimo na njegove komponente z namenom boljšega razumevanja procesa sprememb. Poudarja tri kritične izzive, ki so povezani z realizacijo sprememb: *dovzetnost*, *mobilizacija* in *učenje* (Huy 1999, 327).

Na individualni ravni se *dovzetnost* nanaša na posameznikovo pripravljenost upoštevati spremembe in prepoznati legitimnost teh predlogov. Na organizacijski se *dovzetnost* nanaša na vsoto dovzetnosti članov organizacije. Dovzetnost se oblikuje in jo oblikujejo člani organizacije z nenehnim razmišljanjem o pomenu in pripisovanju pomena spremembam (Huy 1999, 327).

Mobilizacija vključuje prizadevanje za sodelovanje in sposobnost implementiranja spremembe. Na individualni ravni se nanaša na konkretne ukrepe, ki so izvedeni. Sposobnost mobilizacije je odvisna od dostopnih resursov (čas in dovzetnost drugih), podporne strukture, sistemov in veščin. Mobilizacija zahteva organizacijsko pripadnost in predanost aktivnostim spremembe, ta proces je odvisen od dovzetnosti za predlagane spremembe (Dutton in Duncan 1987 v Huy 1999, 328).

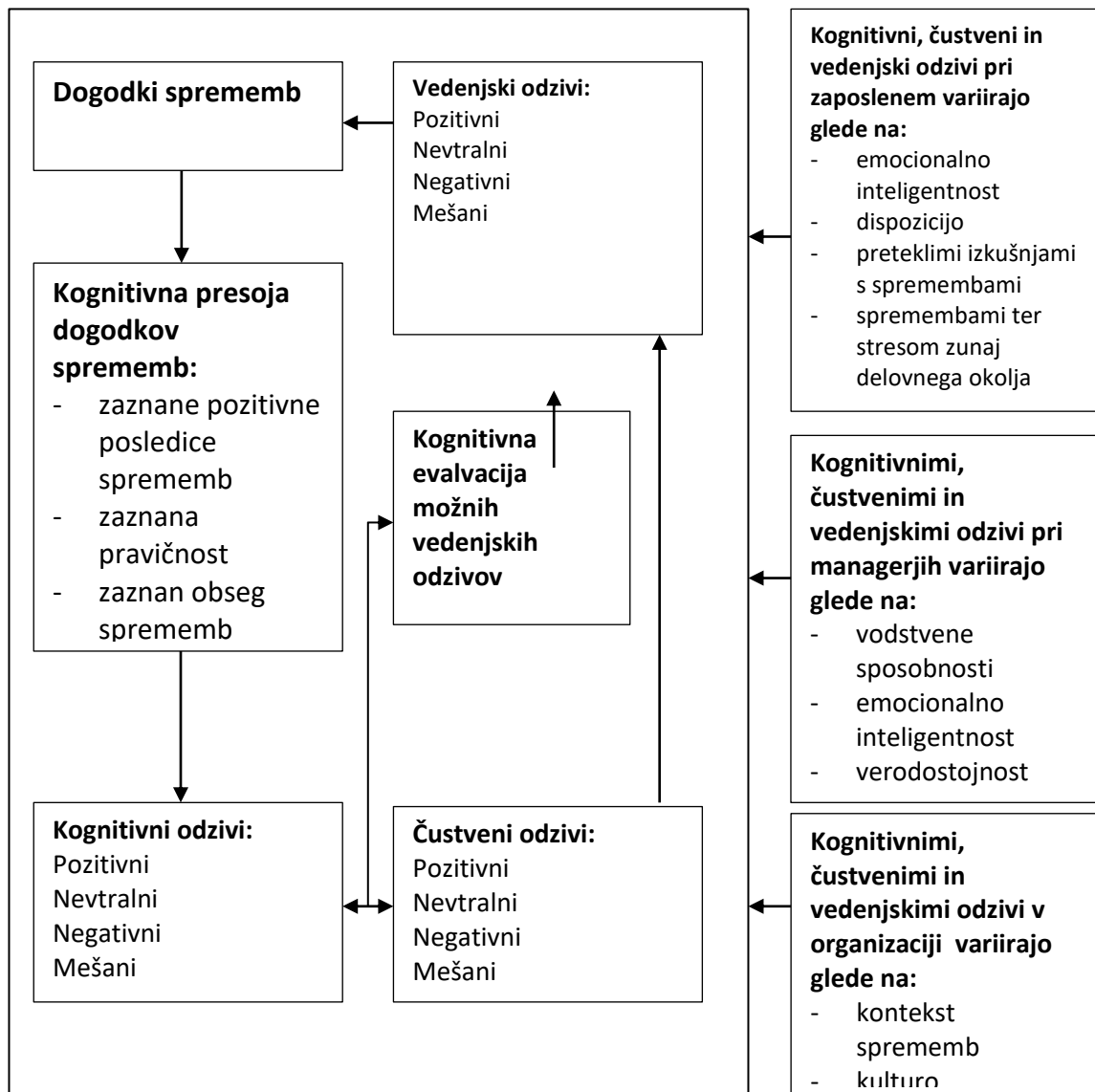
Lazarusova teorija stresa (1993 v Huy 1999, 328) pojasnjuje odnos med dovzetnostjo posameznika za spremembo in mobilizacijo. V prvi fazi dvofaznega modela posameznik ocenjuje pomembnost predlagane spremembe za lastno dobro počutje. Če posameznik meni, da je predlagana sprememba zanj škodljiva, se pojavijo negativna čustva, kar povzroči, da posameznik zanje ni dovzeten. Če posameznik oceni predlagano spremembo kot priložnost, bodo pozitivna čustva pripeljala do bolj dovzetnega posameznika. V drugem koraku posameznik oceni lastne vire spoprijemanja s predlagano spremembo. Če posameznik meni, da ima ustrezne vire, je bolj nagnjen k aktivni reakciji. Če posameznik meni, da lahko dejansko nekaj naredi, da lahko premosti diskrepanco med cilji in zmožnostjo izvesti spremembo, bo verjetneje motiviran za mobilizacijo in delovanje (Westen 1985 v Eriksson 2004, 112).

Huyev model (1999 v Eriksson 2014, 112) ne predstavlja linearnega procesa z jasnimi koraki za premik iz predlagane spremembe v dejansko spremembo, saj se posamezniki učijo iz svojih preteklih izkušenj v organizaciji, lahko pa posameznikove individualne učne izkušnje vplivajo na pripravljenost videti potrebo po spremembi in skladno temu za mobilizacijo. Korak učenja vpliva na predlagano spremembo in je vključen v vse korake. Strukture prepričanja posameznikov in skupin avtomatično sprejemajo in oblikujejo vse nove informacije. Ta proces nakazuje, da lahko pričakujemo, da je faza dovzetnosti zelo kompleksna. Posameznikove misli, čustva in vedenje so tesno povezani, na primer zaposleni so lahko dovzetni za spremembo, dokler z njenim izvajanjem ne izkusijo, kaj to pomeni. Lahko so dovzetni za spremembo na kognitivni ravni in menijo, da je določena sprememba potrebna, medtem ko na čustveni ravni občutijo drugače.

Čeprav je učenje opredeljeno kot izključno kognitivni proces pridobivanja znanja, distribucije informacij, interpretacije in shranjevanja informacij za prihodnjo uporabo, je Goleman (1996 v Eriksson 2014, 113) poudaril poglobljeno predpostavko psihoanalitikov od Freuda naprej, da se ne učimo le na kognitivni ravni, temveč tudi emocionalnih reakcij, ki delujejo na nezavedni ravni.

Smollanov model (2006, 146) predstavlja različne odzive zaposlenih na spremembe (glej sliko 1.4).

Slika 1.4: *Odzivi zaposlenih na spremembe*



Vir: Smollan (2006, 146).

Pozitivni odzivi: zaposleni so lahko prepričani, da bodo spremembe koristne za organizacijo, zunanje deležnike, skupine zaposlenih ali posameznega zaposlenega. Pozitivne misli bi morale voditi k pozitivnim čustvom, ki lahko variirajo glede na intenziteto od navdušenja do veselja in zadovoljstva (French 2001; Antonacopoulou in Gabriel 2001 v Smollan 2006, 146). Na vedenjski ravni se zaposleni prostovoljno vključujejo v opravljanje nalog, ki jih od njih pričakujejo in lahko tudi presegajo pričakovano učinkovitost. Lahko nastane široki spekter

prosocialnih vedenj, kot so pomaganje drugim, samoiniciativno vedenje, altruistično vedenje in zvestoba ter povečani trud (Organ 1998; Spector in Fox 2002 v Smollan 2006, 146).

Nevtralni odzivi: spremembe imajo lahko za nekatere zaposlene malo zaznanega vpliva, vključujoč nizek čustveni odziv ali odsotnost čustvenega odziva. Za take zaposlene je verjetneje, da bodo privolili v podredljivo sodelovanje ali ga kazali (Bacharach in drugi 1996 v Smollan 2006, 146).

Negativni odzivi: zaposleni, ki doživijo močne kognitivne reakcije, ki jih spremljajo močna negativna čustva, kot sta jeza in strah, bodo verjetneje zavrnilo spremembe (Kiefer 2004 v Smollan 2004, 146). Zavrnitev se lahko izraža na različne načine: nelojalnost, zanemarjanje, izhod ali namera odhoda (Turnley in Feldman 1999 v Smollan 2004, 146), zmanjšano zaupanje (Kiefer 2004; Brockner in drugi 1997 v Smollan 2004, 146), aktivna kampanja proti spremembi (Mishra in Sprietzer 1998 v Smollan 2004, 146), zavajanje (Shapiro in drugi 1995 v Smollan 2004, 146), sabotaža (La Nuez in Jermier 1994; Spector in Fox 2002 v Smollan 2004, 146), nasilje in agresija (Spector in Fox 2002; Fox in drugi 2001; Neuman in Baron 1998 v Smollan 2004, 146), stavke, zavračanje dela oziroma opravljanje določenih nalog (Skarlicki in drugi 1999 v Smollan 2004, 146).

Mešani odzivi: zaposleni, ki imajo mešane kognitivne ocene različnih vidikov spremembe, mešana pozitivna in negativna čustva ali na primer pozitivne misli in negativna čustva, lahko kažejo pozitivne, negativne, nevtralne ali mešane odzive. Potreba po določeni spremembi je lahko sprejeta na kognitivni ravni, vendar lahko obstaja čustveni odpor. Narava vedenjskega odziva tako ni le preprost rezultat kognitivnih in čustvenih reakcij, saj veliko dejavnikov zavira odziv, ki se zdi logičen in zaželen (Piderit 2000 v Smollan 2004, 147).

1.4 ORGANIZACIJSKA ENERGIJA

A ste se tudi vi vprašali, zakaj se v nekaterih podjetjih lahko že ob vstopu v pisarne »začuti« pozitivna energija, zaposleni so polni zagona in želijo pripomoči k uspehu podjetja, v drugih prevladujejo zahrbtne igrice in spletke, podkrepljene z govoricami in pasivno-agresivnim

vedenjem, v tretjih lahko začutimo le pomanjkanje energije, vse je upočasnjeno in brez kančka zagnanosti. V različnih podjetjih lahko »začutimo« različno energijo tudi brez uporabe merilnih instrumentov. Nekatera podjetja so uspešna tudi v največjih kriznih obdobjih, se prilagodijo, so inovativna in sledijo svoji viziji, druga pa stagnirajo, se upirajo spremembam in zaostajajo v bitki za prvo mesto na trgu. Brush in Ghoshal (2004) zatrjujeta, da je to posledica različnih organizacijskih energij v podjetjih. Glede na to, da so koncepti organizacijske kulture in klime ter energije medsebojno tesno povezani, sta v nadaljevanju predstavljena koncepta organizacijske kulture in klime pred konceptom organizacijske energije.

1.4.1 Opredelitev organizacijske kulture in organizacijske klime

Koncept organizacijske klime izvira iz Lewinove teorije polja (1951 v Konrad 2006 v Gergorić 2008). Lewin razume klimo kot ključno funkcionalno povezavo med osebo in okoljem (Kozlowski, Doherty, 1989 v Gergorić, 2008). Meni namreč, da je klima ali vzdušje psihološkega polja posledica okoljskih dražljajev in pomembno določa motivacijo in vedenje. Po klasični Lewinovi predpostavki je vedenje funkcija interakcije posameznika in njegovega okolja ter se predpostavlja, da se bo posameznik odzval na določeno situacijo odvisno od tega, kakšen je njen pomen zanj, saj je posameznikovo vedenje odvisno od posameznikovih karakteristik (posameznikove značilnosti, zmožnosti, izkušnje, itn.) in psihološkega okolja tega posameznika oziroma načina posameznikovega zaznavanja okolja, ki ga obkroža (Dipboye, Smith, Howell 1994 v Gergorić 2008). Enako tudi organizacijsko okolje določa vedenje članov organizacije, zato je njegovo poznavanje posebej pomembno za pravilno upravljanje človeškega potenciala.

