

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Milena Končina

Darja Radić Lazić

Spremembe na področju menedžmenta človeških virov
v času krize

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Milena Končina

Darja Radić Lazić

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Spremembe na področju menedžmenta človeških virov
v času krize

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Iskrena hvala vsem mojim najbližjim in prijateljem za vso pomoč, podporo in spodbudo pri pisanju naloge. Še posebej hvala mojima sinovoma in vnučku za motivacijo, možu, mami in bratu za vso pomoč, potrpežljivost, podporo in zaupanje, ki ste mi ga dajali.

Hvala, ker verjamete vame.

Milena Končina

Nalogo posvečam sinu Milošu in hčerki Ani, ki sta moj svet in navdih, da se vedno trudim biti najboljša in doseči zastavljene cilje. Možu Aleksandru hvala za motivacijo in podporo, skupaj sva nepremagljiva. Posebej hvala pa mojim staršem za iskreno in neomajno podporo ter omogočanje študija in pomoč pri vseh ostalih zadevah. Hvala tudi bratu Dariu za vso dobro voljo in pomoč. Vame so verjeli tudi najbližji prijatelji – hvala vam.

Darja Radić Lazić

Iskreno se zahvaljujema mentorju, doc. dr. Andreju Kohontu, za vso strokovno pomoč, napotke in usmeritve pri pisanju najine naloge ter njegovo izjemno odzivnost.

Posebna zahvala gre vsem sogovornikom sodelujočih organizacij za njihov čas in dragocene informacije na intervjujih, saj brez njih najina naloga ne bi bila popolna.

Milena Končina in Darja Radić Lazić

Ljubljana, 2016

Spremembe na področju menedžmenta človeških virov v času krize

V magistrski nalogi smo predstavili pomembna teoretična izhodišča, modele, raziskave in analize s treh področij: pomen kadrovske funkcije v organizaciji, uvajanje sprememb v organizaciji ter področje, ki združuje omenjeni tematiki – vloga kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb v organizaciji.

Opredeljeni so ključni pojmi in definicije iz omenjenih področij, podrobneje pa smo se posvetili spreminjanju kadrovske funkcije v organizaciji ter njenem prenosu na srednji menedžment. Opisali smo ključne vloge in naloge nosilcev kadrovske funkcije v organizaciji ter vse skupaj umestili tudi v slovenski prostor.

V segmentu upravljanja sprememb (ang. *change management*) smo opravili pregled teorije in opredelili nekaj ključnih pojmov, kot so upravljanje s spremembami, organizacijsko spreminjanje ter se podrobneje posvetili izvajalcem sprememb. Uspešnost uvajanja sprememb v organizaciji je vprašanje, ki je izjemno pomembno v negotovih časih krize. V nalogi smo zato opisali vidike in pobude, ki vplivajo na uspešnost procesov uvajanja sprememb. Pri spreminjanju si organizacije lahko pomagajo z modeli, ki podajajo smernice in priporočila za uvajanje sprememb glede na kulturo, zaposlene in ostale pomembne dejavnike v organizaciji. Navedli in opisali smo nekaj najpogosteje citiranih modelov uvajanja sprememb (Kotter, Jick) ter naredili povzetek priporočil za premagovanje upora spremembam s strani zaposlenih.

Osrednji del magistrske naloge predstavlja specifično področje, in sicer vloga kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb v organizaciji. Opredelili smo povezanost kadrovske funkcije s procesom uvajanja sprememb, predvsem pa nas je zanimalo, kako se je vloga kadrovske funkcije v procesu uvajanja sprememb v organizaciji spremenila od začetka krize (leta 2008) do danes (leta 2015), ki je tudi glavno raziskovalno vprašanje magistrske naloge. Zanimal nas je položaj in vpliv nosilcev kadrovske funkcije v organizaciji ter njihova strateška vloga partnerja vodstvu organizacije v občutljivih procesih kot je uvajanje sprememb. Svojo pozornost smo namenili tudi področju kompetenc kadrovskih strokovnjakov, ki so potrebne za strokovno in pozorno uvajanje sprememb. Za boljše razumevanje celotne tematike magistrske naloge smo v posebnem poglavju opisali še gospodarsko krizo in spremembe v strukturi organizacij v Sloveniji v času pred krizo in po njej.

V drugem empiričnem delu naloge predstavimo ključne ugotovitve in rezultate naše raziskave o vlogi kadrovske funkcije v procesih uvajanja sprememb v 15 izbranih organizacijah, ki delujejo v slovenskem prostoru (večina od njih ima podružnice tudi v tujini). Najprej smo opravili kvantitativno analizo relevantnih podatkov iz mednarodne primerjalne študije Cranet 2008 in Cranet 2015. Nato smo pripravili vprašalnik v treh sklopih in opravili poglobljene intervjuje v izbranih organizacijah bodisi z direktorji bodisi z vodjami kadrovske funkcije. Predvsem nas je zanimala vloga kadrovske funkcije v organizaciji pri uvajanju sprememb v času krize (ali se je tekom krize kaj spremenila). Rezultate predstavljamo kot analize in interpretacije odgovorov na vprašanja ter v sklepu magistrske naloge. V zaključku naloge ugotavljamo, da so se teoretična izhodišča uskladila z našimi ugotovitvami iz empiričnega dela, zato verjamemo, da smo z magistrsko nalogo prispevali kadrovski stroki in spodbudili organizacije k skrbnejšemu pristopu uvajanja sprememb.

Ključne besede: menedžment človeških virov, kadrovska funkcija, upravljanje sprememb, kriza, organizacija

Changes in human resource management during crisis

In our master's thesis, we present important theoretical starting points, models, research studies and analyses from the following three fields: importance of a human resources management function (HRM function) in an organization, introduction of changes in an organization, and a field combining them both, the role of a HRM function in introducing changes within an organization.

We define key terms from the fields in question and pay special attention to HRM function changes in an organization and its transfer to middle management. We describe a human resources manager's key roles and tasks within an organization and place it all into a Slovenian context.

The change management segment includes a theoretical overview and definitions of some key terms (e.g., change management and organizational changes). We pay particular attention to change managers as well. The success rate of changes introduced in an organization is a question of great relevance during times of crisis, which are plagued by insecurity. We describe the aspects and initiatives contributing to how successful the changes introduced become throughout the process. Organizations can find great help in models providing guidelines and recommendations for introducing changes based on culture, employees and other important factors within the organization itself. We specify and describe some of the most quoted models for introducing changes (Kotter, Jick) and include recommendations on how to overcome employee resistance to change.

The main segment of our master's thesis deals with the specific role of a HRM function in introducing changes within an organization. We define the connection between the HRM function and the process of introducing changes. We were mostly interested in how HRM functions changed from the onset of crisis (2008) up to now (2015) in the process of introducing changes in an organization. This is also the main question dealt with in this master's thesis. We were interested in the position and influence of human resources managers in an organization in the touch-and-go process of introducing changes. We also touched upon the skills that HRM experts require in order to introduce changes in a professional and thorough way. For a better understanding of the thesis' topic, we describe the economic crisis in Slovenia, as well as changes in the structure of organizations before the crisis and afterwards, in a separate chapter.

The empirical part of our thesis presents the key findings and results of our study dealing with the role of HRM functions in the process of introducing changes in 15 organizations present in Slovenia (most of them have branches in other countries). First we performed quantitative analysis of relevant data taken from an international comparative study (Cranet, 2008; Cranet, 2015). We then created a three-part questionnaire and carried out in-depth interviews with general or human resources managers in the organizations. We were mostly interested in the role of the HRM function in introducing changes in an organization during times of crisis (and whether the role changed during crisis). Our results are presented in the analysis, interpretation of answers and in the findings of our master's thesis. In the conclusion of our thesis, we establish that our theoretical starting points were in line with our empirical findings. This is why we believe we have contributed to the field of human resources with our master's thesis and have motivated the organizations to take greater care in introducing changes.

Key words: Human resources management, human resources management function, change management, crisis, organizations

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	14
1.1	OBRAZLOŽITEV TEME	16
1.2	NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA	20
1.3	STRUKTURA NALOGE	21
2	KADROVSKA FUNKCIJA V ORGANIZACIJI	24
2.1	RAZVOJ KADROVSKE FUNKCIJE	26
2.2	VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE	29
2.3	PRENOS KADROVSKE FUNKCIJE	30
2.3.1	<i>Prenos kadrovske funkcije na linijske vodje</i>	32
2.3.2	<i>Prenos kadrovske funkcije na zunanje izvajalce – outsourcing</i>	34
2.4	SPREMEMBE KADROVSKE FUNKCIJE	36
2.5	NALOGE KADROVSKE FUNKCIJE	37
2.5.1	<i>Cilji menedžmenta človeških virov</i>	38
2.5.2	<i>Kadrovska funkcija kot sestavina različnih procesov</i>	38
2.6	KADROVSKA SLUŽBA	39
2.6.1	<i>Organizacija kadrovske službe</i>	39
2.6.2	<i>Kadrovski strokovnjaki</i>	40
2.6.3	<i>Naloge kadrovske službe</i>	41
2.6.4	<i>Vloga kadrovskih strokovnjakov v organizaciji</i>	42
2.6.5	<i>Kadrovske politike</i>	44
2.7	NOVE PRAKSE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV	45
2.7.1	<i>Štiri nove vloge menedžmenta človeških virov</i>	45
2.8	STRATEŠKI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	47
2.8.1	<i>Krizno upravljanje in strateški menedžment človeških virov</i>	49
2.8.2	<i>Strateški načrt menedžmenta človeških virov</i>	50
2.8.3	<i>Modeli strateškega menedžmenta človeških virov</i>	50
2.8.3.1	<i>Ciklični model</i>	50
2.8.3.2	<i>Garavanov model strateškega menedžmenta človeških virov</i>	51
2.8.3.3	<i>Konceptualni model</i>	53
2.8.3.4	<i>Model »STAIR«</i>	54
2.8.4	<i>Menedžment človeških virov in strateške sposobnosti</i>	56
2.8.5	<i>Vizija menedžmenta človeških virov</i>	58
2.9	STRATEGIJE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV	59
2.10	KOMPETENCE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV	63
2.10.1	<i>Kompetenčni profili kadrovskih strokovnjakov</i>	66
2.11	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI	68
2.11.1	<i>Kadrovska funkcija v slovenskih podjetjih</i>	69

3	UVAJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI	72
3.1	DEFINICIJA UVAJANJA SPREMEMB V ORGANIZACIJI	72
3.1.1	<i>Ključne gonilne sile uvajanja sprememb v organizaciji.....</i>	73
3.2	OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV	73
3.2.1	<i>Upravljanje sprememb</i>	73
3.2.2	<i>Organizacijsko spreminjanje.....</i>	74
3.2.3	<i>Pripravljenost organizacije na spreminjanje.....</i>	74
3.2.4	<i>Zmogljivost organizacije za spreminjanje.....</i>	74
3.2.5	<i>Člani organizacije.....</i>	75
3.2.6	<i>Organizacijska struktura.....</i>	76
3.2.7	<i>Organizacijska kultura.....</i>	76
3.2.8	<i>Organizacijska klima.....</i>	77
3.2.9	<i>Stalnost sprememb</i>	78
3.2.10	<i>Obseg sprememb</i>	78
3.3	ANALIZA PROBLEMA »SPREMEMBA«	79
3.4	POBUDE IN POMEN SPREMEMB	80
3.4.1	<i>Zunanje spremembe.....</i>	82
3.4.2	<i>Notranje spremembe</i>	84
3.4.3	<i>Rezultati organizacijskega spreminjanja</i>	85
3.5	VRSTE IN ZNAČILNOSTI SPREMEMB	85
3.5.1	<i>Različne tipologije sprememb</i>	87
3.5.2	<i>Tipi sprememb znotraj organizacije.....</i>	88
3.5.3	<i>Vrste sprememb.....</i>	89
3.6	(NE)USPEŠNOST UVAJANJA SPREMEMB	90
3.6.1	<i>Dinamična stabilnost.....</i>	92
3.6.2	<i>Gleicherjeva enačba sprememb</i>	93
3.6.3	<i>Ocena uvajanja sprememb.....</i>	94
3.6.3.1	<i>Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti sprememb.....</i>	95
3.6.3.2	<i>Preučevanje uspešnih projektov uvajanja sprememb.....</i>	96
3.7	KOMUNIKACIJA PRI UVAJANJU SPREMEMB	97
3.7.1	<i>Reaktivni model internega komuniciranja.....</i>	97
3.7.2	<i>Proaktivni model internega komuniciranja.....</i>	97
3.8	ČUSTVA PRI UVAJANJU SPREMEMB V ORGANIZACIJI.....	97
3.8.1	<i>Vedenjski vzorci kot ovira pri spreminjanju.....</i>	98
3.9	ODGOVORNI ZA SPREMEMBE	99
3.9.1	<i>Vloge menedžerjev in vloge vodij pri spreminjanju</i>	101
3.9.1.1	<i>Vloga menedžerjev in vodij pri ključnih zakonitostih upravljanja s človeškimi viri.....</i>	102
3.9.2	<i>Uspešne vodje sprememb</i>	104
3.10	IZVAJALCI SPREMEMB.....	105
3.11	TEŽAVE PRI UVAJANJU SPREMEMB V ORGANIZACIJI	107

3.12	SPOPRIJEMANJE S SPREMEMBAMI.....	108
3.12.1	<i>Krivulja spremembe (Kübler-Ross).....</i>	109
3.12.2	<i>Model spoprijemanja s spremembami v procesu organizacijskega spreminjanja.....</i>	110
3.12.3	<i>Štiri sobe spremembe.....</i>	112
3.12.4	<i>Priporočila za spoprijemanje s spremembami</i>	114
4	PROCES UVAJANJA SPREMEMB.....	116
4.1	FUNKCIJA UPRAVLJANJA SPREMEMB	116
4.2	FAKTORJI VPLIVA NA PROCES UVAJANJA SPREMEMB	117
4.2.1	<i>Faktorji uspešnosti procesa uvajanja sprememb</i>	118
4.3	PRISTOPI K PROCESU UVAJANJA SPREMEMB	119
4.3.1	<i>Usmerjeni pristop.....</i>	120
4.3.2	<i>Načrtovani pristop</i>	121
4.3.3	<i>Vodeni pristop.....</i>	122
4.3.4	<i>Izbira pristopa uvajanja sprememb.....</i>	123
4.4	STRATEGIJE UVAJANJA SPREMEMB	124
4.4.1	<i>Kriteriji za izbiro strategije.....</i>	124
4.4.2	<i>Model treh strategij uvajanja sprememb.....</i>	125
4.4.3	<i>Model »povedati, siliti, sodelovati in spreminjati«</i>	126
4.4.4	<i>Model razmerja med strategijo in izvedbo</i>	127
4.5	FAZE UVAJANJA SPREMEMB.....	128
4.5.1	<i>Osnovni teoriji uvajanja sprememb</i>	129
4.5.2	<i>Osnovni model uvajanja sprememb</i>	130
4.5.3	<i>Faze pobude sprememb in čustev.....</i>	132
4.6	MODELI UVAJANJA SPREMEMB	132
4.6.1	<i>Kriteriji vpliva na modele uvajanja sprememb</i>	133
4.6.2	<i>Kategorije modelov uvajanja sprememb.....</i>	134
4.6.3	<i>Tipologija modelov procesa uvajanja sprememb.....</i>	134
4.6.4	<i>Najpogosteje omenjeni modeli uvajanja sprememb</i>	136
4.6.4.1	<i>Kotterjev strateški model.....</i>	137
4.6.4.2	<i>Jickov taktični model.....</i>	142
4.6.4.3	<i>Model pospeševanja procesa uvajanja sprememb (GE).....</i>	144
4.7	SPREMEMBE V ORGANIZACIJI IN ZAPOSLENI.....	146
4.7.1	<i>Ravni uporov v organizaciji</i>	147
4.7.2	<i>Odzivi upora ljudi na spremembe</i>	148
4.7.3	<i>Upor spremembam s strani zaposlenih</i>	149
4.7.3.1	<i>Razlogi za upiranje spremembam v organizaciji</i>	150
4.7.4	<i>Pristopi k premagovanju upora zaposlenih.....</i>	150
4.7.4.1	<i>Negativne metode premagovanja upora zaposlenih.....</i>	151
4.7.4.2	<i>Pozitivne metode premagovanja upora zaposlenih.....</i>	152
4.7.4.3	<i>Model zmanjševanja upora spremembam s strani zaposlenih</i>	152

4.7.5	<i>Motivacija zaposlenih v procesu uvajanja sprememb</i>	154
4.7.5.1	Dejavniki vpliva na motivacijo.....	155
4.7.5.2	Ukrepi za povečanje motivacije zaposlenih.....	155
5	VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE PRI UVAJANJU SPREMEMB	158
5.1	KDO SO IZVAJALCI SPREMEMB V ORGANIZACIJI	159
5.2	VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV PRI UVAJANJU SPREMEMB	160
5.3	NALOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV PRI UVAJANJU SPREMEMB	162
5.4	FAZE PROCESA UVAJANJA SPREMEMB	163
5.5	VPLIV KADROVSKIH PRAKS NA UVAJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI	165
5.6	NOSILCI KADROVSKE FUNKCIJE V UPRAVI PODJETJA.....	167
5.7	VLOGA IN NALOGE KADROVSKIH DIREKTORJEV PRI UVAJANJU SPREMEMB	169
5.8	TIPOLOGIJA VLOG KADROVSKE FUNKCIJE PRI UVAJANJU SPREMEMB	172
5.8.1	<i>Storeyjeva tipologija vlog kadrovske funkcije</i>	172
5.8.2	<i>Tipologija po Caldwellu</i>	173
5.8.3	<i>Konflikti vlog kadrovske funkcije</i>	174
5.8.3.1	Vloga kadrovskega strokovnjaka kot »agenta sprememb«.....	175
5.9	KOMPETENCE KADROVIKOV ZA UVAJANJE SPREMEMB.....	177
5.9.1	<i>Profesionalne kadrovske kompetence</i>	177
5.9.2	<i>Uporaba tehnologije kot pomembna kompetenca za kadrovske strokovnjake</i>	178
5.9.3	<i>Kompetence kadrovikov za uvajanje sprememb</i>	180
5.10	POMEMBNA PODROČJA ZA RAZVOJ KADROVSKIH KOMPETENC	183
5.11	VLOGA KADROVSKE SLUŽBE PRI UVAJANJU SPREMEMB	184
5.11.1	<i>Faktorji kadrovske kompetenc</i>	184
5.12	NOV MODEL KADROVSKIH KOMPETENC	185
6	VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA PODJETJA	187
6.1	SVETOVNA KRIZA	187
6.2	GOSPODARSKA KRIZA V EVROPI IN SLOVENIJI	189
6.2.1	<i>Zelena knjiga - Prestrukturiranje in predvidevanje sprememb: spoznanja iz nedavne izkušnje?</i> 189	
6.2.2	<i>Slovensko gospodarstvo v času pred in po krizi</i>	190
6.3	SPREMEMBE V STRUKTURI IN ŠTEVILU PODJETIJ V SLOVENIJI V LETU 2008 IN 2014.....	192
6.3.1	<i>Struktura podjetij in nekateri pojmi</i>	192
6.3.2	<i>Učinki nekaterih strukturnih ukrepov</i>	194
6.3.3	<i>Pregled gibanja sprememb v strukturi in številu podjetij v Sloveniji</i>	194
6.4	SPREMEMBE IN UKREPI V PODJETJIH ZARADI KRIZE	200
6.4.1	<i>Organizacijske spremembe</i>	202
7	ANALIZA PODATKOV CRANET 2008 IN 2015	208
7.1	PREDSTAVITEV VZORCA IN POPULACIJE PRIMERJALNE ŠTUDIJE V LETIH 2008 IN 2015	208
7.2	PRIMERJAVA RAZISKAVE CRANET 2008 IN 2015 PO POSAMEZNIH PODROČJIH	209
7.2.1	<i>Menedžment kadrov/človeških virov</i>	209

7.2.2	<i>Prakse kadrovanja</i>	217
7.2.3	<i>Razvoj zaposlenih</i>	219
7.2.4	<i>Odnosi in komuniciranje z zaposlenimi</i>	220
7.2.5	<i>Podatki o organizaciji</i>	224
8	SKLEP TEORETIČNEGA DELA NALOGE	226
9	RAZISKAVA O SPREMEMBAH NA PODROČJU MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V ČASU KRIZE	228
9.1	METODOLOŠKI OKVIR RAZISKAVE.....	228
9.1.1	<i>Utemeljitev raziskave</i>	228
9.2	NAMEN, METODE IN ANALIZA ZBIRANJA PODATKOV RAZISKAVE SPREMEMB NA PODROČJU MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V ČASU KRIZE V DOMAČIH IN TUJIH ORGANIZACIJAH V SLOVENSKEM PROSTORU.....	231
9.2.1	<i>Opis zbiranja in analize podatkov</i>	231
9.2.1.1	Način in izbira namernega vzorca za izvedbo poglobljenega intervjuja.....	231
9.2.1.2	Metode zbiranja in analize podatkov	233
9.2.1.3	Metoda intervjuja	233
9.2.1.4	Metode analize podatkov.....	234
9.3	ANALIZA PODATKOV IN INTERPRETACIJA	234
9.3.1	<i>Intervjuji z odgovornimi osebami v organizacijah v slovenskem prostoru</i>	234
9.3.2	<i>Analiza podatkov</i>	236
9.3.2.1	Kadrovska funkcija v organizaciji.....	236
9.3.2.2	Spremembe v organizaciji	245
9.3.2.3	Vloga kadrovske službe pri uvajanju sprememb	252
10	SKLEP	260
11	ZAKLJUČEK	265
12	LITERATURA	268
13	PRILOGE	279

KAZALO SLIK

Slika 2.1:	Vloge kadrovskih strokovnjakov po Ulrichu	29
Slika 2.2:	Naloge menedžmenta človeških virov	35
Slika 2.3:	Naloge kadrovske službe na različnih nivojih	40
Slika 2.4:	Ciklični model	51
Slika 2.5:	Garavanov model strateškega menedžmenta človeških virov	53
Slika 2.6:	Konceptualni model	54
Slika 2.7:	STAIR model	55
Slika 2.8:	Kompetentnost	64

Slika 2.9: LBIT-model kompetenc kadrovskih strokovnjakov	67
Slika 3.1: Ključne gonilne sile uvajanja sprememb v organizaciji	73
Slika 3.4: Pobude sprememb	81
Slika 3.5: Kategorije pobud sprememb	82
Slika 3.6: Vzorec uspešnega uvajanja sprememb	98
Slika 3.7: Spoprijemanje s spremembami po Kübler-Ross	109
Slika 4.1: Faktorji uspeha uvajanja sprememb	119
Slika 4.2: Trije pristopi v uvajanju sprememb	120
Slika 4.3: Proces učenja po teoriji O	129
Slika 4.4: Osnovni model uvajanja sprememb	131
Slika 4.5: Pogoji za uspešno izvajanje sprememb	140
Slika 4.6: Jickov model uvajanja sprememb	143
Slika 4.7: Model sedmih korakov uvajanja sprememb	145
Slika 4.8: Zakon zmanjšanih donosov	149
Slika 4.9: Problemska področja uvajanja sprememb	151
Slika 4.10: Model zmanjševanja upora uvajanju sprememb	152
Slika 5.1: Tipologija kadrovske funkcije kot agenta sprememb	176
Slika 9.1: Prikaz velikosti podjetja in pozicija intervjuvanca	232

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Vidiki sprememb	80
Tabela 3.2: Kategorije sprememb	87
Tabela 3.3: Tabela štirih tipov stalnosti sprememb	88
Tabela 3.4: Opis značilnosti načrtovanih in nenačrtovanih sprememb	88
Tabela 3.6: Ključne zakonitosti menedžmenta človeških virov pri spreminjanju	103
Tabela 3.7: Vloge menedžerjev in vodij pri spreminjanju	103
Tabela 4.1: Primerjava štirih splošnih strategij uvajanja sprememb	127
Tabela 4.2: Model razmerja med strategijo in izvedbo	128
Tabela 4.3: Razlike med teorijo E in teorijo O	130
Tabela 4.4: Pet faz pobud sprememb in čustev	132
Tabela 4.5: Tipologija procesa uvajanja sprememb	135
Tabela 4.6: Osem korakov za spreminjanje organizacije	137
Tabela 5.1: Faktorji kadrovskih kompetenc	185
Tabela 6.1: Število in struktura podjetij v posameznih dejavnostih v letu 2008	196
Tabela 6.2: Število in struktura podjetij v posameznih dejavnostih v letu 2014	197
Tabela 6.3: Gibanje števila zaposlenih po posameznih panogah v letu 2008 in 2014	198
Tabela 6.4: Razlike v delovanju v organizaciji	202
Tabela 9.1: Vzorec sodelujočih organizacij	232
Tabela 9.2: Organiziranost kadrovske funkcije	237

Tabela 9.3: Kadrovska funkcija v organizaciji.....	242
Tabela 9.4: Uporaba storitev outsourcinga kadrovske funkcije	244
Tabela 9.5: Uvajanje sprememb v organizacijah	250
Tabela 9.6: Organizacijska kultura.....	250
Tabela 9.7: Vključevanje kadrovske službe v uvajanje sprememb	254
Tabela 9.8: Vključevanje kadrovske službe v uvajanje sprememb	254
Tabela 9.8: Znanja kadrovskih strokovnjakov za uvajanje sprememb	255
Tabela 9.9: Kadrovski strokovnjaki v organizaciji.....	259

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1: Letna stopnja rasti izbranih podatkov za podjetja, Slovenija	195
Graf 6.2: Struktura podjetij v letu 2008.....	196
Graf 6.3.: Struktura podjetij v letu 2014.....	197
Graf 6.4: Število zaposlenih po dejavnostih v letu 2008.....	199
Graf 6.5: Število zaposlenih po dejavnostih v letu 2014.....	199
Graf 7.1: Kadrovski oddelki v organizaciji.....	209
Graf 7.2: Delež odgovornih za kadre v upravi	210
Graf 7.3: Od kod so rekrutirane osebe odgovorne za kadre?	211
Graf 7.4: Delež organizacij, ki imajo zapisano kadrovsko strategijo	212
Graf 7.5: Odgovorni za odločanje po posameznih področjih.....	213
Graf 7.6: Prenos kadrovske funkcije na zunanje izvajalce	216
Graf 7.7: Število zaposlenih v letih 2008 in 2015	217
Graf 7.8: Metode sporočanja v organizaciji	221
Graf 7.9: Obveščanje zaposlenih.....	223

KAZALO PRILOG

PRILOGA A: Prošnja za sodelovanje.....	279
PRILOGA B: Pripomoček za izvedbo intervjuja.....	280
PRILOGA C: Vprašalnik za raziskavo.....	282

1 UVOD

Ena najpogostejših besed, ki smo jih slišali v zadnjih sedmih letih od začetka globalne finančno-gospodarske krize in je prizadela dobršen del podjetij tudi v slovenskem prostoru, je SPREMEMBA.

Spremembe so nujne. Spremembe so neizbežne. Spremembe prinašajo številne probleme. Spremembe prinašajo številne priložnosti. Organizacijsko okolje je živa stvar, podrejena razvijajoči se tehnologiji, globalizaciji, nepričakovanim situacijam ... Za organizacije je ključnega pomena, da razvijejo pravila, ki pomagajo organizaciji stabilno poslovati tudi v »kaotičnih« razmerah (Stacey v Burnes 2005, 74). Sodobni pogoji delovanja silijo organizacije k stalnemu prilagajanju poslovanja. Pri tem ne smemo pozabiti, da so organizacije ljudje – ljudje pa povečini ne marajo sprememb. V naravi človeka je, da se prilagodi t. i. trenutnemu stanju (ang. *statusu quo*) in pri njem vztraja, zavrača spremembe in se jim upira. Babalac in Uda (2014, 91) pravita, da mora človek, preden sprejme spremembo kot (svojo) novo realnost, iti skozi notranje in kompleksne faze, ki posledično vodijo v integracijo.

Globalizacija, tekmovanje in tehnološke inovacije ustvarjajo pogoje, pod katerimi se sam pojem spremembe spreminja: sprememba postaja kompleksna in vseprisotna, od organizacij pa zahteva, da razvijajo kompetence za menedžment sprememb (Metre 2009; Parry in drugi 2014). Drastične spremembe se pojavljajo tako v smislu kompleksnosti kot dinamičnosti (Maheshwari in Vohra 2015, 873). Da bi ostale konkurenčne na trgih, kjer delujejo, morajo organizacije biti prilagodljive in naklonjene hitrim spremembam. Organizacije si želijo napredka, biti boljše – a ni nujno, da sprememba prinaša napredek; vendar lahko trdimo, da napredek zahteva določeno spremembo (Lipičnik 1997, 32).

Svetovna gospodarska kriza je organizacijam v različnih poslovnih okoljih nastavila ogledalo – podjetja so se morala ozreti na svoje delovanje in preučiti, kako bi kar se da optimalno poslovala tudi v bodoče. Podjetja so morala najti svojo pot med opisanimi situacijami in postaviti pravila, ki bolj ustrezajo kriznemu času.

Ne glede na industrijo oziroma področje, na katerem podjetje deluje, so organizacije vse bolj izzvane, da se učinkovito odzivajo na spremembe. Trg se vseskozi spreminja, je bolj tekmovalen, napredek je neverjetno hiter v tehnološkem in ekonomskem smislu, vse skupaj pa z družbenimi razmerami postaja »novo normalno stanje« (Buono in Kerber 2010, 4). Hitrost, magnituda in nepredvidljivost sprememb so se v zadnjih desetletjih izrazito povečali, spremembe pa so postale prodorne in obstojne (Parry in drugi 2014, 100). Spremembe niso več, kar so bile nekoč, ko so zaposleni vedeli, kdaj so se začele, kako potekajo in kdaj so se končale – danes so kaotične (Gruban 1997). Ljudje se ob takšnem tempu spreminjanja počutijo nelagodno in prestrašeno.