Pojma organizacijska klima in organizacijska kultura imata marsikaj skupnega. Konrad (1987 v Gergorić 2008) meni, da je konstrukt kulture globlji, klima pa je odraz kulture. Pomembnejše razlike pa so:

- Pojem kultura izvira iz antropologije in sociologije, je bolj globalen in holističen, usmerjen izključno v preteklost (tradicijo) in prihodnje stanje, ima bolj poudarjen normativni pomen, opira se na bolj kvalitativno raziskovalno metodologijo (analiza jezika, ritualov, mitov), enota analize je skupina, raven proučevanja je

usmerjena na vrednote, norme in načine obnašanja, poskuša zajeti tudi nezavedno in se uporablja za metaforično označevanje. Je veliko manj vidna in se spreminja počasneje od klime.

- Pojem organizacijska klima izvira iz psihologije, je bolj analitičen, usmerjen v deskripcijo dosedanjega stanja, opira se bolj na kvantitativno raziskovalno metodologijo (vprašalniki), enota analize je individuum, raven proučevanja pa se nanaša na zaznave dogodkov, postopkov, pravil in odnosov, zajema predvsem zavestne vsebine in se uporablja za strukturalistično opisovanje.

Stična točka konceptov klime in kulture je v tem, da obe po svoje poskušata razlagati determiniranost človekovega vedenja v organizaciji. K temu pristopata drugače kot abstraktne psihološke teorije motivacije, saj si prizadevata razumeti procese motivacije v konkretni organizaciji. Zanimata se za to, kako določena organizacija s svojo politiko, ukrepi, postopki in prakso, sistemom nagrajevanja in kaznovanja, podpore in sporočanja pričakovanj poskuša vplivati na motivacijo svojih članov. Medtem ko kultura ugotavlja, s kakšnimi organizacijskimi procesi organizacija integrira, kontrolira in spodbuja vedenje svojih članov, se klima zanima za to, kako se ti organizacijski procesi izražajo v doživljanju članov organizacije (Konrad 1987 v Gergorić 2008).

Oba koncepta se ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Oba vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta obenem posledica tega obnašanja ter ne obstajata le na ravni organizacije, temveč na ravni njenih delov in sta oba razmeroma stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani organizacije doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo (Možina in drugi 1998 v Gergorić 2008).

Kot že rečeno, se z internim marketingom in marketinškimi tehnikami v organizaciji prenašajo vrednote oziroma uvajajo nove kulturne iniciative. Klima pa se povezuje z doživljajsko ravno posameznikov v organizaciji. Če naprej je organizacijska energija, ki je neotipljiva, vendar je njen vpliv na zaposlene in doseganje ciljev v organizaciji precejšnji. Organizacijska energija ni »še eden izmed znanih konstruktov«, temveč je nov konstrukt v

proučevanju organizacijskih značilnosti (Breznik 2009, 18). Zato organizacijske energije ne moremo enačiti z organizacijsko kulturo in klimo.

1.4.2 Opredelitev organizacijske energije

V današnjem času na vseh področjih našega delovanja, predvsem pa na področju upravljanja človeških virov veliko govorimo o prepoznavanju, razvijanju in izkoriščanju vseh potencialov oziroma kompetenc zaposlenih.

Proti koncu drugega tisočletja prihajajo čustva v ospredje strokovne in socialne percepcije (Milivojević 2007, 9). Začetki razvoja pojma organizacijska energija segajo na začetke 21. stoletja, lahko rečemo, da je ta pojem dokaj nov (Brusch in Goschal 2000 v Bruch in Goschal 2004 v Breznik 2009, 16). Začetnika na področju pojmovanja organizacijske energije sta Bruch in Ghoshal (2006 v Breznik 2009, 17), ki sta proučevala vedenje menedžerjev. Ugotovila sta, da je večina vodij neučinkovita, saj jim manjka energije, fokusa ali preveč razmišljajo, namesto da bi stopili v akcijo (Bruch in Goschal, 2004). Organizacijsko energijo določata kot t. i. *silo, na podlagi katere podjetje deluje* in kaže na kvantiteto sproščenega čustvenega, umskega in vedenjskega potenciala pri doseganju ciljev. Sproščanje dodatnih (vedenjskih, umskih in emocionalnih) zmogljivosti in uresničevanje potencialov je posledica tega, da organizacija zgradi sistem, ki omogoča in spodbuja vodstvo, da se vsakega zaposlenega dotakne čisto od blizu – da se ga dotakne čustveno (Bird 1998; O'Brien 2001 v Breznik 2009, 16). Organizacijska energija se torej osredotoča na čustveno komponento delovanja organizacij, ki je bila v preteklosti morda nekoliko manj poudarjena in pomeni najpomembnejši gonilnik organizacijskih aktivnosti, saj zrcali obseg, v katerem je organizaciji uspelo mobilizirati vse svoje akcijske potenciale pri doseganju ciljev.

Organizacijske energije pa ne moremo enačiti z vsoto energij posameznikov, čeprav sta povezani, saj energija posameznikov, predvsem energija vodilnih, vpliva na organizacijsko energijo in stanje organizacijske energije vpliva na energijo posameznikov (Bruch in Goschal 2003). Organizacijska energija postane otipljiva in utripa s spodbujanjem intenzitete, hitrosti

in vzdržljivosti organizacije ter spodbujanjem procesov sprememb in inovacij (Bruch in Goshal 2003).

1.4.3 Stanja organizacijske energije

Poznamo različne tipe energije, ki poganjajo organizacijo. Vsaka ima svojo značilno energijo (Bruch in Ghoshal 2004), te pa se razlikujejo glede na *intenziteto* in *kakovost* organizacijske energije (Bruch in Vogel 2011). Organizacijsko energijo opisujemo z dvema neodvisnima dimenzijama – *intenzivnost* in *kakovost* (Bruch in Ghoshal 2004).

Intenziteta (ang. *intensity*) organizacijske energije izraža stopnjo, do katere je organizacija aktivirala svoje emocionalne, kognitivne in vedenjske potenciale. Torej kaže na stopnjo emocionalne napetosti, aktivnosti, medsebojnih interakcij in komunikacije, ki prevladujejo v organizaciji (Bruch in Ghoshal 2003). Dimenzija intenzitete se razteza od visoke do nizke. *Visoka* intenziteta kaže na visoko zavzetost in čustveno vpetost, mentalno aktivnost, kadar je energija *nizka*, so lahko prisotni apatija, inertnost, utrujenost, slabša prilagodljivost in cinizem (Brandes in Dharwadkar 1998 v Bruch in Goshal 2003), to pa zmanjša produktivno sposobnost zaposlenih.

Kakovost (ang. *quality*) organizacijske energije opisuje obseg, do katerega organizacija izkorišča čustvene, kognitivne in vedenjske zmožnosti za doseganje glavnih skupnih ciljev in je lahko pozitivna ali negativna (Bruch in Vogel 2011, 51).

Pozitivno organizacijsko energijo lahko opišemo kot konstruktivno uporabo potenciala organizacije. V organizacijah, v katerih prevladuje pozitivna organizacijska energija, zaposleni usmerjajo svoja čustva, kognitivne potenciale in se trudijo pripomoči k doseganju ciljev oddelka in organizacije. V stanju pozitivne energije v organizaciji so prisotna pozitivna čustva veselja, zadovoljstva in navdušenja (Bruch in Vogel 2011, 51).

Negativna organizacijska energija kaže pomanjkanje skupnega prizadevanja za korporativne cilje, implicira destruktivno uporabo organizacijskih potencialov, prisotna so negativna

čustva strahu, frustracije in nevšečnosti med zaposlenimi. Vedenje in mišljenje zaposlenih je takrat oddaljeno od organizacijskih ciljev, lahko celo zaradi lastne koristi delujejo v nasprotju z organizacijskimi cilji (Bruch in Vogel 2011, 51).

Kombinacije teh dveh razsežnosti in njihovih možnih oblik določajo stanje energije v organizaciji, na podlagi tega pa je oblikovana *energijska matrika* (Bruch in Vogel 2011, 51).

Slika 1.5: *Energijska matrika, ki prikazuje štiri stanja organizacijske energije*

visoka	INTENZIVNOST	RAZDIRALNA ENERGIJA	PRODUKTIVNA ENERGIJA
		RAVNODUŠNA INERTNOST	UDOBNA INERTNOST
nizka			
		KAKOVOST	
		negativna	pozitivna

Vir: Bruch in Vogel (2011, 52).

Slika 1.5 prikazuje, kako se na podlagi dveh dimenzij energije, intenzivnosti in kakovosti izražajo v štirih energijskih stanjih, ki kažejo energijo v organizaciji. Štiri energijska stanja so: produktivna energija (ang. *productive energy*), udobna inertnost (ang. *comfortable energy*), ravnodušna inertnost (ang. *resigned inertia*) in razdiralna energija (ang. *corrosive energy*) (Bruch in Vogel 2011, 52).

Številni direktorji so doživeli odločilno razliko med produktivnimi in zagnanimi organizacijami z visoko ravno energije in njihovimi neaktivnimi, inertnimi nasprotji (Bruch in Ghoshal 2004, 5). V zadnjih prevladujejo apatija, inertnost, utrujenost, slabša prilagodljivost in cinizem – so le nekateri simptomi »odsotnosti« organizacijske energije. Prav tako so lahko visoko energijsko nabite organizacije neučinkovite, če se izkaže, da je ta energija korozivna, da je vlagana v egoistična ali destruktivna vedenja. Vendar obstajajo tudi podjetja s pozitivno

energijo, ki jim je celoti uspelo aktivirati lasten potencial pri doseganju poslovnih ciljev (Bruch in Ghoshal 2004, 5).

1.4.3.1 Udobna inertnost

V organizaciji, v kateri prevladuje *udobna inertnost* oziroma udobna organizacijska energija, prevladuje visoka stopnja zadovoljstva, vendar brez živahnosti in budnosti. Ob šibkih, a pozitivnih čustvih zaposlenih, kot sta umirjenost in zadovoljstvo, jim primanjkuje živahnosti, budnosti in čustvene napetosti, ki so potrebne za bistvene ali nove, drzne spremembe in doseganje ciljev (Kotter 1995 v Bruch in Ghoshal 2004). Za take organizacije je značilno, da zaposleni med seboj prijazno komunicirajo in se izogibajo preprirom ter delajo z zmernim tempom – zadovoljne so s »statusom quo«, zaradi česar ne vidijo priložnosti ali delovanje tekmecev, niso pripravljeni na spremembe in jih teže sprejemajo. Ker so poslovni rezultati zadovoljivi, povprečni, tudi vodstvo kaže zadovoljstvo s stanjem v organizaciji in ne zazna potrebe po spremembah (Kotter 1995 v Bruch in Ghoshal 2004).

Vzroke za stanje udobne energije lahko iščemo v predolgem obdobju uspeha ali slabe učinkovitosti. Dolgo obdobje uspeha v stabilnem okolju lahko v organizacijah daje občutek, da imajo idealen sistem delovanja. Dokler ni radikalne spremembe okolja, tesno povezane strategije, organizacijske strukture in kulture, kar izboljšuje učinkovitost organizacije. Vendar je sprememba okolja neizogibna. Te iste utečene organizacijske strukture, strategija in kultura pomenijo za organizacijo v spremenjenem okolju oviro pri zbiranju energije za premagovanje lastne togosti (Sull 1999 Bruch in Ghoshal 2004). Podobno je, kadar organizacija predolgo deluje pod lastnimi zmožnostmi, saj s tem izgubi prožnost in prilagodljivost spremembam na trgu. Povprečnost povzroči izgubo samozavesti in vodi v reaktivnost ali pasivnost v delovanju zaposlenih.