Vsak proces uvajanja sprememb pomeni trdo delo, ki zahteva določeno količino časa in potrpljenja. V kolikor prehitro pričakujemo dobre rezultate, se nam lahko celoten načrt izjalovi. V takšnih pogojih (povečana globalizacija, hitro tehnološko napredovanje, trša konkurenca) ima kadrovska funkcija v organizacijah (spet) priložnost odigrati glavno vlogo pri podpori in pomoči podjetjem pri prebroditvi težke situacije v kriznih časih.

Uvajanje sprememb v organizacijo tako predstavlja zelo zahteven proces, ki ga spremlja velika količina stresa. Kako se ga lotiti in pri tem povzročiti čim manj škode, obenem pa optimizirati nadaljnje delovanje, je odvisno od vsake organizacije posebej. Beer in Nohria (2000) priporočata kombinacijo trdih in mehkih pristopov – nista zagovornika hitrih strategij, ki služijo predvsem ekonomskim rezultatom v dobro lastnikov podjetij, prav tako pa nista pristaša počasnejših (potrpežljivih) strategij za razvoj dolgoročne organizacijske kulture. Proces uvajanja sprememb naj ima vedno v ospredju želene rezultate (Metre 2009, 1).

Ko enkrat zastavimo dobre temelje za uvajanje sprememb v organizaciji in zaposleni postanejo bolj prilagodljivi ter dovzetni, lažje dosežemo zastavljene cilje.

Organizacijske spremembe povzročijo skrbi in jezo v organizaciji tudi v najboljših časih, ne samo v časih krize. Menedžerji so postavljeni pred dejstvo, da morajo zagotoviti, da bodo zaposleni sprejeli določene spremembe in tudi delovali v skladu z njimi.

Fleksibilnost povzroča hitre spremembe v količini dela, veččinah, znanju, informacijah ter delovnih procesih (Benner v Mesner Andolšek in Štebe 2004, 46). Za organizacije je ključno, da ves čas prilagajajo poslovne strategije, politike in prakse ter jih uskladijo s spreminjajočimi se zahtevami poslovnega okolja. Stremeti morajo k dolgoročni trajnosti in vsesplošni organizacijski učinkovitosti (Maheshwari in Vohra 2015, 873).

Strokovnjaki s področja menedžmenta človeških virov se zavedajo, da morajo biti v novonastali situaciji, ki vsekakor ni lahka in predstavlja ogromen izziv, kreativni in iskati nove načine, kako ohraniti motivacijo pri zaposlenih, pridobiti nove kadre in poskrbeti za prenos znanja (Court 2011, 17).

Področje menedžmenta človeških virov v času krize na svojevrsten način doživlja lastno krizo, saj je soočeno s kritikami o svoji neučinkovitosti in celo pozivih, da se kadrovske oddelke v organizacijah preprosto ukine (Charan 2014). Pojavljajo se očitki, da večina strokovnjakov s področja menedžmenta človeških virov (tudi na višjih položajih) zaseda delovna mesta, ki bi jih lahko definirali kot kadrovske generaliste, ki so preveč procesno usmerjeni v bolj operativne naloge, kot so delovna razmerja in sistemi nagrajevanja, ne prispevajo pa k poslovni učinkovitosti celotne organizacije (Zeidner 2015, 28). Težave naj bi bile predvsem v dejstvu, da ne vedo, kako se sprejemajo ključne odločitve.

Gospodarska kriza in ključni gospodarski kazalci so kadrovske funkcije ponovno postavili pod vprašaj o njihovi vlogi in strateški usmeritvi ter neodvisnosti in verodostojnosti. Seveda pa se mora tudi kadrovska funkcija prilagoditi tem spremembam in še naprej krepiti svojo profesionalizacijo in strateško vlogo (Kohont in drugi 2015, 939).

Da bi izboljšali svojo podobo v (strokovni) javnosti in pridobili nazaj ugled verodostojnih in enakopravnih sodelavcev znotraj organizacij, morajo kadrovske strokovnjake v času krize ponuditi veliko več kot zgolj splošna kadrovska znanja (poznavanje delovnopравne zakonodaje, zaposlitvenih postopkov, postopkov izbire novih sodelavcev, vodenja kadrovskih evidenc itd.). Razumeti morajo delovanje organizacije in poslovne vidike, ki zagotavljajo preživetje ter uspešnost (dobiček). Poslovne kompetence in poznavanje ekonomskih zakonitosti tako postajajo vse bolj pomembne veščine tudi za kadrovske strokovnjake, ki pa jih morajo znati ustrezno uporabljati pri razvijanju kadrovskih strategij v organizacijah.

1.1 OBRAZLOŽITEV TEME

Spremembe so pogojene z ekonomskimi, družbenimi in okoljskimi dejavniki, kot tudi s poslovnimi vplivi. Podjetja so soočena z neprekinjenim spreminjanjem – včasih gre za hitrejše, včasih za počasnejše procese, ki vsebujejo tudi obdobja stabilnosti, a vedno imajo pred seboj neznano stanje (Buono in Kerber 2010, 4).

Moderne organizacije se spopadajo s problemi, ki v večini primerov izhajajo iz zunanjega okolja in sprememb le-tega (Morgan 2004, 221). Vendar lahko ravno ti problemi na svoj način rešijo organizacijo - če so organizacije namreč preveč stabilne, se nič ne spremeni in sistem preprosto odmre; če so razmere v organizaciji preveč kaotične, je sistem prežet s spremembami in preneha delovati (MacIntosh in Maclean v Burnes 2005, 74). Organizacije se soočajo s poslovnimi izzivi, kot so globalizacija, dobičkonosnost, hiter razvoj tehnologije, intelektualni kapital in spremembe. V zadnjem desetletju so se podjetja obračala k ukrepom kot so odpuščanje, izvajanje reorganizacij, razbijanje oddelkov, premeščanje zaposlenih na druga delovna mesta in podobno, da bi tako zmanjšala stroške in povečala učinkovitost (Ulrich 1998, 126).

Najpomembnejši gradnik podjetja so njegovi zaposleni in tu nastopi kadrovska služba kot pomemben člen v verigi organigrama podjetja. Kadrovski strokovnjaki se morajo postaviti v enakovreden položaj z upravo in ključnimi osebami, ki sprejemajo strateške in poslovne odločitve v podjetju, saj so poslovni načrti realizirani le z ljudmi, zato je delo z ljudmi v vsakem podjetju ključno za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Kadrovski strokovnjaki potrebujejo za to ustrezna znanja, veščine in kompetence. Vse bolj se pojavlja težnja teh strokovnjakov, da bi se več časa ukvarjali z bolj zahtevnimi aktivnostmi, ki prinašajo več strateške vrednosti v organizaciji (Peterson 2015).

Ključnega pomena je, da vodilni v organizaciji kadrovske službo prepoznajo kot pomembnega strateškega partnerja v procesu uvajanja sprememb. Kadrovska služba je (lahko) mnogo več kot zgolj še ena izmed zalednih služb, ki opravlja administrativne naloge – se pa že pojavljajo pozivi, da se kadrovska služba v klasičnem smislu ukine (Smith 2013; Entel in Rimpsan 2013; Charan 2014); predvsem zato, ker se vodje kadrovskih služb preveč ukvarjajo z notranjimi zadevami podjetja (zaposlovanje, motiviranje, nagrajevanje), ne pa s poslovnimi cilji in uspešnostjo podjetja. Že Ulrich je leta 1997 (Ulrich 1997) priporočal nove vloge kadrovske funkcije: strateški partner, zagovornik zaposlenih in vodja sprememb. Ključna vloga kadrovske funkcije v času krize, ki zahteva (bolj ali manj korenite) spremembe, je v zagotavljanju ustrezne pozornosti, komunikacije in spoštovanja do zaposlenih (Fesel Kamenik 2009).

Breme zmanjševanja stroškov najpogosteje nosijo zaposleni (ukinitve določenih ugodnosti in bonitet, reorganizacija delovnih mest, odpuščanja itd.), kar pogosto vodi k nezadovoljstvu, upadu motivacije in večjemu številu konfliktov (Shore in Kupferberg 2014; Parren 2015;

Maheshwari in Vohra 2015). Uvajanje sprememb je proces, ki zahteva veliko premisleka in načrtovanja (Gould 1996; Burnes 2011; Parry in drugi 2014; Shore in Kupferberg 2014). Že na začetku se lahko pojavijo dvomi, v kolikšni meri bo proces uvajanja sprememb uspešen in koliko bo koristil sami organizaciji, a še pred tem je dobro preveriti, kakšne sploh so možnosti, da se določena sprememba (oz. več njih) uvede. O tem govori Gleicherjeva »enačba sprememb« (Beckhard in Harris 1987), ki pravi, da je odpor do sprememb normalen pojav pri zaposlenih in da ga lahko premagamo v primeru, da je produkt komponent »nezadovoljstvo«, »vizija« in »prvi koraki« večji od odpora do sprememb. Na temeljih te teorije lahko sklepamo, da je pomembna faza uvajanja sprememb sprejetje tega odpora in načrtovanje ukrepov, kako ga premagati s prepoznavanjem potrebe po spremembi. Podobno zagovarja Braduțanu (Braduțanu 2015, 115), ki pravi, da morajo vodilni in odgovorni za spremembe izkoristiti odpre zaposlenih – jih prepoznati in iz njih potegniti najboljše koristi za zelene spremembe.

Ena pomembnejših, če ne celo najpomembnejša vloga kadrovske funkcije je, da s svojo strokovnostjo in znanjem zagotovi »mehke« prehode med omenjenimi problemi in spremembami ter gradi na angažiranosti zaposlenih, da v spremenjeni situaciji še naprej ostajajo motivirani pri delu.

Caruth in drugi (Caruth in drugi 2013) v svoji raziskavi ugotavljajo, da podjetja izvajanje ene ali večih specifičnih kadrovske funkcij zagotavljajo s pomočjo zunanjih kadrovske strokovnjakov. V zadnjih letih je izvajanje kadrovske funkcije z zunanjimi strokovnjaki postalo običajna praksa. Izvajanje kadrovske funkcije s strani zunanjih strokovnjakov ima vsekakor prednosti in slabosti za podjetja. Podjetja prednosti vidijo v prihranku finančnih sredstev in časa, povečanju organizacijskih kompetenc, strokovnem znanju, izboljšanju morale zaposlenih in izboljšanju kakovosti storitev; slabosti pa se lahko kažejo kot povečanje neposrednih stroškov, slabo prilagajanje organizacije kadrovskemu strokovnjaku, izguba nadzora in zmeda pri določanju odgovornosti.

V magistrskem delu želiva odgovoriti tudi na naslednja vprašanja:

- Kako so se kadrovski strokovnjaki v podjetjih spopadli z novimi izzivi v času krize – koliko se je upoštevala njihova strokovnost in znanje pri uvajanju sprememb v organizacijah?
- Ali so vodilni v podjetjih kadrovske funkcije prepoznali kot pomembnega strateškega partnerja ali kot nepotreben strošek ter kadrovske naloge prenesli pod svoje okrilje oziroma jih prepustili zunanjim strokovnjakom?
- Koliko vloge (še) ima kadrovska funkcija pri uvajanju sprememb in ali v tem segmentu izgublja na svojem pomenu?

1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Magistrska naloga vsebuje opredelitve tem, ki zadevajo kadrovske funkcije, njeno vlogo v podjetjih, uvajanje sprememb v organizacijah na splošno (ang. *change management*) in v času krize ter kako se kadrovska funkcija vključuje v ta proces.

Pričujoče znanstveno delo ponuja pregled pomembnih teoretičnih modelov, analiz in raziskav. Temeljna literatura daje dobro podlago za opredelitev problema in prispeva k odgovoru na glavno raziskovalno vprašanje, ki se glasi:

Kako se je vloga kadrovske funkcije v procesu uvajanja sprememb v organizaciji spremenila od začetka krize (leta 2008) do danes (leta 2015)?

Sam namen naloge je pridobiti odgovor na raziskovalno vprašanje in potrditi oziroma ovreči oblikovane delovne hipoteze. Želimo tudi oblikovati priporočila za uvajanje sprememb v organizaciji in opredeliti, kakšno vlogo ima pri tem management človeških virov. Magistrska naloga ponuja pregled trenutnega stanja v podjetjih, ko so najhujši časi finančno-gospodarske krize bolj ali manj mimo in spodbuja organizacije k skrbnejšemu pristopu k uvajanju sprememb. Naloga predstavlja pregled teoretičnih praks s področja managementa človeških virov in upravljanja sprememb v organizacijah ter kako se je v procese uvajanja sprememb v času pred krizo in po njej vključevala kadrovska funkcija oziroma kakšno vlogo je pri tem odigrala. V analizi bodo predstavljeni rezultati intervjujev z vodilnimi kadrovskimi delavci in vodilnimi kadri iz 15-ih podjetij, ki delujejo v slovenskem prostoru. V analizi bomo s pomočjo odgovorov intervjuvancev pridobili odgovore in posnetek stanja predvsem o kadrovske funkcije v organizacijah, spremembah v podjetjih v času krize in na splošno ter o vlogi kadrovske službe pri uvajanju sprememb.

Z magistrsko nalogo želiva dati znanstveni prispevek h kadrovske stroki in poudariti njeno pomembno vlogo pri uvajanju sprememb v organizacijah, ki so neizbežen proces tudi v današnjih, ne samo v kriznih časih, saj se organizacije ves čas soočajo s spremembami. Gre za kompleksne procese, ki zahtevajo ogromno količino strokovnosti in znanja, poleg tega pa zahtevajo še čas, znanje, kompetence in podporo managementa, česar se kadrovske strokovnjaki nedvomno zavedajo.

1.3 STRUKTURA NALOGE

Magistrska naloga je glede na namen, cilje, raziskovalna vprašanja in metodologijo sestavljena iz več poglavij, ki so razdeljena na teoretični del in analize ter na empirični del, v katerem so predstavljeni rezultati praktičnega dela z intervjuji.

Prvo polovico naloge predstavlja teoretični del. V **uvodnem poglavju** so predstavljene uvodne misli, namen, cilji in glavno raziskovalno vprašanje.

Prvo polovico naloge predstavlja teoretični del. **Drugo poglavje o kadrovski funkciji v organizaciji** se na začetku posveča razvoju kadrovske funkcije, natančneje vprašanju, kako je njena vloga skozi desetletja prehajala iz operativno-administrativne v bolj strateško. Poseben razdelek je namenjen kadrovski funkciji v slovenskem prostoru. V tem poglavju je opisan še razvoj kadrovske funkcije s poudarkom na procesu devolucije (Mesner Andolšek in Štebe 2004; Francis in Keegan 2006), torej kako se je del kadrovskih nalog prenesel na druge funkcije v organizaciji, predvsem na linijske vodje. Drugo poglavje o kadrovski funkciji v organizaciji se zaključi s povzetkom sprememb pri kadrovski funkciji v organizaciji. Za lažje razumevanje raziskovalnega vprašanja magistrske naloge so v tem poglavju definirani ključni pojmi in temeljne naloge, ki jih opravljajo zaposleni v kadrovskih službah. Poglavje se nadaljuje z razdelkom o vlogah kadrovskih strokovnjakov v organizaciji s poudarkom na razmejitvi med kadrovskimi generalisti in specialisti. Tu ponujamo še teoretična izhodišča o strateškem menedžmentu človeških virov in celotno teorijo drugega poglavja umestimo še v slovenski prostor.

Drugi del teoretičnega razdelka magistrskega dela predstavlja tematika uvajanja oziroma upravljanja sprememb (ang. *change management*). **Tretje poglavje** predstavlja skupek teoretičnih okvirov in dognanj o **uvajanju sprememb na splošno**. Za lažje razumevanje so opredeljeni ključni pojmi kot npr. menedžment sprememb, organizacijsko spreminjanje, organizacijska struktura, organizacijska kultura, agent sprememb in drugi pojmi, ki se povezujejo z dano tematiko. Poglavje se nadaljuje s pregledom teorije na temo uspešnosti uvajanja sprememb. Nato so opisane pobude sprememb – tiste, ki prihajajo iz zunanjega okolja in tiste, ki so del notranjih struktur organizacije. V tretjem poglavju je še podpoglavje o vrstah in značilnostih sprememb s poudarkom na različnih tipologijah sprememb. Poglavje o uvajanju sprememb v organizaciji se zaključi s podpoglavjem o spoprijemanju s

spremembami na splošno, ki zajema tudi psihološki vidik organizacije – med drugim je opisana tudi teorija krivulje spremembe in teorija štirih sob spremembe.

Četrto poglavje je namenjeno **procesu uvajanja sprememb**. Po nekaj splošnih ugotovitvah različnih avtorjev so opisani različni pristopi uvajanja sprememb. Podrobneje so opisane strategije uvajanja sprememb in faze procesa. Poglavje se nadaljuje z opisom osnovnih dveh teorij uvajanja sprememb (teorija E in teorija O; Beer in Nohria 2000). Sledi obsežnejše podpoglavje o modelih uvajanja sprememb, kjer so izpostavljeni Kotterjev strateški model osmih korakov (Kotter 1995; Kotter in Cohen 2003; Metre 2009; Bordum 2010), Jickov taktični model v desetih korakih (Mento in drugi 2002; Golden Pryor in drugi 2008; Metre 2009) in model pospeševanja procesa uvajanja sprememb v sedmih korakih (General Electric; Metre 2009). Podpoglavje »Spremembe v organizaciji in zaposleni« govori predvsem o tem, kako spremembe vidijo in dojemajo ostali člani organizacije, predvsem pa se osredotoča na premagovanje upora med zaposlenimi. Poglavje se zaključuje z nekaj mislimi o potrebi po motivaciji zaposlenih s strani vodstva in izvajalcev sprememb.

Peto poglavje predstavlja osrednjo temo magistrskega dela, in sicer **vlogo kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb v organizaciji**. V njem se podrobneje opredeli povezanost kadrovske funkcije s procesi upravljanja sprememb, vplive in položaj kadrovske funkcije v podjetju, nosilce kadrovske funkcije v podjetju in upravi, vlogo kadrovske funkcije kot strateškega partnerja v organizaciji, predstavitev različnih vlog in tipologij kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb in kompetence kadrovskih strokovnjakov, ki jih slednji potrebujejo v procesu uvajanja sprememb.

Šesto poglavje je namenjeno gospodarski krizi in spremembam v strukturi podjetij v Sloveniji v času pred krizo in po njej. V poglavju so statistični pregledi podjetij v nekaterih panogah in spremembe v omenjenem obdobju, kot tudi nekaj priporočil za ukrepe, ki so jih oziroma naj bi jih podjetja izvedla, ko se podjetje znajde v krizi. Gospodarska kriza je prizadela mnoga podjetja in posledično so se zaradi le-te dogajale spremembe v podjetjih, posledice pa so se odražale tudi pri zaposlenih.

Sedmo poglavje podrobneje predstavlja nekatere bistvene primerjave ključnih področij iz tem magistrske naloge na podlagi podatkov mednarodne primerjalne študije »Upravljanje človeških virov 2015« (Cranet 2015) in »Upravljanje človeških virov 2008« (Cranet 2008), ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije, pripravil pa jo je Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Namen

poglavja je predvsem ugotoviti, ali so se zaradi gospodarske krize dogajale v podjetjih bistvene spremembe na področju menedžmenta človeških virov.

V **osmem poglavju** v magistrski nalogi smo povzeli bistvene ugotovitve in jih strnili v sklep teoretičnega dela naloge. V tem poglavju izpostavljamo predvsem spreminjanje kadrovske funkcije, in sicer njeno razvijanje v strateškega partnerja vodilnim kadrom v organizaciji. Osredotočamo se tudi na pristope upravljanja sprememb ter ključne ugotovitve pri preučevanju literature na temo vloge kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb v organizacijah.

V **zadnjem** segmentu so predstavljeni metodološki pristop, hipoteze, interpretacija rezultatov analize ter ključne ugotovitve empiričnega dela, ki zajema analizo pridobljenih odgovorov in podatkov, ki sva jih pridobili na podlagi intervjujev z vodilnimi v podjetju in vodji kadrovske službe v izbranih podjetjih. Na podlagi ugotovitev iz podatkov zajetega vzorca smo obravnavali v izhodišču zastavljena raziskovalna vprašanja. Rezultati so predstavljeni s primerjavo med podjetji po treh ključnih vsebinskih sklopih, in sicer kakšna je vloga kadrovske funkcije v organizaciji in pomen le-te, spremembe v organizaciji in vloga kadrovske službe pri uvajanju sprememb.

Prispevek avtoric:

- UVOD: Milena Končina in Darja Radić Lazić
- KADROVSKA FUNKCIJA V ORGANIZACIJI: Milena Končina
- UVAJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI: Darja Radić Lazić
- PROCES UVAJANJA SPREMEMB: Darja Radić Lazić
- VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE PRI UVAJANJU SPREMEMB: Milena Končina in Darja Radić Lazić
- VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA PODJETJA: Milena Končina
- ANALIZA PODATKOV CRANET 2008 IN 2015: Milena Končina
- SKLEP TEORETIČNEGA DELA: Milena Končina in Darja Radić Lazić
- RAZISKAVA O SPREMEMBAH NA PODROČJU MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V ČASU KRIZE: Milena Končina in Darja Radić Lazić
- SKLEP: Milena Končina in Darja Radić Lazić
- ZAKLJUČEK: Milena Končina in Darja Radić Lazić

2 KADROVSKA FUNKCIJA V ORGANIZACIJI

Kadrovska funkcija je bila v zadnjih šestih desetletjih funkcija v tranziciji, saj se je narava organizacij spremenila iz industrijske v na znanju temelječe subjekte. Ta prehod je tako tudi kadrovske funkcije, skupaj s spreminjajočim se poslovnim okoljem, v zadnjih nekaj desetletjih privedel do spremenjene vloge, odgovornosti, pričakovanja in določanja položaja kadrovskih strokovnjakov.

Danes se od kadrovskih strokovnjakov pričakuje, da zavzamejo strateško vlogo, kar pomeni, da postanejo bolj proaktivni (Budhwar in drugi 2009 v Maheshwari in Vohra 2015).

Half (Half 2015) ugotavlja, da se mora vsako podjetje - ne glede na velikost, lokacijo ali namen - ukvarjati z vprašanji človeških virov na način, ki je najprimernejši za potrebe in razmere podjetja. V manjših podjetjih bo funkcijo vodje menedžmenta človeških virov največkrat prevzel lastnik podjetja. Večja podjetja imajo kadrovske oddelke in običajno zaposlujejo strokovnjake s kompetencami in znanji posameznih področij menedžmenta človeških virov. Lastniki manjših podjetij, ki nimajo sredstev za takšne strokovnjake, opravljajo naloge generalista, kar pomeni, da morajo imeti znanje in veščine na številnih področjih kadrovske funkcije.

Kadrovska funkcija je v zadnjih 20-ih letih doživela ogromne spremembe. Nekatera podjetja imajo še vedno zelo strukturiran, večinoma centraliziran pristop k menedžmentu človeških virov, večina podjetij pa ima danes že veliko bolj decentraliziran pristop s kadrovskimi praktiki in strokovnjaki ter kooperativno vključujejo vodje pri razvoju in izvajanju politik ter programov menedžmenta človeških virov. Menedžerji in lastniki podjetij s svojimi ekipami so tisti, ki dobro razumejo najpomembnejše potrebe podjetja, vedo, kako pritegniti najboljše ljudi, so odgovorni in pristojni za izboljšanje delovnega okolja zaposlenih ter so dobri pri vodenju kadrovske funkcije. Način, kako upravljati svoje zaposlene, lahko podjetje privede do bistvenega razlikovanja od konkurence (Half 2015).

Kadrovanje ima velik pomen za samo delovanje organizacije. Veljalo je, da so osebe, odgovorne za kadre (vodje kadrovskih služb), pogosto uvrščene zelo visoko na hierarhični lestvici v organizaciji – kot člani organov s pristojnostmi odločanja (Mesner Andolšek in Štebe, 2004).

Človeške zmožnosti (znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacija) je v podjetju potrebno ustrezno umestiti in jih uporabiti, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje. V ta namen se v organizacijah izvaja kadrovska funkcija (Lipičnik 1998, 27).

Menedžment človeških virov se razvija skladno z različnimi vedami (psihologija, sociologija, organizacijske in ekonomske teorije). Podjetja so se skozi čas morala prilagajati in tako lahko rečemo, da menedžment človeških virov razumemo na dveh ravneh, ki morata biti med seboj usklajeni (Svetlik in drugi 2009, 28):

- kot filozofijo menedžmenta, ki ključno vlogo pripisuje ljudem in daje konkretne aktivnosti menedžmentu človeških virov,
- kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije, kjer je bistven poudarek na strateški vlogi človeških virov.

Menedžment človeških virov je strateško usmerjena dejavnost nosilcev menedžmenta človeških virov (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (Svetlik 2009, 21 - 28) .

Menedžment človeških virov je strateški pristop k pridobivanju, motivaciji, razvoju in upravljanju človeških virov v organizaciji. Gre za specializirano področje, ki poskuša razviti ustrezno korporativno kulturo in uvedbo programov, ki odražajo in podpirajo temeljne vrednote podjetja in zagotavljajo njegov uspeh.

V idealnem primeru kadrovska služba in vodstveni kader skupaj oblikujeta poslovno strategijo podjetja, ki daje okvir kadrovski dejavnosti. Uspešnost sodelovanja se kaže v kompetencah in vedenju zaposlenih, ki izvajajo poslovno strategijo ter vodijo podjetje k uresničevanju ciljev. Sistem za menedžment človeških virov mora biti prilagojen zahtevam poslovne strategije in mora biti enakopraven partner pri oblikovanju in izvajanju korporativne in konkurenčne strategije (Jain 2014).

Družbeno odgovorne družbe in družbe, naravnane k trajnostnemu razvoju, dajejo prednost zaposlovanju in ohranjanju dobrih delavcev. Taka podjetja imajo prednost, ker dolgoročno gledano vključujejo zaposlene. To je še toliko bolj pomembno v gospodarstvu, v katerem so

viri izčrpani, postopki globalizirani in kjer so ljudje razlog za razlike med uspehom in neuspehom ter razlike v konkurenčnosti.

Hart (Hart v Becker 2011) trdi, da družbeno odgovoren menedžment človeških virov pomaga poslovanju, pridobivanju, razvijanju in upravljanju zaposlenih, medtem ko jih vrednoti kot naložbo.

Družbeno odgovoren, trajnosten menedžment človeških virov vpliva na motiviranost delavcev, ki izboljšajo organizacijsko uspešnost. Zaposleni so intelektualni kapital organizacije, ki ustvarja dodano vrednost (Becker 2011, 19).

2.1 RAZVOJ KADROVSKE FUNKCIJE

Kadrovsko funkcijo je danes bolj smiselno obravnavati širše, saj je izjemno povezana s funkcijo menedžmenta. V skladu z Lipovčevo razmejitvijo (Lipovec 1987, 274) je kadrovska funkcija organizacijska in ne poslovna funkcija. Razlikovanje je pomembno prav zaradi uveljavljanja sodobnega menedžmenta človeških virov in vloge menedžerjev, kar omogoča, da so človeške zmožnosti uporabljene v čim večji meri. V kolikor je pozornost usmerjena le na delo kadrovskih služb, lahko v veliki meri ovira razvoj kadrovske funkcije in uveljavljanje menedžmenta človeških virov kot načina izvajanja (Svetlik, 2009, 21 – 28).

Menedžment človeških virov se je razvijal postopoma, s tem pa se je spreminjala tudi kadrovska funkcija, ki je z razvojem vedno bolj uveljavljala svojo vlogo. V sodobnih organizacijah so poglavitni nosilci kadrovskih vlog največkrat linijski vodje, delavski predstavniki in kadrovski menedžerji ter strokovni kadrovski delavci. Delitev dela med njimi je odvisna od velikosti organizacije, kakovosti ponudbe kadrovskih storitev, strateške vloge menedžmenta človeških virov, strukture zaposlenih in mnogih drugih dejavnikov (Svetlik, 2009, 21-28).

Jasno je, da se je vloga kadrovske funkcije v procesu uvajanja sprememb spremenila. Težko pa je odgovoriti na vprašanje, kako se je pravzaprav spremenila, saj strokovnjaki z dotičnega področja na eni strani zagovarjajo, da odgovorni za kadre pomembno sodelujejo pri sprejemanju strateških odločitev v podjetju (med te definitivno spada proces uvajanja sprememb), na drugi strani pa najdemo kritike kadrovskih strokovnjakov, da se slednji

(prehitro) zadovoljijo z osnovnimi kadrovskimi nalogami, kjer se počutijo najbolj sigurne (Petrič 2010) in jim posledično posvečajo več časa, ob tem pa »dovoljujejo« vodilnim, da jih postavljajo na stranski tir pri sprejemanju strateških odločitev (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 42).

Po drugi svetovni vojni je bil razvoj področja menedžmenta človeških virov še na začetku. Jain in Murray ugotavljata, da so organizacije imele veliko idej o »dobrih praksah« na kadrovskem področju in pogostokrat so z napisanimi strategijami ustvarjale občutek, da dajejo velik pomen kadrovski funkciji. Kljub intenzivnim naporom mnogih strokovnjakov, učiteljev in raziskovalcev v preteklih letih kadrovska funkcija ni imela pomembnega vpliva. Ves čas je bila bolj funkcija, ki se je odzivala na težave, ko so se le-te pojavile (Jain in Murray 1984, 95).