1.4.3.2 Ravnodušna inertnost

Organizacije v stanju ravnodušne inertnosti podobno kot v stanju udobne inertnosti le delno izkoriščajo svoje potenciale. V organizaciji prevladuje visoka raven frustracije, mentalnega

odmika in cinizma, zaposleni skoraj da niso emocionalno vpeti v doseganje organizacijskih ciljev. Prevladujejo negativna čustva, kot so frustracija, razočaranje in žalost. Zaposlenim primanjkuje občutka upanja in entuziazma, kažejo zmanjšano raven aktivnega delovanja in se počutijo emocionalno odmaknjeni od organizacijskih ciljev (Bruch in Ghoshal 2004). Tako energijsko stanje v organizaciji je lahko posledica daljšega nezadovoljivega stanja na področju razvoja, vpeljevanja sprememb, vodenja in podobnega. Organizacija, namesto da bi razvijala nove strategije za uspešno delovanje podjetja, ohranja tiste, ki so jih prinesle uspeh, ali ne spremeni tistih, ki ji prinašajo neuspeh. Lahko bi rekli, da organizacija nima jasne vizije in ciljev organizacije, vodstvo ne podpira spremembe. Podobno kot pri udobnem inertnem stanju organizacijske energije organizacija vzdržuje »status quo«, vendar se od udobnega inertnega stanja organizacijske energije razlikuje v tem, da prevladujeta nezanimanje in čustveni odmik od ciljev podjetja. V stanju ravnodušne inertnosti ni zaznati zadovoljstva pri zaposlenih, temveč utrujenost in izčrpanost, posledično zaposleni niso zavzeti za doseganje ciljev organizacije in opravljanje nalog postane le rutinska operacija, ki lahko vodi tudi v omrtvičenost zaposlenih. Organizacije z nizko energijo težijo k občutku varnosti, cenijo standardizacijo in institucionalizacijo, izogibajo se presenečenjem, spremembam in tveganju (Bruch in Ghoshal 2004).

1.4.3.3 Razjedajoča energija

Za stanje razjedajoče organizacijske energije sta značilna stanje močne notranje napetosti in prevladovanje negativnih čustev. Stanje napetosti poganja močan tekmovalni duh med zaposlenimi, kar bi bilo, če je usmerjen v doseganje skupnih organizacijskih ciljev, spodbudno in zaželeno, vendar se kaže v obliki notranjih spletk, spodkopavanju drugih v namene lastne koristi. Pomembno je poudariti, da je v stanju razdiralne organizacijske energije prisoten odpor zaposlenih do sprememb. Če so zaposleni v stanju udobne in ravnodušne inertnosti organizacijske energije nezainteresirani za spremembe, se v stanju razdiralne organizacijske energije pokaže aktivno nasprotovanje vpeljevanju novitet in sprememb, ki bi bile za podjetje potrebne in koristne. Namesto da bi organizacija to agresivno naravnano energijo usmerila v spoprijemanje z zunanjimi nevarnostmi, je ta usmerjena navznoter. Namesto da bi si zaposleni prizadevali za doseganje ciljev organizacije in s skupnimi močmi premagovali

ovire, umerjajo energijo v konflikte v organizaciji. To destruktivno vedenje zaposlenih pripomore k ustvarjanju negativne organizacijske kulture, ki jo je potem težko spreminjati (Bruch in Ghoshal 2004).

Pogosto so za stanje razdiralne energije v organizaciji odgovorni menedžerji na višjih pozicijah. Vodilni ne kažejo osebne vpletenosti in zavzetosti za spopadanje z zunanjimi izzivi ter delujejo na podlagi lastnih interesov, kar posledično zmanjšuje strast zaposlenih do dela, optimizem in pripravljenost na sodelovanje. Zaposleni vedenje vodij doživljajo kot nepošteno, občutijo jezo, lahko tudi sovraštvo, in so nagnjeni k napadalnemu vedenju (Kelly in Barsade 2001 v Bruch in Ghoshal 2004).

Razdiralna organizacijska energija vodi v samookrepitveno negativnost, ki prevladuje v podjetju in ovira organizacijo pri doseganju ciljev. Zaposleni se na nezavedni ravni odzivajo na čustveno stanje v organizaciji s posnemanjem vedenja vodij. Iz razmeroma majhnih, nepomembnih dogodkov se lahko v organizaciji z razdiralno organizacijsko energijo razvijejo negativna čustva, ki jih je težko nadzorovati (Bruch in Ghoshal 2004).

1.4.3.4 Produktivna energija

Najbolj zaželeno stanje organizacijske energije v podjetju je zagotovo produktivna organizacijska energija. Takrat v organizaciji prevladujejo možna pozitivna čustva, visoka stopnja osredotočenosti in pozornosti ter aktivne dejavnosti k doseganju organizacijskih ciljev (Bruch in Ghoshal 2004). Zaposleni so mentalno budni, kažejo visoko čustveno zavzetost in vpletenost v delovanje organizacije. Pripravljene so sodelovati.

V coni strasti organizacija uspeva na podlagi močnih pozitivnih čustev, kot sta veselje in ponos na delo. Entuziazem zaposlenih pripomore k usmerjanju pozornosti k skupnim organizacijskim ciljem. Organizacije z visoko energijo kažejo nujnost, ki pripomore k njihovi učinkovitosti (Cross, Baker in Parker 2003 v Bruch in Ghoshal 2004). Organizacija, v kateri so zaposleni nenehno pripravljeni in aktivni, hitreje predelujejo informacije, lahko hitro in bolj učinkovito mobilizira svoje vire, kaže več prilagodljivosti na spremembe v okolju. Prizadevajo

si uresničiti visoko postavljene cilje organizacije (Bruch in Ghoshal 2004). Visoka energija v organizaciji pripomore k usklajevanju čustev in vedenj zaposlenih ter njihovih zaznav. Prav tako usmerjajo svoje moči v skupne cilje, pri čemer se oblikuje temelj za organizacijsko kohezivnost. Zaposleni so med seboj povezani, sodelovalni ter si pomagajo in podpirajo z namenom doseganja skupnih ciljev.

Čeprav je produktivna organizacijska zaželeno v organizaciji, je treba poudariti, da lahko neusmiljeno prizadevanje za pospeševano delovanje zaposlenih vodi v preobremenitev ali organizacijsko izgorelost. Organizacije, ki nenehno sprejemajo nove pobude za vpeljevanje novosti in jih tudi vpeljujejo, ne da bi upoštevali čas za regeneracijo po vpeljani spremembi, lahko vodijo organizacijo v stanje preobremenjenosti (Pettigrew in Whipp 1991 v Bruch in Ghoshal 2004).

1.4.4 Merjenje organizacijske energije

Na Institutu za vodenje in upravljanje človeških virov na Univerzi St. Gallen sta Bruch in Ghoshal po nekajletnem raziskovanju koncepta organizacijske energije leta 2001 začela *Program organizacijske energije* (v nadaljevanju POE) z namenom empiričnega raziskovanja, znotraj katerega sta poskušala odgovoriti na vprašanja, vezana na koncept organizacijske energije. Prvo vprašanje se je nanašalo na sestavo oziroma konstrukt organizacijske energije. Spraševala sta se, kaj je organizacijska energija in kako lahko postane otipljiva, da jo lahko merimo. Drugo vprašanje se je nanašalo na nastanek energije in to, kateri dejavniki pripomorejo k nastanku energije in kateri k izgubi ali uničenju energije. Tretje vprašanje se je nanašalo na strategije, ki jih lahko vodilni uporabijo pri strateškem aktiviranju, uporabi in vzdrževanju energije (Bruch, Vogel in Morhart 2005, 65).

Za merjenje organizacijske energije sta oblikovala Vprašalnik o organizacijski energiji (Organizational energy questionnaire – OEQ), ki velja za edini, do zdaj, standardizirani vprašalnik za merjenje organizacijske energije. Z njim merimo stanja organizacijske energije, rezultati nam povedo, koliko je aktiviran potencial podjetja. Vsaka dimenzija organizacijske energije se razteza od 0 do 100 %. Uporabno je, če stanja organizacijske energije prikažemo v

obliki proporcionalnih deležev – vsa štiri stanja skupaj predstavljajo 100 % organizacijskega energijskega potenciala. Na ta način bolj pregledno vidimo, katero od stanj v podjetju izstopa in katere strategije ta pospeševanje produktivnejše energije moramo uporabiti. Zelo visoke energijske organizacije izrabljajo skoraj 80 % svojega energijskega potenciala. Organizacije z manj kot 50 % so navadno v enem izmed treh neproduktivnih stanj (Breznik 2009, 38).

Prvo slovensko raziskavo organizacijske energije je leta 2006 izvedel Planet GV in uporabil Vprašalnik organizacijske energije, razvitega na Institutu St. Gallen v Švici. V letu 2011 je bila ponovno izvedena raziskava in narejen posnetek energijskega stanja organizacij v Sloveniji (Brečko 2012, 3).

V raziskavi je sodelovalo 176 organizacij, od tega je bilo 140 organizacij iz gospodarskega sektorja, 36 iz javne uprave, skupaj je bilo zastopanih 11 panog (Brečko 2012, 4). Ugotovili so, da je prevladujoča produktivna organizacijska energija, vendar je bila precej zastopana tudi energija ravnodušne inertnosti, energija udobne inertnosti in korozivna energija pa sta bili zastopani povprečno (Brečko 2012, 4–5).

Avtorica raziskave je naredila tudi primerjalno analizo slovenskih in nemških organizacij (podatki o nemških podjetjih so bili vzeti iz raziskave avtorjev Bruch in Vogel (2011)). Ugotovitve primerjalne analize so pokazale precejšnjo razliko v zastopanosti energije ravnodušne inertnosti in korozivne energije. Avtorica je ugotovila, da je posebnost slovenskega prostora v močni energijski nabitosti, vendar obenem tudi razklanosti med energijama, saj hoče vsaka na svojo stran (Brečko 2012, 6).

1.5 PREDSTAVITEV PODJETJA

Študijo primera smo naredili na primeru mednarodne marketinške agencije v Sloveniji. Podjetje in zaposleni so privolili v na sodelovanje pri raziskavi pod pogojem, da podatki javno ne smejo biti razkriti. Z namenom varovanja podatkov o podjetju je uporabljeno ime Podjetje XY.

Podjetje XY je ena svetovno vodečih skupin na področju komunikacij in omogoča različne vrste storitev: digitalne storitve, oglaševanje, odnose z javnostjo, korporativno komuniciranje in organiziranje dogodkov, medijske strategije, planiranje, komunikacijo na področju zdravja in produkcijo blagovnih znamk.

Poslovna skupina se pozicionira kot tretja svetovna skupina s profesionalci iz 108 držav sveta. Znana je kot začetnik digitalnih in interaktivnih komunikacij ter vodeča skupina na področju hitro rastočih trgov. Je ena največjih skupin na področju komunikacije v Sloveniji. V svoji skupini se ponaša z močnimi mednarodnimi blagovnimi znamkami oziroma agencijami na različnih področjih – *strateškega planiranja in svetovanja, oglaševanja, digitalnih komunikacij, odnosov z javnostjo in dogodkov, medijev in medijskega planiranja*. Filozofija podjetja XY se glasi: Vodimo spremembe (We lead the change.).

Podjetje XY ima 48 zaposlenih v Sloveniji in deluje na območju Slovenije, Avstrije, na Hrvaškem, v Srbiji, Črni gori in Bosni in Hercegovini.

1.6 OPIS PROBLEMA RAZISKAVE IN CILJI RAZISKAVE

V literaturi ni zaslediti raziskav, ki bi se osredotočale na pripravljenost na organizacijske spremembe zaposlenih v povezanosti z organizacijsko energijo. V slovenskem okolju so sicer bile izvedene raziskave organizacijske energije in tudi raziskava pripravljenosti na spremembe, vendar se v slovenskem okolju nihče ni ukvarjal s povezanostjo med njimi.

Warner in Banas (2000) menita, da postaja spopadanje s spremembami čedalje pomembnejše za vse zaposlene. Organizirane so tudi številne konference o tem tudi v Sloveniji, namenjene pa vodilnim kadrom in tudi zaposlenim z namenom ozaveščanja pomembnosti sprememb za uspešno delovanje podjetja. Raziskovalci so se dolgo osredotočali le na organizacijsko raven v sklopu sprememb v podjetjih, saj je organizacijska sprememba sestavni del organizacijskega življenja. Vendar je bilo do 70 % vseh večjih iniciativ za spremembo neuspešnih (Cathwright in Schoenberg 2006; Washington in Hacker 2005 v Vakola 2013).

Zato se v zadnjem času čedalje več raziskav na področju proučevanja sprememb osredotoča na individualno raven, pri čemer nekateri raziskovalci pri doživljanju sprememb postavljajo v ospredje dejavnike posameznika (Novak 2012). V kontekstu organizacijske spremembe dispozicijske značilnosti, kot so odprtost za spremembo, samospoštovanje, samoučinkovitost, lokus kontrole in pozitivno čustvovanje, delujejo kot predhodniki pozitivne pripravljenosti na spremembo (Oregon in drugi 2011 v Vakola 2013).

Za uspeh podjetja je pomembno, da so zaposleni inovativni, navdušeni nad delovnimi nalogami, pripravljeni na spremembe, kreativni (Cardon in Stevens 2004; Cardon 2008 v Breznik 2009, 35) in predvsem čustveno vpeti v delovno okolje (Branzei in Zietsma 2003; Cardon 2008 v Breznik 2009, 35), kar opisuje zaposlene v stanju produktivne organizacijske energije. Organizacijska energija nastane iz posameznih čustev, občutkov in razpoloženj zaposlenih (Gross 1998; Cardon 2008 v Breznik 2009, 35). Čeprav je težko otipljiva in vidna, se vendarle kaže z delom – z intenzivnostjo, hitrostjo in vzdržljivostjo dela, kakovostjo dela, *odnosom do sprememb* in procesom inovacij (Etzioni 1975; Bruch in Ghoshal 2003 v Breznik 2009).

Zaposleni so za organizacijo pomembni in ključ do uspeha podjetja. Na individualni ravni zaposleni v podjetje prinašajo svoje osebnosti, mišljenje, čustvovanje, vedenje, vrednote, prepričanja, pogled nase, druge in svet. Z interakcijami med zaposlenimi v delovnem okolju v organizaciji pa se ustvarja organizacijska energija. Lahko bi rekli, da zaposleni aktivno oblikujejo neko čustveno okolje, ki je lahko podpirajoče ali razdirajoče na poti k uspehu, kar je cilj vsake poslovne organizacije. Pri našem raziskovanju smo osvetlili to tematiko na konkretnem primeru iz gospodarstva.

Cilj magistrskega dela je bil raziskati povezanost med pripravljenostjo na spremembe in osebnostnimi lastnostmi zaposlenih ter stanjem organizacijske energije.

Cilji magistrskega dela so bili proučiti:

- ali obstaja povezanost med dimenzijami pripravljenosti na spremembo in osebnostnimi lastnostmi velikih pet pri zaposlenih v izbranem podjetju;

- ali obstaja povezanost med dimenzijami pripravljenosti na spremembo zaposlenih in zaznanim stanjem organizacijske energije v izbranem podjetju.

Prav tako je bil cilj magistrskega dela na podlagi ugotovitev predlagati teme usposabljanja zaposlenih v izbranem podjetju XY z namenom morebitnega izboljšanja ugotovljenega stanja organizacijske energije in povečanja pripravljenosti na spremembo.

1.7 HIPOTEZE

Čeprav so nekateri raziskovalci (Brown in Cregan 2008; Chen in Wang 2007; Judge in drugi 1999; Wanberg in Banas 2000 v Choi 2011, 493) poročali o pomembnih povezavah med osebnostnimi dejavniki in odnosom do spremembe, nekatere druge raziskave (Devos in drugi 2007; Devos in drugi 2001; Stanley in drugi 2005; Wanous in drugi 2000 v Choi 2011, 493) ne kažejo pomembnih povezav med osebnostnimi lastnostmi in odnosom do sprememb, ali so te povezave minimalnega pomena. Zadnje raziskave kažejo, da se večja pomembnost za odnos zaposlenih do sprememb pripisuje situacijskim dejavnikom kot osebnostnim lastnostim (Choi 2011, 493).

Choi (2011, 493) poudarja pomembnost previdnega interpretiranja rezultatov raziskav glede vloge osebnostnih lastnosti pri oblikovanju stališč zaposlenih do spremembe. Zaposlovanje zaposlenih z določenimi osebnostnimi lastnostmi tako ne zagotavlja pripravljenosti podpiranja predlaganih sprememb v delovnem okolju. Osebnost zaposlenega vpliva na odnos do sprememb v splošnem, vendar lahko postane njihov učinek nerelevanten v kontekstu specifičnih sprememb zaradi pomembnega vpliva situacijskih sprememb (Devos in drugi 2001 v Choi 2011, 493).

Na področju proučevanja doživljanja sprememb so raziskovalci (Vakola, Tsaousis in Nikolau 2003) vključili posameznikov *odnos do spremembe*. Ugotovili so, da je posameznik, ki ima pozitiven odnos do sprememb, ekstrovertiran, odprt za izkušnje ter ima visoko izraženi dimenziji sprejemljivost in vestnost.

Oreg (2003, 686) je raziskoval *odpor do sprememb* in osebne lastnosti ter ugotovil pomembne povezave. Ugotovil je, da se je *ekstravertnost* negativno povezovala z *iskanjem rutine* in *kratkoročnim fokusom*, *odprtost za izkušnje* se je negativno povezovala z *iskanjem rutine*, *nevroticizem* se je pozitivno povezoval z *iskanjem rutine*, *čustvenim odzivom* in *kratkoročnim fokusom*. Na podlagi tega lahko sklepamo, da imajo posamezniki z visoko izraženo pripravljenostjo na spremembo, visoko izraženo osebno lastnost odprtosti za izkušnje, visoko čustveno stabilnost in visoko izraženo dimenzijo energija.

Na področju organizacijske energije kakovost in intenzivnost energije določata štiri energijska stanja v podjetju (Bruch in Ghoshal 2004): območje *razjedenosti*, območje *produktivnosti*, območje *ravnodušnosti* in območje *udobja*. Za območje *udobja* je značilno tudi to, da zaposleni težko sprejemajo spremembe (Kotter 1996; v Bruch in Ghoshal 2004). V območju *ravnodušne inertnosti* so nezainteresirani, čustveno odmaknjeni od ciljev, v podjetju prevladujejo negativna čustva (Bruch 2006 v Breznik 2009). V stanju *razjedajoče energije* je v podjetju občutiti močno negativno notranjo napetost, pri čemer enote usmerjajo veliko energije v notranje probleme ter niso pripravljeni sprejemati pobude za spremembo (Ghoshal 2006 v Breznik 2009). V stanju *produktivne energije* podjetje kaže močna pozitivna čustva, veliko osredotočenost in pozornost ter intenzivno dejavnost, usmerjeno v ključne cilje (Bruch 2006 v Breznik 2009).

Na podlagi opisanih stanj organizacijske energije lahko sklepamo, da imajo zaposleni v stanju *produktivne* organizacijske energije pozitiven odnos do sprememb, njihova pripravljenost za pobude za spremembo je zato večja. V stanju energije *udobne inertnosti* zaposleni niso motivirani za spremembo, saj so v coni udobja, zadovoljni s trenutnim stanjem in ne vidijo potrebe po spremembah. Podobno lahko rečemo za stanje *ravnodušne inertnosti*, le da so zaposleni brezvoljni, nimajo jasnih ciljev in sploh ne razmišljajo o spremembah. V stanju *razdiralne* energije zaposleni vso svojo energijo usmerjajo v notranje konflikte ter kažejo odpor do sprememb, lahko celo aktivno delujejo proti vpeljevanju sprememb, kar pomeni, da je njihova pripravljenost na spremembo majhna.

Na podlagi navedenih ugotovitev raziskovalcev smo postavili naslednje delovne hipoteze:

H 1: Domnevamo, da bolj ko bodo zaposleni *pripravljeni na spremembo*, bolj bodo imeli izražene osebne lastnosti: *energija, sprejemljivost in vestnost ter odprtost*.

Hipoteza 2: Domnevamo, da bolj ko bodo zaposleni *pripravljeni na spremembo*, bolj bodo imeli izraženo osebno lastnost *čustvena stabilnost*.

H 3: Domnevamo, da bolj ko bodo zaposleni *pripravljeni na spremembo*, bolj bodo zaznavali *produktivno stanje organizacijske energije*.

H 4: Domnevamo, da bolj ko bodo zaposleni *pripravljeni na spremembo*, bolj bodo zaznavali *razdiralno, ravnodušno in udobno stanje organizacijske energije*.

2 METODA

2.1 Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo vseh 46 od 48 zaposlenih v marketinški agenciji, dve zaposleni sta bili med zbiranjem podatkov na porodniškem dopustu. Od vseh zaposlenih v podjetju, zajetih v raziskavo, je bilo 18 oseb moškega spola, 28 oseb pa ženskega. Med zaposlenimi, ki so sodelovali v raziskavi, je 20 zaposlenih na vodilnih položajih oziroma funkcijah, preostalih 26 zaposlenih ima nevodilno funkcijo. Povprečna starost zaposlenih v podjetju, ki so sodelovali v raziskavi, je 36 let, pri čemer je povprečen čas zaposlitve 4 leta.

2.2 Pripomočki

2.2.1 Vprašalnik velikih pet faktorjev – BFQ (Big five questionnaire)

Osebnostne lastnosti so bile merjene s slovensko priredbo Vprašalnika velikih pet – BFQ, avtorjev Capraro, Barbaranellija, Borgognija, Bucika in Bobena (2002). Vprašalnik BFQ je samoocenjevalni vprašalnik, ki meri pet glavnih dimenzij in deset poddimenzij petih velikih faktorjev osebnosti. Vsaka dimenzija vsebuje po dve poddimenziji. Vsebuje 132 postavk, vsaka poddimenzija vsebuje po 12 postavk, pri čemer je polovica postavk pri posamezni poddimenziji oblikovana v pozitivnem, polovica v negativnem pomenu glede na dimenzijo. Vprašalnik vsebuje tudi lestvico iskrenosti oziroma lestvico socialne zaželenosti odgovorov, ki jo prav tako sestavlja 12 postavk. Visok ali nizek rezultat na tej lestvici nakazuje bolj ali manj namerno težnjo k prikazovanju preveč pozitivne ali preveč negativne podobe o sebi. Udeleženci za izpolnjevanje vprašalnika prejmejo zvezek s 132 postavkami in odgovorni list, na katerem beležijo odgovore. Udeleženci na vsako postavko odgovarjajo z uporabo petstopenjske ocenjevalne lestvice tako, da oceni, koliko postavka zanj velja, pri čemer je 1 – sploh se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam. Odgovore vrednotimo z uporabo šablone ali z računalniškim programom.

Koeficienti α posameznih dimenzij se gibljejo med 0,76 do 0,87, za poddimenzije se gibljejo med 0,63 do 0,82 (Caprara in drugi 2002, 34) in so skladni koeficientom v italijanski raziskavi. Faktorska analiza desetih poddimenzij, ki je bila izračunana na celotnem vzorcu respondentov, je pokazala dovolj jasno petfaktorsko strukturo (Caprara in drugi 2002, 34). Povprečni koeficienti konsistentnosti so za vse dimenzije v celoti skladni z izvirnimi italijanskimi vzorci, faktorska rešitev je stabilna v različnih pogojih preverjanja in na različnih skupinah poskusnih oseb (Caprara in drugi 2002, 35).

2.2.2 Vprašalnik Pripravljenosti na spremembo (Readiness for organizational change)

Vprašalnik je namenjen merjenju pripravljenosti na spremembo na individualni ravni, saj aktivnosti za spremembo sprožijo in izvedejo posamezniki oz. zaposleni v organizaciji (Holt in drugi 2007, 251). Samoocenjevalni vprašalnik, ki meri štiri področja pripravljenosti na spremembo, so razvili Holt, Armenakis, Field in Harris (2007). Področja merjenja so: *primernost* in *koristnost*, *učinkovitost ob spremembi*, *podpora vodstva* in *osebna korist*. Vprašalnik vsebuje 25 postavk. Dimenzija *primernost*, *koristnost* ima deset postavk, *učinkovitost ob spremembi* vsebuje šest postavk, *podpora vodstva* tudi šest in *osebna korist* tri. Udeleženci na vsako postavko odgovarjajo z uporabo petstopenjske ocenjevalne lestvice tako, da oceni, koliko postavka zanj velja, pri čemer je 1 – sploh se ne strinjam, 2 – nekoliko se ne strinjam, 3 – se malo ne strinjam, 4 – deloma se strinjam, 5 – se malo strinjam, 6 – se kar strinjam, 7 – popolnoma se strinjam. Rezultat se izračuna za vsako dimenzijo posebej.

Dimenzija *primernost*, *koristnost* se nanaša na obseg, do katerega posamezniki menijo, da je sprememba potrebna – izraža posameznikovo zaznavo legitimnosti spremembe. Prav tako se nanaša na obseg, do katerega posamezniki menijo, da bo sprememba koristna za organizacijo – koristnost spremembe, pridobljena učinkovitost, skladnost ciljev (Holt in drugi 2007, 241).

Dimenzija *učinkovitost ob spremembah* se nanaša na obseg, do katerega posamezniki verjamejo, da se bodo dobro in uspešno izkazali (Holt in drugi 2007, 241).

Dimenzija *podpora vodstva* se nanaša na obseg, do katerega posamezniki menijo, da vodstveni kader podpira spremembo (Holt in drugi 2007, 241).

Dimenzija *osebna korist* se nanaša na to, ali je sprememba zaznana kot osebno koristna, kaže na skrbi na področju medosebnih odnosov, statusa in priložnosti (Holt in drugi 2007, 241–242).