Razvoj menedžmenta človeških virov kaže na premik od začetne vloge kadrovske funkcije, ki se je ukvarjala predvsem z dobrobitjo delavcev (ang. *welfare*), k poslovni in menedžerski usmeritvi (Robinson v Mesner Andolšek in Štebe 2004, 39).

Razvoj kadrovskega menedžmenta in razvoj menedžmenta človeških virov se kaže v treh perspektivah:

- poslovna funkcija,
- profesionalna funkcija in
- delitev odgovornosti in pooblastil.

Perspektiva poslovne funkcije se osredotoča na vprašanje, kako strateška je funkcija menedžmenta človeških virov in ali bi lahko oziroma bi morala biti v organizacijah. Odgovor je vsekakor močno povezan s poslovno funkcijo in vodstvom, ki lahko kadrovske funkcije vključi v pomembne poslovne procese ne glede na to, ali je organizirana kot ločeni organizacijski oddelek (Kohont in drugi 2015, 926).

Te tri vidike lahko upoštevamo pri opazovanju razvoja kadrovskega (personalnega) menedžmenta in menedžmenta človeških virov. Glede na gospodarske, kulturne in zgodovinske dejavnike lahko trdimo, da razvoj kadrovskega menedžmenta in menedžmenta človeških virov ne poteka enako v vseh državah, razlike pa so posledica drugačnega gospodarskega razvoja, kulturnih in političnih dejavnikov ter pripravljenosti na spremembe (Kohont in drugi 2015, 926).

Skozi desetletja je kadrovska funkcija postajala vse bolj razdrobljena, saj je bila prenesena na divizijske in poslovne enote, kjer so sodelavci pritiskali zaradi stroškov, vrednosti in storitev. Kadrovske funkcije so bili prisiljeni zanemariti ali pa jih razpršiti v specialistične naloge. Linijski vodje so prevzeli del kadrovske naloge ali pa so slednje prenesli na zunanje sodelavce (Caldwell 2003, 985).

Funkcija menedžmenta človeških virov mora biti povezana s strateškimi in poslovnimi cilji organizacije z namenom delovanja in razvoja organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost in prilagodljivost.

Strateški cilji kot tudi cilji menedžmenta človeških virov morajo temeljiti na treh postavkah: srce – glava – roka, kar pomeni, čuti s srcem, misli z glavo in delaj z roko v roki. V prenesenem pomenu to pomeni, da naj kadrovske strokovnjaki in vodstveni kadri sodelujejo pri oblikovanju družbe in pripravijo skupno poslovno strategijo, ta strategija pa zagotavlja okvir, v katerem so oblikovane dejavnosti funkcije menedžmenta človeških virov. Skupno sodelovanje se odraža v kompetencah zaposlenih in organizacijski kulturi.

Sistem menedžmenta človeških virov mora biti prilagojen zahtevam poslovne strategije. Uspešnost zaposlenih je lahko konkurenčna prednost podjetja. Menedžment človeških virov mora biti enakovreden partner pri oblikovanju in izvajanju podjetniške in konkurenčne strategije (Jain 2014, 8).

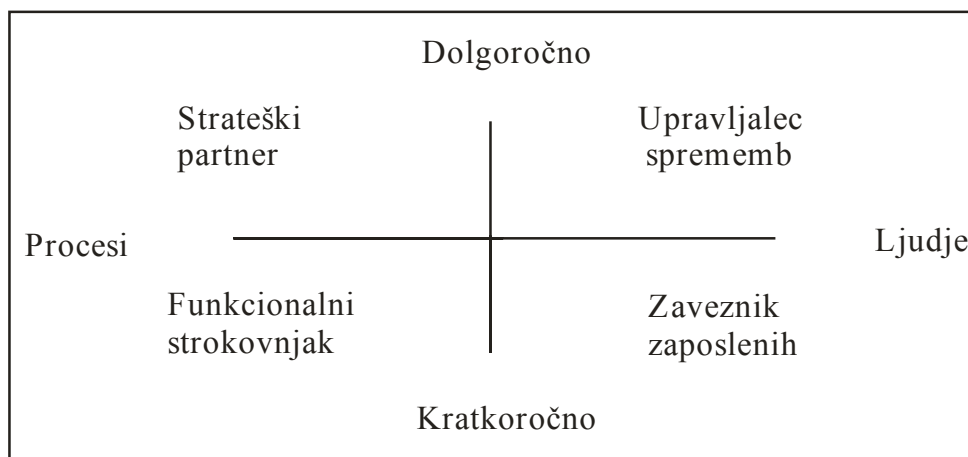
Menedžment človeških virov je proces, ki združuje ljudi in organizacijo z namenom izpolnjevanja ciljev organizacije in posameznika.

Skratka, menedžment človeških virov lahko opredelimo kot umetnost pridobivanja, razvoja in ohranjanja kompetentne delovne sile za doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način. Menedžment človeških virov je strateški pristop k pridobivanju, motivaciji, razvoju in upravljanju človeških virov v organizaciji. Gre za specializirano področje, ki poskuša razviti ustrezno kulturo podjetja ter uvajati programe, ki odražajo in podpirajo temeljne vrednote za podjetje in tako zagotavljajo njegov uspeh. Menedžment človeških virov je proaktivna funkcija, pri kateri mora biti jasno, kaj je potrebno storiti za razvoj zaposlenih v organizaciji (Jain 2014, 5).

2.2 VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE

Z razvojem kadrovske vloge se je postopoma oblikovala tudi njihova vsebina. Ulrich (Ulrich v Svetlik in drugi 2004) izpostavlja štiri ključne vloge današnjih kadrovske strokovnjakov. Obravnava jih glede na njihovo kratkoročno in dolgoročno usmerjenost ter glede na usmerjenost k ljudem in procesom v organizaciji (Svetlik 2009, 21-28).

Slika 2.1: Vloge kadrovske strokovnjakov po Ulrichu



Vir: Ulrich v Svetlik in drugi (2004, 150).

Ulrich (Ulrich v Svetlik in drugi 2004, 147-152) poudarja, da je kadrovske strokovnjak uspešen le takrat, ko je dejaven v vseh štirih vlogah, naloge pa si razdeli tako, da največ časa nameni strateškim nalogam in upravljanju sprememb.

Conner navaja, da so osrednje vloge kadrovske funkcije promocija, prenos in uveljavljanje politik organizacije, ki služijo pri oblikovanju dojemanja zaposlenih o organizacijski politiki. Nekateri raziskovalci trdijo, da kadrovske strokovnjaki sodelujejo pri procesih organizacijskih politik. Zaposleni od kadrovske strokovnjakov pričakujejo, da jim nudijo pomoč in podporo, da jih razumejo in slišijo, če zaposleni zazna težave. Kadrovske strokovnjaki se nagibajo k temu, da je bolje, da so ves čas vključeni v podjetje, saj miselnost nekaterih menedžerjev, da bi najeli zunanje kadrovske strokovnjake, ne prinaša pozitivnih učinkov podjetju. Kadrovske strokovnjak, ki je ves čas vključen v podjetje in je vključen v oblikovanje organizacijskih politik, lahko vsekakor bolj učinkovito izpolni svoje naloge in sčasoma v podjetju pridobi konkretne delovne izkušnje in veščine, ki so prilagojene specifični podjetja (Conner 2006).

Kadrovska funkcija so določene aktivnosti, prakse, vloge, odgovornosti in strukture, ki se ukvarja z menedžmentom človeških virov in skrbjo za vse zaposlene (Schuler v Uyar in Deniz 2012, 917). Literatura navaja nekaj pojmovanj kadrovske funkcije, izpeljanih iz določenih področjih za usposabljanje in razvoj (DeCenzo in Robbins 1997) in področjih aktivnosti (Bolton, 1997). Najpogosteje pa kadrovska funkcija pomeni (Uyar 2012, 917):

- pripravo in izbor (načrtovanje in izbira);
- razvoj in vrednotenje;
- nadomestilo in zaščito (ohranjanje in vzdrževanje zaposlenih).

Menedžment človeških virov je vodenje ljudi (Wertherin Davis 1989), ki je strateškega pomena za uspeh podjetja. Samo materialni viri ne naredijo podjetje uspešno, če le to nima usposobljenih, motiviranih delavcev, ki z maksimalno uporabo materialnih virov opravljajo naloge na svojih delovnih mestih. Človeški vir preoblikuje materialne vire v izdelke ali storitve, kakovost tega preoblikovanja pa je odvisna od kombinacije znanja, spretnosti in odnosa (Možina in Stanley v Uyar in Deniz 2012, 917).

2.3 PRENOS KADROVSKE FUNKCIJE

Kadrovska funkcija je s korenitimi strukturnimi spremembami v organizacijah dobila strateško vlogo, veliko operativnih nalog pa je prešlo v roke neposrednih vodij – proces označujemo s terminom devolucija¹, kot sta ga poimenovala Brewster in Larsen (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 36). Kako ustrezno je bilo to, pa je drugo vprašanje, saj linijskim vodjem marsikdaj primanjkuje časa, znanja in kompetenc za kadrovske naloge. Poleg tega pa so linijski vodje postali bolj kritični do kadrovskih strokovnjakov, saj jim očitajo pomanjkanje usmeritev, vodenja in svetovanj ter predvsem premalo izobraževanja (treninga) za prevzem teh nalog (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 39). Ravno iz slednjih razlogov linijski vodje ne posvečajo dovolj časa in interesa kadrovskim operativnim nalogam, ki so prešle pod njihovo domeno, kar pa najbolj občutijo zaposleni, ki pospešeno izgubljajo stik s kadrovskimi specialisti in se morajo zanašati na (za kadrovanje manj usposobljene) linijske vodje (Francis in Keegan 2006, 243).

¹ Devolucija predstavlja stopnjo, do katere prakse menedžmenta človeških virov vključujejo neposredne vodje in dajejo odgovornost njim in ne kadrovskim strokovnjakom (Brewster in Larsen v Mesner Andolšek in Štebe 2004, 41).

Po letu 1990 so vodje kadrovskih oddelkov postali člani najvišjih odločevalskih organov. Spoznanje, da so zaposleni najbolj vreden kapital vsake organizacije, je kadrovske funkcije postavilo v izredno pomembno vlogo. Tako so se posledično nekatere kadrovske naloge bolj operativne narave preselile pod domeno linijskih vodij. Razbili so se veliki, birokratski kadrovske oddelki in razvili so se poslovni modeli menedžmenta človeških virov, kjer naj bi kadrovske aktivnosti bolj približali poslovnim ciljem (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 37).

Prenos kadrovske funkcije oziroma devolucija se najbolj pozna pri povečevanju in zmanjševanju števila zaposlenih; te odločitve sprejemajo predvsem neposredni vodje (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 51). Prenos operativnih nalog upravljanja s človeškimi viri k linijskim vodjem pospešuje opredeljena kadrovska politika (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 62).

Devolucija se po Brewsterju in Larsenu dogaja iz organizacijskih razlogov in razlogov, ki jih narekuje učinkovitost², po Budhwarju pa zaradi dejstva, da so nekatera vprašanja preveč kompleksna, da bi jih obravnaval samo vodstveni menedžment (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 38-39). Srednji menedžment oziroma linijski vodje so vedno bližje problemom, zato jih tudi rešujejo z večjim razumevanjem (učinkoviteje), kar se tudi zaposlenim zdi bolj pravilno in legitimno. Se pa pojavlja dvom zaradi manjše kvalificiranosti linijskih vodij za kadrovske naloge in kako to vpliva na motiviranost zaposlenih. Predvsem se pojavljajo vprašanja glede kariernega razvoja zaposlenih, saj se kadrovske operativne naloge tega področja ne dotikajo. Kot negativno posledico devolucije se omenja še manjša participacija zaposlenih, saj menedžment ni povsod privržen ideji vključevanja zaposlenih (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 40). Upravljanje sprememb je eno izmed področij, ki se omenja kot problematično, saj se upravičeno pojavlja dvom, ali linijski menedžerji sploh imajo čas, usposobljenost ali celo interes, da bi si za svojo prioriteto nalogo zadali skrb za zaposlene – kot kaže, pa je to vse manjša skrb in vse bolj redka naloga tudi za kadrovske strokovnjake (Francis in Keegan 2006, 241-242).

Od leta 2000 je prišlo do devolucije modela menedžmenta človeških virov, ki je povezan s procesom razvoja. Razvoj kadrovske funkcije in njeno profesionalizacijo je pripisati tudi bolj liberalnemu političnemu sistemu ter tesnejšim povezavam podjetij in univerz. Še vedno pa sta

² Učinkovitost se razume kot razmerje med inputom in outputom – kolikšen del inputa se v organizaciji spremeni v output (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 38).

za kadrovske funkcije izziva povečati svoj vpliv v podjetjih in profesionalizacija (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 41).

2.3.1 Prenos kadrovske funkcije na linijske vodje

Linijski menedžerji so člen v organizaciji, ki direktno upravljajo s posamezniki ali skupinami zaposlenih. Nad seboj imajo višji nivo menedžmenta, kateremu morajo poročati o delovanju in vedenju zaposlenih. Njihove tipične naloge so naslednje (CIPD 2015b):

- vsakodnevni menedžment človeških virov,
- upravljanje z operativnimi stroški,
- zagotavljanje strokovnega znanja,
- razporejanje dela in razporeda,
- nadziranje dela in kakovosti,
- ukvarjanje s strankami,
- merjenje operativnega delovanja.

Prilagajanje delovanja kadrovske službe je sčasoma prineslo mnoge spremembe in prenos odgovornosti na linijske vodje – tu je mišljeno predvsem zaposlovanje novih sodelavcev in postavljanje kadrovske ciljev. Tudi v primerih, ko organizacije najemajo zunanje kadrovske strokovnjake (ang. *outsourcing*), se odgovornost prenese na linijske vodje v obliki vzdrževanja podatkov, potreb zaposlenih, planiranja usposabljanj in sporočanja podatkov za plače.

Linijski vodje lahko pomembno prispevajo k praksam vodenja zaposlenih, in sicer z ohranjanjem naslednjih praks (CIPD 2015b):

- ocenjevanje uspešnosti in priznanja,
- usposabljanje, kovčiranje (ang. *coaching*) in usmerjanje,
- sodelovanje zaposlenih (vključevanje in komunikacija),
- glas zaposlenih – kako lahko zaposleni komunicirajo s svojimi linijskimi vodji,
- ohranjanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem ter dobro počutje v organizaciji.

Organizacije morajo biti zelo pozorne pri izbiri in postavitvi ljudi na položaje linijskih vodij, saj imajo le-ti ključno vlogo vmesnega člana med vodstvom in zaposlenimi. Tako morajo organizacije razvijati okolje in kulturo, kjer so linijski vodje aktivni ter jim je dovoljeno izkazovati svoje sposobnosti, ki jih potrebujejo za vodenje posameznikov oziroma delovnih skupin (CIPD 2015b).