Vprašalnik predstavlja multidimenzionalni konstrukt (Novak 2012, 54), dimenzije vprašalnika temeljijo na prepričanjih zaposlenih. Dimenzija *primernost, koristnost* temelji na prepričanju, da je bila predlagana sprememba nujna in da bo koristna za organizacijo. Dimenzija *učinkovitost ob spremembah* temelji na prepričanju, da so zaposleni spremembo sposobni implementirati. Dimenzija *podpora vodstva* na prepričanju, da je vodstvo predano spremembi, ter dimenzija *osebna korist* na tem, da bo sprememba osebno koristna za vse zaposlene (Holt in drugi 2007, 251).

Avtorji vprašalnika so po prvi raziskavi, pri kateri je bil koeficient α za *primernost in koristnost* 0,94, za *učinkovitost ob spremembah* 0,82, za *podporo vodstva* 0,87 in za *osebno korist* 0,66, izvedli replikacijsko študijo, pri kateri so se dobljeni koeficienti α gibali med 0,65 in 0,80 (Novak 2012, 56). Konvergenčna veljavnost je bila preverjana s korelacijami med dimenzijami, ki je v prvi raziskavi v povprečju znašala 0,46, $p < 0,05$, v drugi 0,42, $p < 0,05$. Pri ugotavljanju napovedne vrednosti so faktorji vprašalnika Pripravljenosti na spremembe, merjeni sedem mesecev po spremembi, skupaj pojasnili 23 % zadovoljstva na delovnem mestu, 17 % čustvene zavezanosti in 10 % namena spremembe delovnega mesta. Faktorska analiza je pokazala na štirifaktorski model, konfirmatorna analiza pa, da je hipotetizirani štirifaktorski model najprimernejši (Novak 2012, 56).

V delu smo uporabili vprašalnik Pripravljenosti na spremembo (Holt in drugi 2007), ki ga je Novak (2012) za potrebe raziskovanja v slovenskem okolju prevedel iz angleščine v slovenščino, pri čemer sta bili obe obliki vprašalnika vsebinsko skladni.

2.2.3 Vprašalnik Organizacijske energije TAP

Za merjenje stanja organizacijske energije v slovenskem okolju so avtorji Terpin, Klobučar, Savić in Breznik (2008) naredili prevod in priredbo *Vprašalnika o organizacijski energiji* (OEQ), ki je bil razvit na Institutu St. Gallen v Švici. Vprašalnik vsebuje 48 postavk, ki merijo štiri dimenzije po tipologiji St. Gallena (Breznik 2009): razdiralna energija, ravnodušna energija, udobna energija in produktivna energija. Vsaka dimenzija vsebuje po 12 postavk. Udeleženci na vsako postavko odgovarjajo z uporabo petstopenjske ocenjevalne lestvice tako, da ocenijo, koliko postavka zanj velja, pri čemer je 1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – neodločen, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam. Podane ocene strinjanja na vsaki postavki za vse štiri dimenzije seštejemo, s povprečenjem odgovorov vsake dimenzije dobimo končni rezultat, ki se lahko giblje med 1 in 5. Koeficient zanesljivosti lestvic se giblje med 0,63 in 0,82.

2.3 Intervju z naročnikom

Z največjim naročnikom izbrane marketinške agencije je bil izveden intervju v zvezi zaznanega splošnega zadovoljstva z delom izbrane marketinške agencije. Vprašanja so se nanašala na splošno zadovoljstvo z delom marketinške agencije, kakovostjo storitev marketinške agencije ter hitrostjo odzivnosti v času, ko je nujno hitro prilagajanje na spremembe na področju izvajanih storitev. Povprašali smo naročnika o področjih, s katerimi je še posebno zadovoljen na področju poslovnega sodelovanja z marketinško agencijo.

2.4 Postopek

Zbiranje rezultatov je potekalo skupinsko, vendar so zaposleni vprašalnike reševali individualno. Zaradi prostorske omejitve so bili razdeljeni v dve skupini. Vzpostavili smo stik z vodstvom podjetja in jim predstavili namen raziskovanja. Nato je bil namen raziskovanja predstavljen zaposlenim na kratkem sestanku. Z udeleženci smo uskladili in določili termine testiranja. Na začetku testiranja je testator zaposlene, vključene v raziskavo, seznanil z namenom raziskovanja, na kratko predstavil koncept

pripravljenosti na spremembe in organizacijske energije ter osebnostnega vprašalnika. Izvedeli so, da se bodo vprašalniki obravnavali na skupinski ravni. Pri osebnotnem vprašalniku so imeli na izbiro anonimno reševanje vprašalnika ali vpisovanje imena in priimka, če so hoteli biti individualno seznanjeni z rezultati osebnotnega vprašalnika. Testiranje je potekalo v prostorih podjetja. Vprašalnike so reševali s tehniko papirja in svinčnika. Testator je bil med testiranjem tam tudi zaradi odgovarjanja na morebitna vprašanja med testiranjem. Reševanje vprašalnikov Organizacijske energije in Pripravljenost na spremembe je bilo anonimno, medtem ko so zaposleni, ki so hoteli predstavitev rezultatov osebnotnega vprašalnika, podali tudi svoje ime in priimek. Zaposleni so najprej rešili list z demografskimi podatki, nato vprašalnik Pripravljenosti za spremembe, sledil je vprašalnik Organizacijske energije in na koncu osebnotni vprašalnik BFQ. Vprašalniki so bili šifrirani zaradi sledljivosti in vpisovanja rezultatov. Pridobljene rezultate smo vnesli v Excelovo datoteko in jih statistično obdelali s programov SPSS ter jih predstavili v tabelarni obliki.

3 REZULTATI

V tem sklopu so predstavljeni rezultati povprečnih vrednosti vzorca, nato preverjene hipoteze, od katerih se prvi dve hipotezi nanašata na povezanost med *osebnostnimi lastnostmi* zaposlenih z dimenzijami *pripravljenosti na spremembo*, drugi dve pa na povezanost dimenzij *pripravljenosti na spremembo* z dimenzijami *organizacijske energije*.

Glede na to, da v hipotezah nismo domnevali povezanosti demografskih podatkov z dimenzijami vprašalnikov *osebnostnih lastnosti*, *pripravljenosti na spremembo* ter *organizacijske energije*, te niso prikazane. Čeprav demografski podatki niso bili zajeti v hipoteze, smo s statističnimi analizami preverili povezanost teh z omenjenimi dimenzijami vprašalnikov, vendar ni bilo ugotovljenih pomembnih razlik glede na spol, pozicijo zaposlenih, starost zaposlenih ali čas zaposlitve v podjetju.

Izraženost petih velikih dimenzij osebnosti smo merili z *Vprašalnikom BFQ* (Caprara in drugi 2002). Pripravljenost za spremembo smo merili z *Vprašalnikom pripravljenost na spremembe* (Novak 2012; prirejen po Holt in drugi 2007). Organizacijsko energijo pa z *Vprašalnikom za organizacijsko energijo TAP* (Terpin, Klojučar, Savič in Breznik 2008 v Breznik 2009).

3.1 Opisne statistike vzorca za Vprašalnik osebnosti BFQ, Vprašalnik pripravljenosti na spremembo in Vprašalnik organizacijske energije TAP

Tabela 3.1: Povprečja vzorca s pripadajočimi standardnimi deviacijami ($N = 46$) za Vprašalnik BFQ, Vprašalnik pripravljenosti za spremembo in Vprašalnik organizacijske energije TAP

Vprašalnik	Dimenzije	<i>M</i>	<i>SD</i>
BFQ	energija	53,74	8,02
	sprejemljivost	51,20	11,09
	vestnost	52,93	8,76

	čustvena stabilnost	51,39	10,00
	odprtost	51,76	8,17
	primernost, koristnost	46,54	9,23
Pripravljenost na spremembo	učinkovitost ob spremembi	30,80	6,11
	podpora vodstva	25,26	6,37
	osebna korist	15,70	2,94
	produktivna energija	26,24	12,43
OE	udobna inertnost	15,15	9,81
	ravnodušna inertnost	9,91	9,39
	razdiralna energija	17,02	11,45

Za potrebe nadaljnje analize smo preverili obstoj osamelcev in linearnost porazdelitve. Ugotovili smo, da se rezultati na omenjenih dimenzijah vprašalnikov porazdeljujejo normalno, prav tako ni bilo odkritih osamelcev, ki bi lahko vplivali na izkrivljanje rezultatov. Na področju organizacijske energije je najbolj izraženo stanje *produktivne* energije, stanje *razdiralne* energije je prav tako zvišano, stanje *udobne inertnosti* je nekoliko zvišano, medtem ko je stanje *ravnodušne inertnosti* nižje izraženo.

Tabela 3.2: *T-test za neodvisne vzorce (razlike med skupinami glede na pozicijo)*

Dimenzija	Vodstveni kader			Nevodstveni kader			t	df	p
	N	M	SD	N	M	SD			
Energija	20	54,25	7,95	26	53,35	8,21	,375	44	,71
Sprejemljivost	20	49,15	11,08	26	52,77	11,06	-1,099	44	,28
Vestnost	20	53,20	8,59	26	52,73	9,05	,178	44	,86
Čustvena stabilnost	20	51,70	11,70	26	51,15	8,71	,182	44	,86
Odprtost	20	53,10	6,28	26	50,73	9,36	,974	44	,34
Razdiralna energija	20	18,50	11,99	26	15,88	11,11	,765	44	,45
Ravnodušna energija	20	10,05	9,47	26	9,81	9,52	,086	44	,93
Udobna energija	20	14,75	11,08	26	15,46	8,93	-,241	44	,81
Produktivna energija	20	26,10	12,32	26	26,35	12,76	-,066	44	,95
Primernost, koristnost	20	48,70	10,85	26	44,88	7,56	1,405	44	,17
<i>Učinkovitost ob spremembah</i>	20	33,10	5,26	26	29,04	6,21	2,346*	44	,02
Podpora vodstva	20	26,40	6,46	26	24,38	6,28	1,066	44	,29
Osebna korist	20	15,40	3,36	26	15,92	2,61	-,595	44	,56

*Razlika je statistično pomembna ($p < .05$).

Vodstveni kader je pri učinkovitosti ob spremembah v povprečju dosegal statistično pomembno višje rezultate v primerjavi z nevodstvenim kadrom.

Tabela 3.3: Analiza variance med skupinami glede na čas zaposlitve

Dimenzija		df	F	p
Energija	med skupinami	3	,770	,517
	znotraj skupin	42		
Sprejemljivost	med skupinami	3	,418	,741
	znotraj skupin	42		
Vestnost	med skupinami	3	2,967*	,043
	znotraj skupin	42		
Čustvena stabilnost	med skupinami	3	,133	,940
	znotraj skupin	42		
Odprtost	med skupinami	3	,056	,982
	znotraj skupin	42		
Razdiralna energija	med skupinami	3	,761	,523
	znotraj skupin	42		
Ravnodušna energija	med skupinami	3	,265	,850
	znotraj skupin	42		
Udobna energija	med skupinami	3	2,482	,074
	znotraj skupin	42		
Produktivna energija	med skupinami	3	1,864	,150
	znotraj skupin	42		
Primernost, koristnost	med skupinami	3	1,048	,381
	znotraj skupin	42		
Učinkovitost ob spremembi	med skupinami	3	1,333	,276
	znotraj skupin	42		
Podpora vodstva	med skupinami	3	,519	,672
	znotraj skupin	42		
Osebna korist	med skupinami	3	,112	,953
	znotraj skupin	42		

* Razlika je statistično pomembna ($p < .05$).

Tabela 3.4: Povprečne vrednosti in pripadajoče standardne deviacije pri dimenziji vestnost glede na trajanje zaposlitve

Dimenzija	Trajanje zaposlitve	N	M	SD
Vestnost	do 1 leta	16	52,13	7,429
	do 5 let	17	49,94	7,798
	do 10 let	12	58,75	9,762
	do 20 let	1	47,00	

Glede na to, da je velikost vzorca posamezne skupine obdobja zaposlitve manjša od 20, smo izvedli še neparametrični Kruskal-Wallisov test in ugotovili, da statistično pomembnih razlik med skupinami pravzaprav ni ($p = ,693$).