Linijski vodje so odgovorni za kadrovske procese na izvajalski ravni: motiviranje, ocenjevanje kadrov, vzpostavljanje neformalne kontrole in uspešnost posameznih oddelkov. Ob podpori kadrovskega oddelka morajo spremljati zaposlene, razvijati njihova znanja, predlagati morebitna izobraževanja in se aktivno vpletati v razvoj kariere svojih podrejenih (Renwick in MacNeil 2002, 407–414).

Povečan prenos kadrovske funkcije na linijske vodje in nagnjenost v smer decentralizacije kažeta na nespremenjeno vlogo kadrovskih strokovnjakov. Schuler in Jackson (Schuler in Jackson v Garavan 1991) predvidevata, da bo kadrovski strokovnjak vključen v upravljanje, oblikovanje strateške usmeritve podjetja, razvoj inovativnih rešitev in pristopov za povečanje učinkovitosti organizacije in upravljanja, ki omogoča linijskim vodjem vključitev v te procese. Usmerjenost organizacije k spremembam zahteva strokovno sodelovanje kadrovskih strokovnjakov v dejavnostih, ki omogočajo organizaciji, da so pripravljene na večje spremembe in se nanje lahko odzovejo (Garavan 2007, 22).

Linijski menedžerji morajo dobro vzdrževati odnos s svojimi nadrejenimi in najvišjim vodstvom. Kolikšno stopnjo zavzetosti in pripravljenosti za spremembe bodo linijski vodje izkazovali, je zelo odvisno od njihovih nadrejenih. Pomembno je, da imajo linijski vodje (CIPD 2015b):

- dober delovni odnos s svojimi nadrejenimi,
- dobre karierne priložnosti in podporo za napredovanje,
- pozitivno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem,
- možnost sodelovanja, posebej pri pomembnejših odločitvah,
- odprto organizacijsko kulturo, ki jim omogoča jasno komunikacijo
- občutek varnosti na delovnem mestu.

Organizacije, v kolikor seveda želijo imeti učinkovite in uspešne linijske vodje, morajo graditi močno organizacijsko kulturo in vrednote, ki jasno sporočajo, katera vedenja so zaželena in katera vedenja se ne bodo tolerirala. Linijski vodje morajo imeti do neke mere razvite

določene sposobnosti vodenja, za doseganje zelenih ciljev pa morajo biti tudi pripravljeni na dodatna usposabljanja. Menedžment človeških virov je eno izmed bolj občutljivih področij v organizaciji, zato je prav, da imajo linijski vodje pri tem vso možno podporo s strani kadrovskega oddelka (CIPD 2015b).

2.3.2 Prenos kadrovske funkcije na zunanje izvajalce – outsourcing

Zunanje izvajanje (ang. *outsourcing*) kadrovske dejavnosti je najhitreje rastoči segment poslovnega procesa. Vzpon zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v organizacijah se je povečal zaradi finančne krize, ki je ustvarila radikalne spremembe tudi na področju menedžmenta človeških virov in predstavlja »krizo idej, domnev in vrednot« (Zagelmeyer in Gollan v Glaister 2014). Tako je tudi menedžment človeških virov prisiljen, da prilagodi svoje politike in načine dela (Glaister 2014, 211).

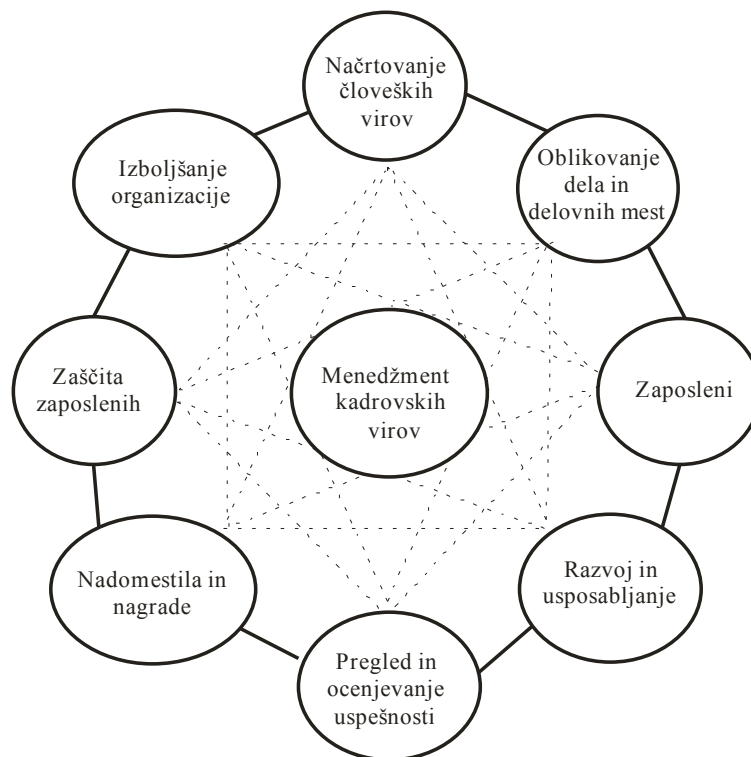
Stroh in Treehuboff (2003) predlagata model, ki podjetjem predlaga, katere funkcije »ja« in katere naj »ne« oddajo zunanjim izvajalcem, ob tem pa poudarjata funkcije, ki naj jih organizacije vedno izvajajo samostojno, znotraj svojega delovanja in naj ne bodo prepuščene zunanjim izvajalcem;

- za vsako funkcijo, ki jo podjetje oddaja zunanjim izvajalcem, naj nekaj strokovnega znanja ohranijo tudi znotraj organizacije,
- nikoli naj ne oddajo glavne dejavnosti – jedra, pač pa samo nekatere spremljajoče funkcije,
- kot visoko prednost naj ohranjajo kulturo podjetja.

Organizacije morajo pred prenosom nekaterih funkcij na zunanje izvajalce natančno pretehtati posebne razloge, stroške, slabosti in prednosti, povezane s to odločitvijo (Stroh in Treehuboff 2003, 27).

Kadrovski oddelki so bili odgovorni za več medsebojno povezanih procesov upravljanja, ki so bili kritični do družbe in delavskega življenja (Slika 2.2).

Slika 2.2: Naloge menedžmenta človeških virov



Vir: Neuwirth (2004).

Najbolj pogoste kadrovske funkcije, ki so jih izvajali zunanji izvajalci, so: zdravstveno varstvo, plače, kadrovanje in zaposlovanje, usposabljanje in odnosi med zaposlenimi. Študija kot glavne razloge za najem zunanjih izvajalcev navaja njihovo strokovnost na določenem področju ter zmanjševanje števila zaposlenih in s tem povezane stroške.

Za uspešen menedžment človeških virov je potrebno dejavno sodelovanje vseh ključnih akterjev: kadrovskih strokovnjakov, linijskih vodij, zaposlenih in agencij za zaposlovanje, ki opravljajo najbolj osnovne naloge kadrovskega menedžmenta. Agencije širijo svoje strokovno znanje in nudijo podjetjem in delavcem celovit paket storitev.

Kadrovska industrija se je razvila iz večih dejavnosti: začasne pomoči, stalne zaposlitve, sezonskega zaposlovanja, iskanja kadrov, pogodbenega dela, iskanja nove zaposlitve in profesionalne zaposlovalne agencije.

Z zunanjim izvajanjem menedžmenta človeških virov neposredno ne prispevamo h konkurenčnosti in uspehu, vendar pa se tako kadrovski strokovnjaki lahko bolj osredotočijo na kakovost. Zunanji izvajalci kadrovske funkcije omogočajo menedžerjem prožnost pri razporejanju človeških virov ob pravem času (ang. *just-in-time*).

Da bi v celoti razumeli spremembe na trgu dela, je potrebno pozornost nameniti tudi vlogi agencij za zaposlovanje in povpraševanju na trgu dela ter razumeti njun vpliv na delodajalce in priložnosti za iskalce zaposlitev (Neuwirth 2004, 3–5).

2.4 SPREMEMBE KADROVSKE FUNKCIJE

Tradicionalna vloga kadrovske funkcije v organizaciji je na preizkušnji. Pojavlja se vedno več zahtev po specifičnih kompetencah kadrovskih strokovnjakov, ki še zmeraj opravljajo »tradicionalne« naloge, kot so npr. iskanje novih kadrov, izobraževanje itd., po drugi strani pa stremijo k bolj strateški vlogi, ki bi prinesla več odgovornosti in sodelovanje pri (naj)pomembnejših odločitvah vodilnih v organizaciji. Veliko kadrovskih strokovnjakov, ki delujejo v različnih organizacijah, poroča, da vedo, da bi morali več časa posvečati bolj odgovornim aktivnostim, ki prinašajo strateške prednosti podjetjem, a so preveč zaposleni z menedžmentom človeških virov v bolj tradicionalnem smislu (Peterson 2015, 11).

Zaradi procesa integracije menedžmenta človeških virov ³ so kadrovski strokovnjaki pred krizo sodelovali pri oblikovanju poslovne politike. Imeli so strateško vlogo in to je vodilo k večjemu številu kadrovskih strokovnjakov v najvišjih organih odločanja in upravljanja v organizacijah (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 42).

Ulrich in Brockbank (2005) pravita, da so zdajšnji časi za kadrovsko stroko povsem drugačni, saj so v kadrovske funkcije zaposleni predvsem strokovnjaki, ki razumejo realnost zunanjega poslovnega okolja in temu tekoče prilagajajo kadrovske prakse in vire. Opredelila sta tudi nekaj nalog, ki jih učinkovita kadrovska funkcija ima v organizaciji (Ulrich in Brockbank 2005):

- ustvarja tržno vrednost za vlagatelje tako, da povečuje nematerialno premoženje organizacije,
- večja delež strank in kupcev tako, da se tudi sama povezuje s ključnimi kupci,
- pomaga linijskim menedžerjem uresničevati poslovne strategije, tako da razvijajo organizacijske sposobnosti in zmožnosti,

³ Brewster in Larsen integracijo menedžmenta človeških virov opredeljujeta kot stopnjo, na kateri so vprašanja upravljanja človeških virov razumljena kot del oblikovanja poslovne strategije (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 42).

- definira in vzpostavlja vrednote in vrednost zaposlenih ter jim pomaga razvijati njihove kompetence,
- upravlja procese in prakse ravnanj s človeškimi viri tako, da jim zagotavlja dodano vrednost,
- upravlja procese in prakse upravljanja delovne uspešnosti tako, da jim zagotavlja dodano vrednost,
- upravlja postopke dela in procese tako, da jim zagotavlja dodano vrednost,
- ima jasen strateški plan, kako povezati menedžment človeških virov s poslovnimi cilji,
- usklajuje organizacijsko strukturo in poslovne strategije,
- omogoča razvoj kadrovske strokovnjakov, ki posedujejo kadrovske kompetence in
- vlaga v kadrovske strokovnjake.

2.5 NALOGE KADROVSKE FUNKCIJE

Kadrovska funkcija ima v organizaciji določeno specifično vlogo, tj. da se prvenstveno ukvarja z zaposlenimi. Pod njeno domeno spadajo tako selekcijski postopki, izobraževanja in vodenje kadrovske dokumentacije, kot tudi zahtevnejši postopki uvajanja sprememb, premagovanje uporov zaposlenih in motivacija (Svetlik in drugi 2009, 21).

Z rastjo organizacije raste tudi potreba po kadrovske funkciji in načrtovanju človeških virov. Naloga kadrovske funkcije je načrtovanje potreb po zaposlenih, zaposlovanju dodatnih delavcev in razvoju zaposlenih. Razvoj zaposlenih in pridobivanje novih znanj in spretnosti zagotavljajo uporabnost organizaciji in hkrati izpolnijo osebne želje ter potrebe zaposlenih po napredovanju. Poleg zagotavljanja osnovnih obveznosti organizacije do zaposlenih, kot so plača in nagrajevanje, prispevki za socialno varnost in varni delovni pogoji, je izjemno pomembna ustrezna raven komunikacije in komuniciranja (Uyar 2007, 917).

Flippo (Flippo v Jain 2014) trdi, da je menedžment človeških virov »načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzor, razvoj, integracija, ohranjanje in pridobivanje človeških virov z namenom, da so doseženi organizacijski cilji.«

Kadrovska funkcija je (Jain 2014, 6):

- načrtovanje zaposlovanja,
- zaposlovanje, izbira in razvrstitev osebja,

- usposabljanje in razvoj zaposlenih,
- ocenjevanje uspešnosti zaposlenih,
- premestitve zaposlenih znotraj organizacije,
- nagrajevanje zaposlenih,
- skrb za socialno varnost in dobro počutje zaposlenih,
- postavitev smernic ravnanja z ljudmi v organizaciji,
- pogajanja v zvezi s kolektivnimi pogodbami in sodelovanje s pristojnimi,
- načrtovanje števila zaposlenih,
- pomoč pri razvoju zaposlenih na vseh ravneh,
- razvoj in vzdrževanje motiviranosti zaposlenih z zagotavljanjem spodbud,
- pregledovanje in revizija delovne sile (menedžment v organizaciji).

2.5.1 Cilji menedžmenta človeških virov

Med sodobnimi izzivi za kadrovske strokovnjake, ki izhajajo iz organizacijskih in zaposlitvenih sprememb, je tudi dejstvo, da je glavni cilj menedžmenta človeških virov doseganje učinkovitosti in pripadnosti zaposlenih (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 39).

Jain (Jain 2014, 5) našteva naslednje cilje menedžmenta človeških virov:

- da bi organizacija dosegla svoje cilje,
- da bi zagotovili spoštovanje človeka in da bi prepoznali ter zadovoljili potrebe vsakega posameznika,
- da zagotovi organizaciji dobro usposobljene in motivirane zaposlene,
- razvija in vzdržuje kakovost delovnih procesov.

2.5.2 Kadrovska funkcija kot sestavina različnih procesov

Podjetja kadrovske funkcije izvajajo zato, da bi zagotovili razvoj in uporabo ustreznih človeških virov ter tako dosegli zastavljene poslovne cilje. Armstrong (2006) naloge kadrovske funkcije obravnava kot sestavine različnih procesov pridobivanja, razvijanja in uporabe človeških zmožnosti ter jih na podlagi tega povezuje v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest,
- planiranje, pridobivanje in spremljanje zaposlenih,

- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj menedžerjev, menedžment karier,
- vrednotenje dela, plače, plačilo po delovni uspešnosti, ugodnosti in nagrade,
- sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi,
- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda,
- izvajanje zaposlitvene in osebne administracije, kadrovske informacijske sisteme, formaliziranje politik in programov.

Vsekakor pa je potrebno poleg teh nalog dodati še druge naloge in vključiti še druge nosilce, ki jih organizacijsko ne moremo povezati samo v eno funkcijsko enoto. Naloge so tako lahko v pristojnosti menedžerjev na različnih ravneh (spremljanje uspešnosti, komuniciranje), kadrovskih strokovnjakov, drugih zaposlenih in delavcev.

Zaradi vsega tega kadrovske funkcije ne moremo obravnavati samo kot poslovne funkcije podjetja, ker bi tako govorili o kadrovske funkciji le v ožjem smislu oziroma bi jo šteli med podporne poslovne funkcije (Svetlik in drugi 2009, 28).

2.6 KADROVSKA SLUŽBA

2.6.1 Organizacija kadrovske službe

Temeljna naloga po Ulrichu in Brockbanku (Ulrich in Brockbank v Francis in Keegan 2006, 234) ostaja skrb, poslušanje in odzivanje na potrebe zaposlenih. Vendar se kadrovske službe vse bolj osredotočajo na poslovne zahteve in kadrovske strokovnjaki so bolj osredotočeni na svojo lastno učinkovitost v smislu poslovne tekmovalnosti kot na udobje zaposlenih (Ulrich v Francis in Keegan 2006, 239).

Nekatere naprednejše kadrovske službe si želijo osvojiti vlogo poslovnega partnerja, ki bi jih postavila na položaj vmešavanja v tekoče odločitve glede poslovanja (Kochan in Dyer 1993, 577).

Kadrovska služba (lahko) deluje na več nivojih v organizaciji, na vsakem nivoju pa ima določene naloge, ki jih podpira s svojimi kadrovskimi praksami in pravili (Kochan in Dyer 1993, 572):

Slika 2.3: Naloge kadrovske službe na različnih nivojih

STRATEŠKI NIVO	FUNKCIONALNI NIVO	NIVO DELOVNEGA MESTA
<ul style="list-style-type: none">• poslovne strategije• vrednote organizacije• razvoj kadrovskih strategij in upravljanja	<ul style="list-style-type: none">• kadrovanje glede na stabilnost zaposlovanja• investicije v usposabljanje in razvoj• nadomestila, ki krepijo sodelovanje in prispevanje	<ul style="list-style-type: none">• selekcija glede na postavljene standarde• široka zasnova nalog in skupinsko delo• vključevanje zaposlenih pri reševanju težav• razvoj klime sodelovanja in zaupanja

Vir: Kochan in Dyer (1993).

Vse bolj se pojavljajo težnje po »višjih«, bolj zahtevnih nalogah. Kadrovske strokovnjaki bi morali, da bi obdržali svojo avtonomijo in razvili večjo kredibilnost v organizaciji (posebej pri ostalih oddelkih in funkcijah v podjetju), posodabljanje svoje strokovno znanje in ga razvijati v smer oprijemljivega vpliva na organizacijsko poslovno strategijo (Whittaker in Jones v Francis in Keegan 2006, 232).

Srednji menedžment, ki nosi odgovornost kadrovske funkcije, je tako odgovoren za omogočanje kadrovskih praks in politik. Pri tem ima pomoč in podporo kadrovskega oddelka, saj mora tudi nadzorovati delo zaposlenih, in sicer tako, da jim delegira naloge in jih usmerja. Pomembno je, da s svojimi (podrejenimi) zaposlenimi razvijejo pozitiven odnos, saj to dobro vpliva na zadovoljstvo pri delu, zavzetost in lojalnost. Te tri dimenzije so v pozitivni korelaciji z višjo storilnostjo in učinkovitostjo zaposlenih (CIPD 2015b).

2.6.2 Kadrovske strokovnjaki

Strokovnjaki v bolj organiziranih kadrovskih službah (običajno v večjih podjetjih), kjer je zaposleno večje število ljudi, imajo v svoji odgovornosti bodisi bolj splošne kadrovske naloge bodisi bolj specifične. Glede na to se imenujejo kadrovske generalisti in kadrovske specialiste (Kavran in Florjančič 1992):

1. Generalisti – široka kadrovska izobrazba. Najdemo jih v manjših organizacijah in opravljajo osnovne kadrovske naloge.
2. Specialisti – so naravnani na specifično področje in so usmerjeni v opravljanje posameznih nalog znotraj kadrovskih služb (gre za kadrovske strokovnjake, ki imajo specialna znanja in kompetence za delo z ljudmi). Najdemo jih v večjih organizacijah: specialist za izobraževanje, specialist za pravne zadeve in drugo. Naloge kadrovskega specialista so predvsem planiranje, izobraževanje in motiviranje kadrov ter po mnenju mnogih tudi vzpostavitev informacijskega sistema znotraj podjetja.

Mayhew (Mayhew) pravi, da so generalisti, strokovnjaki in menedžerji človeških virov odgovorni za številne ključne kadrovske funkcije. Za učinkovito kadrovsko funkcijo ni pogoj veliko število kadrovskih delavcev. Pomembne so veščine in znanja kadrovskih delavcev in strategija podjetja, ki je usmerjena v menedžment človeških virov. Kadrovske funkcije dajeta bistvo uprava in strategija družbe. Kadrovska strategija lahko postavi podjetje kot konkurenta na trgu dela, kar omogoča organizaciji, da na nova delovna mesta pritegne najbolj kvalificirane kandidate. Kadrovska funkcija tako obsega skrb za dohodek zaposlenih, izbor kadrov in zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, delovna razmerja, varnost in upravljanje s tveganji.

Charan razmišlja o radikalni spremembi in se sprašuje, če bi se poslovili od oddelka za menedžment človeških virov. Po pogovoru z mnogimi direktorji ugotavlja, da velika večina kadrovskih strokovnjakov opravlja vlogo generalista, ki imajo strokovno znanje na področju prejemkov zaposlenih, nadomestil in delovnih razmerij. Le-ti so osredotočeni na sodelovanje, krepitev moči zaposlenih in upravljanje organizacijskih vprašanj. V realnem svetu se kadrovska služba nanaša na poslovne potrebe in se ne zaveda, kako ključnega pomena je sprejemanje odločitev in analiziranje tega, zakaj ljudje ali celo organizacije ne dosegajo ciljev uspešnosti poslovnega okolja (Charan 2014).

2.6.3 Naloge kadrovske službe

Naloga kadrovske službe je razvijanje in menedžment talentiranih kadrov (strateško planiranje, usposabljanje, upravljanje razvoja, razvoj vodenja). Ukvarja se z vprašanji organizacijskega razvoja in učinkovitosti (spremembe kulture, upravljanje z znanjem, inovacije, klima, industrijski odnosi, komunikacija, pobude za zmanjšanje stroškov). Da bi

uspešno izvajali te vloge, morajo biti kadrovski strokovnjaki mentorji linijskim menedžerjem, oblikovalci struktur, politik in procesov spremembe. Oblikovati morajo pravilen način dela z linijskimi menedžerji, podajati smernice in jih izobraževati. Linijske menedžerje usmerjajo z notranjim svetovanjem, in sicer s strateško orientacijo (usklajevanje upravljanja z zaposlenimi ter poslovnih ciljev), storitvami (izboljšati celotne storitve; prilagajati delo posamezniku) ter finančno orientacijo (kvaliteta kadrovskih storitev brez dodatnih stroškov, kontrola stroškov zunanjih svetovalcev). Kadrovski oddelek mora delovati proaktivno in povezovalno (ang. *organizational glue*) (Holbeche 2005, 266–287).

Kadrovski oddelek mora beležiti informacije, ki jih posredujejo zaposleni (predvsem izhodnih intervjujev delavcev, ki zapuščajo podjetje), na letni ravni izvajati anketo o zadovoljstvu zaposlenih, na podlagi rezultatov narediti projekcijo za v prihodnje, organizirati fokusne skupine, opraviti intervjuje (letni razgovor) in dobro ocenjene posameznike vključiti v motiviranje slabše ocenjenih (ki imajo več potenciala za odhod) (Kaye in Jordan Evans 2001, 6–11).

Poleg ocenjevanja zadovoljstva je potrebno ocenjevati tudi uspešnost zaposlenih (ang. *performance management*) s pravimi metodami, usposobljenimi izvajalci, jasnimi merili, evalvacijo in povratnimi informacijami zaposlenim (o njihovih kompetencah). Zaposlene lahko nato usmerimo v različne programe razširjanja delovnih nalog in razvijanja kompetenc, pri tem si lahko pomagamo z različnimi kadrovskimi praksami kot npr. delitev izkušenj na delovnem mestu) (ang. *on-the-job experience*), kroženje med delovnimi mesti (ang. *job-rotation*) in projektno delo. Pri ključnih kadrih mora kadrovski oddelek načrtovati nasledstvo (ang. *succession planning*) ter identificirati in vzdrževati "bazen" kvalificiranih talentov, pri novih kadrih pa poskrbeti za hitro vključevanje v organizacijsko kulturo (ang. *onboarding process*) (Leisy in Pyron 2009).

2.6.4 Vloga kadrovskih strokovnjakov v organizaciji

Vloga kadrovskih strokovnjakov postaja danes bolj zahtevna kot kdajkoli prej, hkrati pa je tudi enkratna priložnost, da le-ti postanejo bolj osredotočeni na strategijo podjetja. Dobro oblikovana in dobro izvedena kadrovska strategija lahko naredi izzive lažje in privede do večjega uspeha. To lahko pomaga celotni kadrovski ekipi, da postanejo pravi partner nadrejenim in tako prispevajo k skupnemu uspehu podjetja.

Da bi uspešno izvedli naloge kadrovske funkcije, morajo kadrovski strokovnjaki pri načrtovanju nalog upoštevati tri ključne elemente (Entel in Ripsam 2013):

- določiti prednostne naloge v skladu s strategijo organizacije skozi konstruktivno vlogo kadrovske funkcije;
- uskladiti operativni model upravljanja, ki bo podal vrednost v skladu s prioritetami;
- ustrezno razporediti sredstva.

V zadnjih nekaj letih si direktorji, vodje poslovnih enot in organizacijski vodje zastavljajo vprašanja: Kako lahko kadrovska funkcija igra bolj strateško vlogo? Kako lahko poda večjo vrednost organizaciji? Kako si lahko prisluži »sedež za mizo«? Na uveljavljanje kadrovske funkcije vpliva več dejavnikov, in sicer:

- nestabilno tržno okolje in povečanje konkurenčnosti,
- podjetja postajajo bolj osredotočena okrog osnovne dejavnosti, ki se razlikuje po zmogljivosti,
- kadrovska funkcija postane učinkovitejša kot kdaj koli prej, s čimer bi lahko sprostil sredstva,
- povečanje pritiska na brezhibno izvedbo poslovnih nalog.

Da bi zadostili vsem tem dejavnikom, se od vodij menedžmenta človeških virov pričakuje, da postanejo »ustrezni svojemu namenu«, namesto da bi si prizadevali biti »najboljši v razredu« pri vsem, kar počnejo. To pomeni dodeljevanje in upravljanje nalog, s katerimi se bodo osredotočili na dejavnosti, ki so strateškega pomena za podjetje, in vodili svoje organizacije s predlogi, ki bodo privedli podjetje do pričakovane vrednosti (Entel in Ripsam 2013).

Kadrovski strokovnjak bi moral igrati zelo pomembno vlogo v razvoju organizacije. Izzvan je k dokazovanju, da je vloga zaposlenih v tem, da dodajo svojo vrednost poslu. Iz tega sledi, da ima kadrovski strokovnjak glavno vlogo pri izboljšanju obstoječega stanja, saj mora zagotoviti, da imajo zaposleni takšne izkušnje (spretnosti) in delovne pogoje, da bodo lahko dali vse od sebe in bili za to tudi ustrezno nagrajeni.

Tri tradicionalna področja kadrovskega strokovnjaka:

- izvajalski kadrovski strokovnjak (administracija, delovno pravo, plače in ugodnosti, posebni nasveti, selekcije in »okrepitev«);
- kadrovski strokovnjak, osredotočen na sposobnost razvijanja in upravljanja s talenti (upravljanje razvoja, razvoj vodenja, trening, strateško planiranje ...);
- kadrovski strokovnjak, ki se ukvarja z vprašanji organizacijskega razvoja in učinkovitosti (kulturne spremembe, pobude za zmanjšanje stroškov, upravljanje z znanjem, inovacije, klima, industrijski odnosi, komunikacije).

Za uspešno izvajanje vseh zgoraj omenjenih vlog morajo biti profesionalci s kadrovskega področja trenerji linijskim menedžerjem, arhitekti politik in oblikovalci struktur ter hkrati tudi spretni pri spreminjanju procesov (Holbeche 2005).

2.6.5 Kadrovske politike

Na voljo je pet področij menedžmenta človeških virov, vsak izmed naslednjih petih pa zadeva drugačen in različen pogled. Ti vidiki so (Holbeche 2005):

1. načrtovanje,
2. zaposlovanje,
3. ocenjevanje,
4. plačni sistem, nagrade, nadomestila,
5. izobraževanje in razvoj.

Kadrovska služba naj dela z linijskimi vodji in jim pomaga pri opredelitvi razvoja rešitev, pripravi praktične in pomembne procese za razvoj, ki jih lahko vodje uporabijo pri delu s timi, in usposablja vodje kot trenerje. Kadrovske politike, ki spoštujejo razmerje med delom in privatnim življenjem, lahko ustvarijo pozitivne razlike. Kadrovski strokovnjaki lahko podučijo vodje v tem, kako naj podprejo delo delavcev, in predlagajo sisteme nagrajevanja. Prav tako lahko kadrovski strokovnjaki izdelajo širok obseg fleksibilnih delovnih opcij, ki jih potrebujejo zaposleni oziroma organizacija, ugotovijo prevladujoče večine in predvsem svetujejo vodjem pri komunikaciji, ki naj bo v času sprememb zelo transparentna, jasna, učinkovita in hitra. Še vedno pa so ovire in razlike zaposlenih in timov pri sprejemanju sprememb in prilagajanju novim razmeram v podjetju (Holbeche 2005, 371–373).

2.7 NOVE PRAKSE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

Vsaka kadrovska praksa ima določene pozitivne učinke, vendar pa ima sistem različnih kadrovskih praks večji vpliv na organizacijsko učinkovitost in produktivnost kot seštevek posameznih komponent oz. ločenih vplivov (npr. vpliv timskega dela, vpliv decentralizacije itd.).

Nove kadrovske prakse, ki povečujejo učinkovitost oz. uspešnost podjetij, so:

- različne vrste timskih organizacij (uporaba timov),
- decentralizacija (odločitvenih procesov, reševanja problemov, znanj ...),
- nenehno (pogosto interno in timsko) učenje,
- sistemi za razvoj inovacij in izboljšav,
- izkoriščanje lokalnih znanj,
- usposabljanje delovne sile, (interna) razširjenost, razpršitev znanj (npr. s hitrim širjenjem informacij, preko IT, z menjavo zaposlitev ...),
- horizontalni tokovi informacij.

Podjetja dosežejo večjo produktivnost z uvajanjem večih različnih kadrovskih praks kot z ločenim uvajanjem posameznih ukrepov (Laursen in Foss 2000, 6–7).