Tabela 3.5: Rezultati za *t*-test za neodvisne vzorce (razlike med skupinami glede na spol)

Dimenzije	moški			ženske			<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Energija	18	50,33	7,852	28	55,93	7,468	-2,431*	44	,019
Sprejemljivost	18	48,72	8,910	28	52,79	12,185	-1,219	44	,229
Vestnost	18	53,11	7,798	28	52,82	9,464	,108	44	,914
Čustvena stabilnost	18	50,94	9,855	28	51,68	10,267	-,240	44	,811
Odprtost	18	49,72	6,772	28	53,07	8,823	-1,370	44	,178
Razdiralna energija	18	18,8333	12,50529	28	15,8571	10,78309	,858	44	,395
Ravnodušna energija	18	10,6111	11,48472	28	9,4643	7,96977	,400	44	,691
Udobna energija	18	14,6667	10,18072	28	15,4643	9,74293	-,266	44	,791
Produktivna energija	18	24,7778	12,36958	28	27,1786	12,60527	-,635	44	,529
Primernost, koristnost	18	47,5556	8,17616	28	45,8929	9,93810	,592	44	,557
Učinkovitost ob spremembah	18	30,1667	5,92353	28	31,2143	6,29142	-,564	44	,576
Podpora vodstva	18	26,2222	5,16271	28	24,6429	7,05646	,818	44	,418
Osebna korist	18	15,2778	3,44376	28	15,9643	2,58890	-,771	44	,445

*Razlika je statistično pomembna pri $p = .05$.

Statistično pomembne razlike se pojavljajo na dimenziji *energija*, pri kateri so ženske v povprečju dosegale višji rezultat. To potrjuje tudi Mann-Whitneyjev U test ($p = ,019$), ki smo ga naknadno uporabili zaradi majhnosti moškega vzorca ($N < 20$).

Tabela 3.6: Analiza variance med skupinami glede na starost udeležencev

Dimenzije		<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Energija	med skupinami	3	,908	,445
	znotraj skupin	42		
Sprejemljivost	med skupinami	3	,591	,624
	znotraj skupin	42		
Vestnost	med skupinami	3	,936	,432
	znotraj skupin	42		
Čustvena stabilnost	med skupinami	3	,353	,787
	znotraj skupin	42		
Odprtost	med skupinami	3	1,198	,322
	znotraj skupin	42		

Razdiralna energija	med skupinami	3	1,291	,290
	znotraj skupin	42		
Ravnodušna energija	med skupinami	3	,700	,557
	znotraj skupin	42		
Udobna energija	med skupinami	3	,281	,839
	znotraj skupin	42		
Produktivna energija	med skupinami	3	1,846	,154
	znotraj skupin	42		
Primernost, koristnost	med skupinami	3	,306	,821
	znotraj skupin	42		
Učinkovitost ob spremembi	med skupinami	3	,076	,973
	znotraj skupin	42		
Podpora vodstva	med skupinami	3	,978	,412
	znotraj skupin	42		
Osebna korist	med skupinami	3	,459	,712
	znotraj skupin	42		

Z analizo variance med različno starimi skupinami oseb nismo odkrili statistično pomembnih razlik. Zdi se, da so udeleženci ne glede na starost podajali podobne odgovore na različnih dimenzijah vprašalnika.

3.2 Zadovoljstvo naročnika

Na podlagi intervjuja smo ugotovili, da je naročnik precej zadovoljen z delom marketinške agencije in tudi s kakovostjo opravljenih storitev. Ocenil je, da marketinška agencija v situacijah, kadar je potrebna hitra prilagodljivost ob spremembi, izkazuje hitro odzivnost. Poudaril je, da je še posebno zadovoljen z ravno znanja in strokovnosti na področju oglaševanja ter novih trendov in proaktivnosti marketinške agencije.

3.3 Povezanost dimenzij pripravljenosti na spremembo z dimenzijami osebnostnega vprašalnika

V prvi hipotezi (H1) smo domnevali, da se dimenzije *pripravljenosti zaposlenih na spremembo* pozitivno povezujejo z dimenzijami osebnostni oz. osebnostnimi lastnostmi (*ekstravertnostjo, sprejemljivostjo, vestnostjo in odprtostjo*). V drugi hipotezi

(H2) smo domnevali, da se *dimenzije pripravljenosti zaposlenih na spremembo* negativno povezujejo z *nevroticizmom (čustveno stabilnostjo)*.

Tabela 3.7: Povezanost osebnostnih dimenzij s pripravljenostjo na spremembe

Dimenzija	Ekstravertnost	Sprejemljivost	Vestnost	Čustvena stabilnost	Odprtost
Primernost, koristnost	-,044	,004	,090	,150	,203
Učinkovitost ob spremembah	,018	,090	,197	,043	-,097
Podpora vodstva	-,094	-,038	,192	-,030	,119
Osebna korist	,065	,150	,107	-,107	-,120

Rezultati kažejo na neznatne in šibke korelacije med pripravljenostjo na spremembo (dimenzijami *primernosti, učinkovitosti, podpore in koristi*) in osebnostnimi lastnostmi (*ekstravertnostjo, sprejemljivostjo, vestnostjo in odprtostjo*). Zaradi tega prve hipoteze (H1) ne moremo potrditi.

Prav tako rezultati kažejo na neznatno povezanost med dimenzijami pripravljenosti na spremembe in dimenzijo čustvene stabilnosti, zaradi česar ne moremo potrditi druge hipoteze (H2).

3.4 Povezanost dimenzij pripravljenosti na spremembo z dimenzijami organizacijske energije

V tretji hipotezi (H3) smo domnevali, da se dimenzije pripravljenosti zaposlenih na spremembo pozitivno povezujejo s *produktivno* organizacijsko energijo. S četrto hipotezo (H4) smo domnevali negativno povezanost med dimenzijami pripravljenosti na spremembo ter *razdiralno, ravnodušno* in *udobno* organizacijsko energijo.

Tabela 3.8: Povezanost dimenzij organizacijske energije z dimenzijami pripravljenosti na spremembo

Dimenzija	Primernost, koristnost	Učinkovitost ob spremembi	Podpora vodstva	Osebna korist
Razdiralna energija	-,083	-,206	,238	-,112
Ravnodušna energija	-,127	-,239	,234	,047
Udobna energija	-,110	-,173	,327*	,031
Produktivna energija	-,029	,021	-,181	,051

* Korelacija je statistično pomembna ($p = .05$).

Korelacije med dimenzijami *primernosti in koristnosti, učinkovitosti, podpore in osebne koristi* (pripravljenosti na spremembo) ter produktivno organizacijsko energijo so neznatne oziroma zanemarljive, zaradi česar tretje hipoteze (H3) ne moremo potrditi. Prav tako so sicer negativne korelacije med dimenzijami pripravljenosti na spremembo in *razdiralno, udobno in ravnodušno* organizacijsko neznatne, zaradi česar četrte hipoteze (H4) ne moremo potrditi.

Statistično pomembna šibka pozitivna povezanost je bila odkrita med dimenzijo *podpore vodstva* in *udobne organizacijske energije*.

Z multiplo regresijo smo poskušali napovedati odnos med stanjem organizacijske energije, osebnostnimi lastnostmi in pripravljenostjo na spremembe. S predhodnimi analizami smo ugotovili, da predpostavke normalnosti, linearnosti in multikolinearnosti niso kršene. Ugotovili smo, da je prispevek osebnostnih lastnosti k napovedi statistično nepomemben, zaradi česar so bile omenjene spremenljivke izpuščene iz regresijske analize. Statistično pomembno pripravljenost na spremembe napoveduje zgolj dimenzija udobne organizacijske energije ($F(1, 44) = 5,265$, $p = .027$) z $R^2 = ,107$). Pripravljenost na spremembe = $22,046 + ,212^*$ udobna energija.

4 RAZPRAVA

V literaturi ni zaslediti raziskav, ki bi se osredotočale na pripravljenost na organizacijske spremembe zaposlenih v povezanosti z organizacijsko energijo. Kljub temu smo se odločili za raziskavo, s čimer smo želeli povečati uporabnost naloge ter prikazati trende, ki bi lahko predstavljali izhodišče za nadaljnje raziskovanje.

Pripravljenost na spremembo zaposlenih in stanje organizacijske energije sta pomembna dejavnika v organizaciji, saj kažeta na vedenje zaposlenih in tudi organizacije, kar je zelo pomembno pri razlagi in razumevanju organizacijskega vedenja in delovanja.

Namen magistrskega dela je bil ugotoviti povezanost med osebnostnimi lastnostmi zaposlenih, njihove pripravljenosti na spremembo in stanjem organizacijske energije na študiju primera marketinške agencije.

Raziskovalci na področju sprememb so se spraševali, kateri so indikatorji pripravljenosti zaposlenega za organizacijsko spremembo in se osredotočili na različne konstrukte (npr. pripravljenost na spremembo, odprtost za spremembe, predanost spremembam, cinizem), ki opisujejo odnos zaposlenega do sprememb (Choi 2011, 480).

4.1 Osebnostne lastnosti

V vzorcu smo primerjali osebnostne značilnosti zaposlenih glede na demografske spremenljivke (starost, spol, pozicija (vodilna/nevodilna), čas zaposlitve v podjetju), vendar nismo ugotovili pomembnih razlik med starostnimi skupinami, glede na čas zaposlitve v podjetju ali glede na pozicijo zaposlenih v organizaciji. Ugotovljene so bile pomembne razlike pri dimenziji *energija*, ženske so se opisovale kot bolj aktivne in dominantne kot moški. Kar se ne sklada z ugotovitvami Coste, Terraciana in McCraeja (2001 v Avsec in Sočan 2007, 139), ki so ugotovili, da so razlike med spoloma v osebnostnih lastnostih majhne, pri ženskah je bolj izražena dimenzija *nevroticizem* kot pri moških. Dobljeni rezultat lahko pojasnimo z ugotovitvami (Krajnc 1997 v Caprara in drugi 2002, 61), ki kažejo na pomembne razlike med

vodilnimi in nevodilnimi na področju dominantnosti in aktivnosti pri dimenziji *energija*. Lahko rečemo, da je za vodilne značilna višja raven *energije*. Razliko med spoloma bi lahko pripisali temu, da so vodilne osebe v našem vzorcu ženske.

4.2 Pripravljenost na spremembo

Pri primerjanju zaposlenih glede na demografske podatke smo ugotovili le eno pomembno razliko med vodstvenim in nevodstvenimi zaposlenimi, in sicer pri dimenziji *učinkovitost ob spremembah*. Vodstveni zaposleni so bolj prepričani o lastni sposobnosti dobrega in uspešnega delovanja ob spremembah od nevodstvenih zaposlenih. Morebiti bi lahko to razliko pojasnili s tem, da so zaposleni na vodilnih položajih v preteklosti že doživeli in pokazali uspešnost in učinkovitost, ki so ju nadrejeni prepoznali. Vodstvene položaje zasedajo zaposleni, ki so že dokazali zmožnost uspešnega delovanja v različnih situacijah, tudi ob spremembah.

Na splošno je zaznava potrebe po spremembi in njene *koristnosti* za podjetje najvišje izražena v primerjavi z drugimi dimenzijami pripravljenosti za spremembe. Visoko je tudi samozaupanje zaposlenih v to, da se dobro izkažejo in uspešno izpeljejo spremembe. *Podpora vodstva* je nekoliko manjša, medtem ko je najnižja vrednost med dimenzijami vidna pri *osebni koristi*. Zaposleni sicer zaznavajo potrebo po spremembi in nekoliko tudi zaupajo, da bodo učinkovito izvedli spremembo, pri čemer pa pogrešajo več zaznane podpore vodilnih. Manj so zaskrbljeni glede vpliva morebitnih sprememb na medosebne odnose, lasten položaj ali druge priložnosti, ki se pokažejo ob spremembi. Zadnje bi lahko razložili s tem, da je v zadnjih treh letih podjetje XY doživelo veliko sprememb, morebiti se zaposleni, ki so ostali na svojih položajih, počutijo bolj varni, saj so obdržali svoje delovno mesto na podlagi dokazanih rezultatov in učinkovitosti. Veliko je tudi novozaposlenih, ki morda še ne zaznavajo skrbi za lastno pozicijo. Številne spremembe v podjetju XY, še posebno na področju odpuščanja in zaposlovanja, pa so zagotovo pustile sledi tudi na medosebnih odnosih, ki so glede na pridobljene podatke polni negativnih čustev.

4.3 Organizacijska energija

Rezultati so pokazali, da med zaposlenimi glede na različne demografske značilnosti v splošnem ni pomembnih razlik v zaznavanju organizacijske energije. Raziskave navajajo, da se razlike v ocenjevanju zaznane organizacijske energije pojavljajo znotraj oddelkov, timov, enot, ne pa tudi med spoloma (Bruch in Ghoshal 2004). To se je potrdilo tudi v našem vzorcu. Nismo se odločili za ugotavljanje razlik med različnimi oddelki (agencijami) v organizaciji, saj je za takšno raziskovanje premajhen vzorec zaposlenih v posameznem oddelku.

Rezultati organizacijske energije kažejo na prevladujoče stanje *produktivne* energije na našem vzorcu oz. v organizaciji v primerjavi z drugimi dimenzijami organizacijske energije. Kljub temu je *produktivna* energija v našem vzorcu še vedno manjša od zaželene vrednosti (to je vsaj 50 %). Takoj za stanjem *produktivne* energije po velikosti deleža sledi stanje *razdiralne* energije, ki je dokaj visoko glede na želene vrednosti (do 12 %). Stanje *udobne* energije se giblje nekoliko pod želeno vrednostjo (to je vsaj 34 %). Stanje *ravnodušne inertnosti* je le nekoliko nad želeno vrednostjo (do 12 %).

Podrobnejša analiza organizacijske energije kaže, da so zaposleni v organizaciji po eni strani pripravljeni na intenzivno delovanje za doseganje ciljev organizacije in ponosni na svoje delo, po drugi pa so prisotna močna negativna čustva in napetost. V podjetju so informacije jasno podane, hkrati pa krožijo govornice, ki ustvarjajo napetost in frustracije pri zaposlenih. Stanje *udobne* energije blaži zaznano energijsko razklanost dveh nasprotnih si stanj organizacijske energije. Lahko bi rekli, da je nastala anomalija, ki kaže na nasprotno izraženi energijski stanji z zmernimi pozitivnimi in močnimi negativnimi čustvi. Vzrok za takšno negativno energijsko stanje v organizaciji, ki je pogosto usmerjena proti vodstvenemu kadru, so večinoma vodje sami (Bruch in Ghoshal 2004). Zaposleni tako dojemajo dejanja vodje kot nepošteno in zaznavajo, da dajejo prednost nekaterim zaposlenim. Negativno naravnani zaposleni težje izpolnjujejo svoje delovne naloge, medtem ko vodje zaznavajo vedenje zaposlenih, ki je včasih lahko tudi napadalno, kot nepravilno in začnejo delovati obrambno. Ugotovljeno stanje je vsekakor neugodno z vidika uvajanja organizacijskih sprememb. Ob vodstvenem pritisku za pomembne spremembe se namreč kaže trend v povečevanju *udobne* energije

(torej stanje »kakršno je«) in povečevanju *razdiralne* energije, ki se velikokrat izkaže kot jasno izražen upor proti spremembam.

4.4 Povezanost med osebnostnimi lastnostmi in pripravljenostjo zaposlenih na spremembo

V literaturi ni zaslediti veliko raziskav, ki bi proučevale povezanost osebnostnih lastnosti in pripravljenost na spremembo, saj so se raziskovalci osredotočali na druge vidike osebnostnih dejavnikov v povezavi s pripravljenostjo na spremembo, kot so mesto nadzora, naravnost do spremembe in drugo (Choi 2011). Vendar lahko na podlagi njihovih raziskav in uporabljenih mer v tej raziskavi najdemo skupne iztočnice. Na podlagi teh vzporednic smo v prvi hipotezi (H1) domnevali, da se pri zaposlenih *pripravljenost na spremembo* pozitivno povezuje z osebnostnimi lastnostmi: *energija, sprejemljivost, vestnost in odprtost*.

Rezultati raziskave niso pokazali povezanosti med *pripravljenostjo na spremembo* in dimenzijami osebnostnega vprašalnika *energija, sprejemljivost, vestnost in odprtost*, zato prve hipoteze (H1) ne moremo potrditi.

V drugi hipotezi (H2) smo domnevali negativno povezanost *pripravljenosti na spremembo* z dimenzijo osebnostnega vprašalnika, *to je nevroticizmom*. Tudi tukaj ni bilo pomembnih korelacij med dimenzijami vprašalnika *pripravljenosti na spremembo* in *nevroticizmom*. Zato druge hipoteze (H2) ne moremo potrditi.

Rezultati, pridobljeni v naši raziskavi, govorijo v prid raziskavam (Devos in drugi 2007; Devos in drugi 2001; Stanley in drugi 2005; Wanous in drugi 2000 v Choi 2011, 493), ki so ugotovile minimalne ali ničelne povezave med osebnostnimi dejavniki in pripravljenostjo na spremembo. Lahko bi iskali vzroke za pridobljene rezultate v našem primeru v večji pomembnosti situacijskih dejavnikov na odnos zaposlenih do sprememb. Prav tako je lahko na odsotnost pomembne povezanosti vplivala tudi velikost vzorca, saj bi večji vzorec in vključitev večjega števila podjetij morebiti pripomogla k drugačnim rezultatom.

4.5 Povezanost pripravljenosti zaposlenih na spremembo z organizacijsko energijo

Na področju sprememb so se raziskovalci (Iljns in drugi 2015 v McNabb in Sepic 1995; Jones, Jimmieson in Griffiths 2005) osredotočali predvsem na njihovo povezanost z organizacijsko kulturo. Na povezanost z organizacijsko energijo se morda niso osredotočali zato, ker je koncept organizacijske energije dokaj nov v primerjavi s konceptoma organizacijske kulture in klime.

Koncept organizacijske energije se nanaša na štiri stanja organizacijske energije v podjetju. Glede na opise stanj organizacijske energije, ki vključujejo tudi odnos zaposlenih do sprememb, hitrost odzivanja organizacije ter prilagodljivost organizacije v odnosu na spremembe v okolju in trgu, smo predvidevali, da se bodo stanja organizacijske energije povezovala s pripravljenostjo na spremembo.

V tretji hipotezi (H3) smo domnevali, da se *pripravljenost na spremembo* zaposlenih pozitivno povezuje s *produktivno organizacijsko energijo*. Rezultati niso pokazali pomembnih povezav med dimenzijama *pripravljenosti na spremembo* in *produktivno organizacijsko energijo* v organizaciji. Zato tretje hipoteze (H3) ne moremo potrditi.

V četrti hipotezi (H4) smo domnevali, da se *pripravljenost na spremembo* negativno povezuje z *ravnodušno* in *razdiralno* energijo ter energijo *udobja*. Tudi tokrat rezultati ne kažejo pomembnih negativnih povezav med dimenzijami pripravljenosti na spremembo in stanji *razdiralne* energije ter *ravnodušne inertnosti* in *udobne inertnosti* in ne potrjujejo četrte hipoteze (H4).

Rezultati pa so pokazali pomembno pozitivno povezavo med stanjem *udobne organizacijske energije* in dimenzijo *podpora vodstva* vprašalnika *pripravljenosti na spremembo*. Te povezave sicer nismo predvideli. *Podpora vodstva* je vezana na odzivanje vodstva ob spremembi, da je vodstvo tisto, ki v organizaciji podpira in spodbuja spremembe. Stanje *udobne* organizacijske energije pa kaže na stanje šibkega zadovoljstva zaposlenih v podjetju, ki so zadovoljni predvsem s stanjem, kakršno je, in ne vidijo potrebe po spremembah. Na

našem vzorcu se je pokazalo, da bolj ko vodilni podpirajo in spodbujajo spremembe, bolj se zaposleni zatekajo k coni udobja in ne razmišljajo o tem, da bi bilo treba karkoli spremeniti. Zanimivo je, da so rezultati pokazali, da se v našem vzorcu stanje *udobne* energije giblje nekoliko pod želenimi vrednostmi. Glede na to, da je v podjetju tudi razdiralna organizacijska energija precej izražena, bi lahko rekli, da je vedenje zaposlenih usmerjeno v nasprotovanje spremembam in zahtevam, ki jih od njih pričakuje vodstvo.

Želeli smo preveriti, ali osebnostne lastnosti in stanja organizacijske energije napovedujejo pripravljenost zaposlenih na organizacijsko spremembo, vendar regresijska analiza ni pokazala pomembnosti napovedne vrednosti osebnostne strukture in stanja organizacijske energije na pripravljenost zaposlenih na spremembo.

Rezultati posameznih osebnostnih profilov zaposlenih kažejo na razmeroma realno samooceno zaposlenih na področju osebnostnih lastnosti. Vrednosti posameznih dimenzij se gibljejo v območju povprečnih rezultatov. Na podlagi dobljenih rezultatov predlagamo usposabljanje zaposlenih na področju emocionalne pismenosti, saj Huy (1999) poudarja, da usposabljanje zaposlenih v čustveni inteligentnosti in organizacijskih spremembah poveča zmožnosti čustvene sposobnosti na organizacijski ravni. Prav tako z namenom zmanjšanja razdiralnega stanja organizacijske energije predlagamo team building, ki bo pripomogel k izboljšanju sodelovanja in kohezivnosti med zaposlenimi.

4.6 Omejitve in pomanjkljivosti magistrskega dela ter smernice za nadaljnje raziskovanje

Pomanjkljivost magistrskega dela se nanaša predvsem na velikost vzorca, saj smo delali študijo primera in vključili vse zaposlene v podjetju (le dve zaposleni sta bili med raziskavo na porodniškem dopustu). Rezultatov zato ne moremo posplošiti na celotno mednarodno skupino podjetja ali celotno slovensko gospodarsko okolje. Če bi v raziskavo vključili še druge marketinške agencije v Sloveniji, ali bi jo izvedli v največjih slovenskih podjetjih, bi morda dobili drugačne rezultate. Tako rezultatov ne moremo posploševati na slovensko okolje, ampak veljajo le za zaposlene v podjetju, ki je bilo vključeno v študijo primera.

Omeniti je treba, da so morda nekateri udeleženci dvomili o zagotavljeni anonimnosti in potrebnosti podatkov za raziskavo. Mogoče so menili, da bodo s sodelovanjem v raziskavi razkriti njihov položaj in zaznave organizacijskega vedenja v podjetju, zaradi česar ne moremo izključiti možnosti, da pri odgovarjanju niso bili iskreni.

Poleg kvantitativnega načina merjenja pripravljenosti na spremembo bi bilo smiselno vključiti tudi kvalitativne metode proučevanja pripravljenosti na spremembo, ki bi omogočile poglobljen vpogled v razloge za zaznavanje *primernosti in koristnosti* spremembe, *zaznana učinkovitost ob spremembi, podporo vodstva in osebno korist*.

Vsekakor bi bilo zanimivo poleg razširitve vzorca narediti longitudinalno študijo in spremljati profil organizacijske energije ter pripravljenosti na spremembo zaposlenih v organizaciji. Tako bi lahko proučili to spreminjanje in ugotavljali morebitno povezanost s predlaganimi in izvedenimi usposabljanji, ki so jih bili deležni zaposleni. Longitudinalna raziskava bi omogočila vpogled v učinek usposabljanj na zaznavanje organizacijske energije in pripravljenosti na spremembo. To delo zato odpira veliko raziskovalnih vprašanj, pri čemer so lahko njegovi rezultati smernice za prihodnje raziskave.

5 SKLEP

V današnjem času se veliko govori o spremembah, ki so za obstanek podjetja v hitro spreminjajočem se okolju zelo pomembne. Spremembe so edina konstanta v življenju in tudi poslovnem okolju. Organizacija je sestavljena iz zaposlenih, ki v podjetje prinašajo določen del osebnostnih značilnosti, aktivno oblikujejo neko čustveno okolje ter lahko spodbujajo rast in delovanje podjetja, lahko pa ga zavirajo. Zaposleni so središče organizacijske pobude za spremembo. Pomembno za delovanje podjetja z namenom izkoriščanja vseh svojih potencialov in doseganja ciljev je tudi stanje organizacijske energije, ki se kaže z delom v organizaciji, intenzivnostjo, hitrostjo in vzdržljivostjo tempa dela, zagotavljanjem kakovosti dela, z odnosom zaposlenih do sprememb in procesa inovacij. Organizacijska energija je razmeroma neraziskan konstrukt, ki je povezan z vedenjem v neki organizaciji. Tudi v literaturi ni najti jasne povezanosti osebnostnih lastnosti s pripravljenostjo na spremembe.

V magistrskem deli smo se zato osredotočili na povezavo med osebnostnimi značilnostmi zaposlenih v povezavi s pripravljenostjo na organizacijsko spremembo in povezanost med pripravljenostjo na spremembe s stanji organizacijske energije.

Na podlagi pridobljenih rezultatov ne moremo potrditi naših predvidevanj. Ugotovili smo, da se osebnostne lastnosti zaposlenih ne povezujejo s pripravljenostjo zaposlenih na organizacijsko spremembo. V študiji primera se je pokazalo, da zaposleni, ki so bolj odprti, sprejemljivi, vestni in energični ter čustveno stabilni, niso tudi bolj pripravljeni na spremembe, kot smo pričakovali. Že Choi (2011) je opozarjal, da je potrebna previdnost pri interpretaciji rezultatov raziskav, ki proučujejo odnos osebnosti na pripravljenost zaposlenih na spremembe v organizaciji. Smiselno bi bilo proučiti odnos med osebnostjo in pripravljenostjo na spremembe med zaposlenimi, ki so doživeli isto organizacijsko spremembo, saj je Spreitzer (1996, 2007 v Choi 2011, 492) menil, da lahko zaposleni različno zaznavajo okolje tudi znotraj istega organizacijskega konteksta in ob doživljanju iste objektivne realnosti.

Prav tako smo ugotovili, da se naša predvidevanja glede pomembnih povezav med pripravljenostjo zaposlenih na organizacijsko spremembo in stanji organizacijske energije ne

izkažejo za relevantno pomembne. Poleg ciljev, ki smo si jih v študiji primera postavili, so se pokazale še nekatere druge ugotovitve, in sicer da vodilni zaposleni bolj zaupajo v lastne sposobnosti in bolj verjamejo v sposobnost dobrega in uspešnega lastnega delovanja ob spremembah kot nevodilni zaposleni. Rezultat je pričakovan. Nadalje smo ugotovili pomembno povezanost dimenzije *podpore vodstva* s stanjem *udobne energije*. V nadaljnjih raziskavah bi bilo mogoče smiselno proučevati vpliv vodenja in vodstvenega stila kot mediatorskega dejavnika med organizacijsko energijo in pripravljenostjo na spremembe.

6 LITERATURA

1. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Phanta Rei-Sineza.
2. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth Heinemann, Oxford.
3. Anjani, P. K. in D. Dhanapal. 2012. Impact on employee commitment on readiness for change in banking sector in Salem district. *Sona Global Management Review* 6(3): 24–34.
4. Armenakis Achilles A., Stanley G. Harris, in Kevin W. Mossholder. 1993. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations* 46(6): 681–703.
5. Armenakis, Achilles A. in Stanley G. Harris. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management* 15(2): 169–183.
6. Avsec, Andreja, ur. 2007. *Psihodiagnostika osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
7. Barenbaum, Nicole B. in David G. Winter. 2008. History of Modern Personality Theory and Research. V *Handbook of Personality*, ur. John, Oliver P., Richard W. Robins in Lawrence A. Pervin, 3–26. New York: The Guilford Press.
8. Brečko, Daniela. 2012. Produktivno energijo so-ustvarjamo s sodelovanjem med vodstvom in zapsolenimi. *Ekonomska demokracija*, št. 1/2012, 3–7. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjKxjS87vMAhXG2xoKHWwzAKkQFggrMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.delavskaparticipacija.com%2Fpriloge%2Fid120103.doc&usg=AFQjCNFRp5N8wXG_9wOLHs8CQTKHRh3HMw (13. februar 2016).
9. Breznik, Janja. 2009. *Organizacijska energija v slovenskem proizvodno-prodajnem podjetju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
10. Bruch, Heike in Sumantra Ghoshal. 2002. Beware the Busy Manager. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://www.stepsandmilestones.ch/Portals/0/Content/TheBusyManager.pdf> (13. februar 2016).

11. Bruch, Heike in Sumantra Ghoshal. 2003. Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*. Dostopno prek: <http://sloanreview.mit.edu/article/unleashing-organizational-energy/> (13. februar 2016).
12. Bruch, Heike in Sumantra Ghoshal. 2004. The Bold, Decisive Manager: Cultivating a Company of action-takers. *Ivey Business Journal*. Dostopno prek: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-bold-decisive-manager-cultivating-a-company-of-action-takers/> (13. februar 2016).
13. Bruch, Heike, Bernd Vogel in Felicitas Morhart. 2005. Keeping Track of Organisational Energy – how to harness company’s productive forces. *CriticalEYE Review* 11(9): 64–71.
14. Bruch, Heike in Bernd Vogel. 2011. Strategies for Creating and Sustaining Organizational Energy. *Employment Relations Today* 38(2): 51–61.
15. Cahill, Dennis J. 1996. *Internal Marketing*. The Haworth Press, New York, London.
16. Caprara, Gian Vittorio, Claudio Barbaranelli, Laura Borgogni, Valentin Bucik in Dušica Boben. 2002. *Model »velikih pet«: Pripomočki za merjenje strukture osebnosti*. Priročnik. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
17. Choi, Myungeweon. 2011. Employees attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management* 50(4): 479–500.
18. Colman, Andrew M. 2003. *Oxford Dictionary of Psychology*. New York: Oxford University Press.
19. Covey, Stephen Richards. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
20. Devos, Geert, Karlien Vanderheyden in Herman Van der Broeck. 2002. A Framework for assessing commitment to change process and context variables of Organizational change. *Vlerick Leuven Gent, Management School* 3–27.
21. Digman, John. 1990. Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology* 41(1): 417–440.
22. DMS, Društvo za marketing Slovenije. 2009. Kaj vse je interni marketing. 26. mesečno srečanje DMS. Dostopno prek: <http://www.dmslo.si/media/interni-marketing-ppt.pdf> (23. marec 2016).
23. Eby, Lilian T., Danielle M. Adams, Joyce E. A. Russel in Stephen H. Gaby. 2002. Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees’ Reaction to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations* 53(3): 419–442.

24. Eriksson, Carin. B. 2004. The effects of change programs on employee's emotions. *Personnel Review* 33(1): 110–126.
25. Elord II., P. David in Donald D. Tippet. 2002. The »death valley« of change. *Journal of Organizational Change Management* 15(3): 273–291.
26. Gergorić, Ines. 2008. *Analiza organizacijske klime v Zavodu za javno zdravstvo Primorsko-goranske županije na Reki*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
27. Holt, Daniel T., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild in Stanley G. Harris. 2007. Readiness for Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Sciences* 43(2): 232–225.
28. Huy, Quy Nguyen. 1999. Emotional capability, emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review* 24(2): 325–345.
29. Iljns, Juris, Viktorija Skvarciany in Elīna Gaile-Sarkane. 2015. Impact of Organizational Culture on Organizational climate during the Process of Change. 20th International Scientific Conference Economics and Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 213: 944–950.
30. Jančič, Zlatko. 1997. Interni marketing in soupravljanje zaposlenih. *Študijski center za industrijsko demokracijo* št. 3. Dostopno prek:
<https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjn6l eIlZrLAhULbRQKHZ4VBjQQFggwMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.delavskaparticipacija.com%2Fpriloge%2FID970302.doc&usg=AFQjCNEm8z6k5igVieRTgPjB0Yv4npXJDQ&cad=rja>
 (26. februar 2016)
31. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
32. John, Oliver P., Laura Naumann in Christopher J. Soto. 2008. Paradigm Shift to integrative Big Five Trait Taxonomy: History Measurement, and Conceptual Issues. V *Handbook of Personality*, ur. John, Oliver P., Richard W. Robins in Lawrence A. Pervin, 114–157. New York: The Guilford Press.
33. Jones, Renae A., Nerina L. Jimmieson in Andrew Griffiths. 2005. The impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies* 42(2): 362–386.
34. Judge, Timothy A. in Joyce E. Bono. 2000. Five-Factor model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology* 85(5): 751–765.

35. McAdams, Dan P. 2009. *The Person: An introduction to the Science of Personality Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
36. McCrae, Robert R in Paul T. Costa. 1986. Personality, coping and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality* 54: 385–405.
37. McCrae, Robert R in Paul T. Costa. 2006. *Personality in adulthood*. New York: The Guilford Press.
38. McNabb, David E. in F. Thomas Sepic. 1995. Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for change. *Public Productivity and Management Review* 18(49): 369–385.
39. Milivojević, Zoran. 2007. *Emocije*. Novi Sad: Psihopolis.
40. Musek, Janek. 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
41. Musek, Janek. 1999. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
42. Musek, Janek. 2002. *Zapiski s predavanj iz predmeta Psihologija osebnosti*. Neobjavljeno gradivo.
43. Musek, J. (2005). *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
44. Novak, Igor. 2012. *Povezanost osebnostnih lastnosti zaposlenih s pripravljenostjo na spremembo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
45. Oreg, Shaul. 2003. Resistance to change: developing an Individual Difference Measure. *Journal of Applied Psychology* 4: 680–693.
46. Peterneil, Peter. 2010. Delovanje internega marketinga. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* 2.–3. december 2010, Koper–Celje–Škofja Loka. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/052.pdf> (12. februar 2016).
47. Rafferty, Alannah E., Nerina L. Jimmieson in Achilles A. Armenakis. 2013. Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management* 39(1): 110–135.
48. Smollan, Roy Kark. 2007. Mind, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioral responses to change. *Journal of Change Management* 6(2): 143–158.
49. Vakola, Maria, Ioannis Tsaousis in Ioannis Nikolaou. 2003. The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology* 19(2): 88–110.

50. Vakola, Maria. 2013. Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management* 13(1): 96–109.
51. Wanberg, Connie R. in Joseph T. Banas. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology* 85(1): 132–142.
52. Weeks, William A., James Roberts, Lawrence B. Chonko in Eli Jones. 2004. Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: an empirical investigation. *Journal of Personal Selling and Sales Management* XXIV, (1): 7–17.

PRILOGA

Priloga A: Povzetek regresijske analize

Povzetek regresijske analize za pripravljenost na spremembo (N = 46).

spremenljivka	model 1			model 2			model 3			model 4		
	B	SE(B)	β	B	SE(B)	β	B	SE(B)	β	B	SE(B)	β
Razdiralnost	-,120	,317	-,080	-,138	,337	-,092	-,293	,331	-,196	-,320	,331	-,214
Ravnodušnost	-,217	,417	-,119	-,366	,461	-,201	-,397	,442	-,218	-,318	,446	-,175
Udobnost	,157	,362	,090	,198	,422	,114	,344	,410	,197	,251	,418	,144
Produktivnost	-,175	,243	-,128	-,262	,272	-,190	-,325	,262	-,236	-,304	,262	-,221
Energija				-,433	,417	-,203	-,500	,401	-,235	-,526	,401	-,247
Sprejemljivost				,207	,293	,134	,350	,289	,227	,289	,293	,187
Vestnost				,411	,348	,211	,364	,334	,186	,315	,336	,161
Čustvena st.				,001	,314	,001	-,043	,302	-,025	-,038	,301	-,022
Odprtost				,334	,403	,160	,295	,386	,141	,329	,386	,157
delovna pozicija zaposlitev							-11,268	5,459	-,330	-9,029	5,823	-,265
										3,804	3,507	,187
R²		,020			,104			,201			,228	
F(R²)		,209			,464			,882			,913	

Za ugotavljanje vpliva prediktorjev na pripravljenost za spremembe smo izvedli regresijsko analizo. Prediktorje smo vključevali zaporedno. Uporabili smo 4-stopenjski model, pri čemer nas je najprej zanimal vpliv organizacijske energije na pripravljenost na spremembe. Zato smo v prvi model vključili 4 prediktorje: razdiralno, ravnodušno, udobno in produktivno energijo. V 2. modelu nas je zanimal vpliv organizacijske energije ter osebnostnih značilnosti na pripravljenost na spremembo. Zaradi tega smo poleg prediktorjev 1. modela dodali še: sprejemljivost, vestnost, čustveno stabilnost in odprtost. V 3. modelu nas je zanimalo, ali vrsta pozicije (vodstveni/nevodstveni kader) kakorkoli v kombinaciji z organizacijsko energijo in osebnostnimi lastnostmi pripomore k napovedi odnosa. V 4. model smo vključili še prediktor »zaposlitev«, s katerim smo želeli ugotovljati morebiten dodaten prispevek trajanja zaposlitve k napovedi modela.

Na podlagi tega lahko sklenemo, da nobeden od predlaganih modelov ne napoveduje ustrezno regresijskega odnosa, saj korelacije niso statistično pomembne. Dimenzije

organizacijske energije pojasnjujejo zgolj 2 % variance pripravljenosti na spremembe, skupaj z osebnostnimi lastnostmi se ta vrednost povzpne na 10,4 %. S 3. modelom (in dodanim prediktorjem delovne pozicije) lahko pojasnimo 20,1 % variance pripravljenosti na spremembo. S 4. modelom (dodatnim prediktorjem trajanja zaposlitve) pa 22,8 %.

Analiza variance linearne regresije.

Model	SS	df	MS	F	p
1	262,518	4	65,630	,209	0,932
	12899,221	41	314,615		
	13161,739	45			
2	1368,957	9	152,106	,464	0,889
	11792,782	36	327,577		
	13161,739	45			
3	2648,858	10	264,886	,882	0,558
	10512,881	35	300,368		
	13161,739	45			
4	3000,368	11	272,761	,913	0,539
	10161,371	34	298,864		
	13161,739	45			