2.7.1 Štiri nove vloge menedžmenta človeških virov

Lengnick-Hall (Lengnick-Hall 2005) je podrobneje opredelil štiri nove vloge menedžmenta človeških virov, in sicer:

a) **Skrbnik človeškega kapitala** (ang. *human capital steward*)

Človeški kapital sestavljajo znanje, veščine, sposobnosti in izkušnje. Kolektivni človeški kapital predstavlja unikatni vir vsake organizacije in se razlikuje med organizacijami, predstavlja pa osnovo za izgradnjo strateške sposobnosti. Nova vloga skrbnika človeškega kapitala zahteva akumulacijo, koncentracijo, ohranjanje in dopolnjevanje kolektivnega znanja, veščin in sposobnosti znotraj organizacije.

Perspektiva človeškega kapitala vključuje vsa znanja, sposobnosti in veščine, ki jih ima posameznik, tudi tiste, ki niso neposredno vezani na delovne naloge. Skrbnik človeškega

kapitala predpisuje tudi odnos med organizacijo in zaposlenimi brez dominacije in kontrole. Vsak zaposleni je sam odgovoren za svoj prispevek k uspešnosti organizacije.

Skrbnik človeškega kapitala zahteva preoblikovanje menedžmenta človeških virov po naslednjih smernicah:

- partnerski odnos med delavcem in organizacijo (enake pravice, poštenost, ni skrivanja informacij itd); za izgradnjo partnerskega odnosa se mora menedžment človeških virov znebiti starih vzorcev;
- vsak je odgovoren za strateško razmišljanje, iskanje priložnosti, opozarjanje na probleme; možnost odločanja in pooblastila morajo biti na lokalnih nivojih; vsak je odgovoren za svoj lastni razvoj, kjer jim menedžment človeških virov nudi pomoč, toda ne nadzoruje tega procesa;
- skupine, ki izvajajo osnovno dejavnost podjetja, gradijo organizacijo; postavljajo cilje, vzdržujejo nadzor in ustvarjajo motivacijsko okolje; sami se odločajo, kako se prilagajati spremembam; vloga menedžmenta človeških virov je bolj v smislu mentorstva in svetovanja.

b) Graditelj odnosov (ang. *relationship builder*)

Vloga graditelja odnosov se osredotoča na uvedbo programov in praks, ki bodo zaposlenim omogočili graditi, krepiti in ohranjati odnose s sodelavci, strankami, dobavitelji in včasih celo tekmeci. Moč odnosov predstavlja sinergija znotraj organizacije in na trgu. Ustvarjanje socialnega kapitala skozi gradnjo odnosov vpliva na človeški kapital pri izgradnji strateške sposobnosti.

Vloga menedžmenta človeških virov je, da zaposlenim pomaga pri izgradnji močnih odnosov in mrež.

c) Moderator upravljanja znanja (ang. *knowledge management facilitator*)

Strateška sposobnost zahteva od podjetja ustvarjanje in razširjanje znanja med vsemi zaposlenimi in nemalokrat tudi med strankami in dobavitelji.

Menedžment človeških virov lahko bistveno pripomore k izmenjavi znanja med oddelki, zaposlenimi in zunanji sodelavci. Pomembno je identificirati ljudi, ki želijo učiti druge. Zaposleni morajo pridobiti sposobnost učiti se, pozabljati, učiti druge in se učiti od drugih.

Moderator upravljanja znanja ni učitelj zaposlenih, ampak jih nauči, kako se učiti. Učinkovito upravljanje znanja pripomore organizaciji, da se ustrezno odzove na težave in spremembe na trgu.

d) Specialist hitrega uvajanja (ang. *rapid deployment specialist*)

Hitro spreminjajoče okolje, s katerim se soočajo organizacije predstavlja nov izziv in novo vlogo menedžmenta človeških virov – specialist hitrega uvajanja. V novi ekonomiji bo večina organizacij namesto zagotavljanja dolgoročnih konkurenčnih prednosti izvajala kratkoročno, gverilsko taktiko, ki jim bo zagotavljala hitro izkoriščanje priložnosti na trgu.

Hitra transformacija človeških sposobnosti zahteva prilagodljive, spretno in strpne delavce za učinkovito delo na stalno spreminjajočem se globalnem trgu. Delavci se bodo morali prilagajati številnim novim razmeram: novi ljudje, nove skupine, novi in veliki problemi, različne kulture, nova tehnologija, sprememba lokacije. Prilagodljivi posamezniki so učinkoviti pri reševanju atipičnih in kompleksnih težav.

Za opravljanje dela ni več nujna stalna lokacija. V času telekomunikacij in informacijske tehnologije se delovne naloge lahko opravljajo kjerkoli.

Vloga in naloga menedžmenta človeških virov je tudi razmisliti, na katerih lokacijah bodo zaposleni opravljali delo in s tem ustvarjali konkurenčno prednost podjetja, vsak pa bo moral imeti neposreden dostop do informacij. Le tako bosta lahko decentralizacija in odločanje učinkovita. Hiter odziv je prav tako pomembna sestavina strateške sposobnosti podjetja (Lengnick-Hall, 2005).

2.8 STRATEŠKI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

V zadnjih letih je večja raziskovalna pozornost usmerjena v strateški razvoj človeških virov na večih ravneh; tako individualni, organizacijski kot nacionalni. Koncept poudarja prakse, ki izboljšajo strateško delovanje zaposlenih in organizacij.

Učinkovit organizacijski strateški menedžment na področju človeških virov mora v poslovno načrtovanje vključiti izobraževanje z aktivno udeležbo vršnega vodstva in nenehnega spremljanja zunanjega okolja v smislu priložnosti in nevarnosti, s katerimi se sooča podjetje (Garavan in drugi 2009, 28–47).

Proaktivna kadrovska funkcija, ki je v sozvočju s poslovno strategijo, se imenuje strateški menedžment človeških virov in pomeni bolj poslovno naravo kadrovske funkcije (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 42).

Garavan opredeljuje strateški menedžment človeških virov kot »skladen in integriran niz učnih in razvojnih dejavnosti«, ki prispevajo k doseganju strateških ciljev. Poudarja, da je strateški menedžment človeških virov najbolje razumeti kot koncept na večih ravneh, ki je dinamične narave in omogoča podjetju, da doseže učinkovitost in prilagodljivost. Strateški menedžment človeških virov se ukvarja z izpolnjevanjem različnih pričakovanj vseh deležnikov. To omogoča organizaciji ustvarjanje pogojev, v katerih so strateški cilji realizirani (Garavan 2007, 26).

Strateški menedžment človeških virov je veda o menedžmentu človeških virov (upravljanju s človeškimi viri). Gre za dokaj novo področje, ki se je pojavilo iz matične discipline menedžmenta človeških virov. Strateški menedžment človeških virov lahko opredelimo kot povezovanje človeških virov s strateškimi cilji in cilji, povezanimi z izboljšavo poslovne uspešnosti in razvojem organizacijske kulture, ki spodbuja inovacije, fleksibilnost in konkurenčno prednost. V organizaciji strateški menedžment človeških virov pomeni sprejemanje in vključevanje kadrovske funkcije kot strateškega partnerja pri oblikovanju in izvajanju strategij podjetja preko zaposlitvenih dejavnosti, kot so zaposlovanje, izbiranje, usposabljanje in nagrajevanje osebja. Po Wright in McMahan (Wright in McMahan v Jain 2014, 6) je strateški menedžment človeških virov »načrtovanje dejavnosti upravljanja človeških virov z namenom, da bi organizacija dosegla svoje cilje«.

Strateški menedžment človeških virov vključuje:

- določanje, kaj je treba storiti za doseganje ciljev družbe, pogosto za obdobje 3–5 let,
- proučevanje organizacije in konkurenčnega okolja,
- vzpostavitev optimalnega prilagajanja med organizacijo in njenim okoljem,
- evalvacijo in spremembe strateškega načrta.

Jain (Jain 2014, 6–7) našteva štiri faze strateškega menedžmenta človeških virov, ki zajemajo vse ukrepe ali funkcije, ki se nanašajo na delovno mesto vodje menedžmenta človeških virov in so povezane s strateškim načrtom organizacije in meni, da je že čas, da se v organizacijah v to smer razvije področje menedžmenta človeških virov. Te faze so:

1. poslanstvo kot poslovna opredelitev načrtov za prihodnji uspeh,
2. analiza okolja, kar pomeni pripravo podjetja na pritiske okolja,
3. samoocena organizacije, ki predvsem spremlja doseganje zastavljenih ciljev,
4. določitev ciljev in nalog, analiza realnih podatkov, na podlagi katerih bo podjetje pripravilo načrte za prihodnost.

Glavne značilnosti strateškega menedžmenta človeških virov so jasna povezanost kadrovskih strategij in praks s splošnimi organizacijskimi strateškimi cilji in organizacijskim okoljem, medsebojno dopolnjevanje kadrovskih procesov in prenos odgovornosti za menedžment človeških virov navzdol (Jain 2014, 7–8).

2.8.1 Krizno upravljanje in strateški menedžment človeških virov

Krizno upravljanje zahteva razvoj posebnih sposobnosti podjetja in učenja ter uspešnosti intervencij, ki zainteresiranim stranem omogočajo, da se odzivajo in si opomorejo ob kriznih dogodkih. Uspešno izvajanje sistema za obvladovanje kriz zahteva visoko raven strateškega povezovanja med kadrovske funkcije, organizacijsko strukturo, kulturo in strategijo podjetja. Sprejemanje učenja, sprememb in učinkovitosti intervencije z organizacijsko strategijo je pomembno za pridobitev podpore interesnih skupin in zagotavlja uspešno izvajanje v vseh organizacijskih enotah. Strateški menedžment človeških virov v dejavnosti kriznega upravljanja organizacij prispeva k razvoju operativne zmogljivosti organizacije in k večji sposobnosti učenja med in po krizi (Wang in drugi 2009).

Kadrovske strokovnjaki, ki so odgovorni za krizno upravljanje v organizacijah, naj se bolj zavedajo svoje vloge, ki jo lahko imajo pri učinkovitem upravljanju kriz in pripravljenosti na krizne razmere. Teorijo kriznega upravljanja je treba razširiti in vključiti s prispevki strateškega menedžmenta človeških virov.

Wognum in Lam (Wognum in Lam v Wang in drugi 2009) trdita, da uspešno izvajanje načrtov za krizno upravljanje zahteva strateško povezovanje na visoki ravni med razvojem človeških virov, organizacijsko strukturo, kulturo in strategijo organizacije. Uskladitev učenja, sprememb in učinkovitosti posegov z organizacijsko strategijo je pomembna za pridobivanje podpore vseh deležnikov in zagotavljanje uspešnega izvajanja v večih organizacijskih enotah.

2.8.2 Strateški načrt menedžmenta človeških virov

Strateški načrt mora vključevati oblikovanje in izvajanje takšnih kadrovskih politik ter praks, ki zagotavljajo, da človeški kapital prispeva k doseganju poslovnih ciljev. Na virih temelječ model zagotavlja okvir za razumevanje človeških virov kot bazen edinstvenih sposobnosti, znanja, kompetenc in izkušenj, ki predstavlja konkurenčno prednost in je poln dragocenih, redkih, neponovljivih in nezamenljivih virov. Zajema pet ključnih dejavnosti (Garavan in drugi 2009, 28–47):

1. razvoj talentov,
2. izobraževanje in usposabljanje,
3. organizacijski razvoj,
4. razvoj učinkovitosti,
5. razvoj vodij.

Mnoge raziskave so pokazale, da veliko organizacij nima dolgoročnih strateških načrtov izdelanih za obdobje več kot treh let ali pa le-ti niso bili natančno izdelani. Dolgoročno upravljanje inovacij mora izvirati od vrha. Prihodnost vsake organizacije je zelo povezana s tem, kaj lahko organizacija stori sedaj, kaj je pripravljena financirati v prihodnosti in s številnimi drugimi parametri, ki morajo biti določeni vnaprej (Hollins 2000).

Uspešna podjetja naj bi aktivnosti načrtovala v treh fazah:

1. kratkoročno obdobje – sedanjost;
2. srednjeročno obdobje kot priprava za prihodnost;
3. dolgoročno obdobje.

Podjetje se mora odločiti, kateri fazi načrtovanja se bo bolj posvečala (Moore 2007).

2.8.3 Modeli strateškega menedžmenta človeških virov

2.8.3.1 Ciklični model

Predlagan ciklični model (slika 2.4) opisuje celovit od zgoraj navzdol (ang. *top-down*) pristop, kjer menedžment človeških virov dobi vlogo usmerjevalca uspeha v procesu načrtovanja in

vključevanja človeških virov ter njihovega povezovanja s poslovno strategijo. Za uspešno povezovanje je potrebno upoštevati glavne elemente (Zula in Chermack 2007, 245–262):

1. vodstveno usmerjenost k načrtovanju (predanost);
2. podrobno oceno sedanjega organizacijskega statusa;
3. razvitost sistemov za merjenje in povratne informacije;
4. organizacijsko učenje in sprejetje spremembe (ang. *buy-in*);
5. integrirane modele organizacijskih kompetenc;
6. podrobno oceno sposobnosti človeških virov in zmogljivosti.

Slika 2.4: Ciklični model



Vir: Zula in Chermack (2007).

2.8.3.2 Garavanov model strateškega menedžmenta človeških virov

Strateški menedžment človeških virov se mora osredotočiti na medsebojne kadrovske prakse v širšem kontekstu. Garavan predlaga štiri ravni:

- a) globalno okolje;
- b) strategija organizacije, struktura, kultura in vodenje;

- c) vrednost in izvirnost, ki se navezuje na delovno mesto in posameznika;
- d) individualna pričakovanja, zaposljivost in kariera.

Model priznava pomen večih zainteresiranih strani in partnerstev, ki se pojavijo v organizacijah ob načrtovanju, razvoju in izvajanju strateškega menedžmenta človeških virov. Stopnja strokovnosti razvoja človeških virov se je povečala po vsem svetu. Model poudarja horizontalne in vertikalne povezave. Model kaže množico rezultatov, ki so usmerjeni proti vsem deležnikom. Odziv vseh in rezultati prispevajo v proces strateškega menedžmenta človeških virov (Garavan 2007, 16–17).

Strateški menedžment človeških virov se mora odzvati na razmere z ustrežno kombinacijo strategij, dejavnosti menedžmenta človeških virov pa morajo predvideti kratkoročne in dolgoročne naloge, poudariti poseben ali splošen razvoj usposobljenosti in se namesto na strateške osredotočiti na operativne prednostne naloge (Garavan 2007, 16–17).

Garavanov model (slika 2.5) strateškega razvoja človeških virov predvideva tri strategije:

- 1. učinkovitost organizacije;
- 2. organizacijsko učenje;
- 3. organizacijske spremembe;

ter tri osnovne konstrukte:

- 1. okvir/kontekst;
- 2. kadrovske funkcije;
- 3. partnerje.

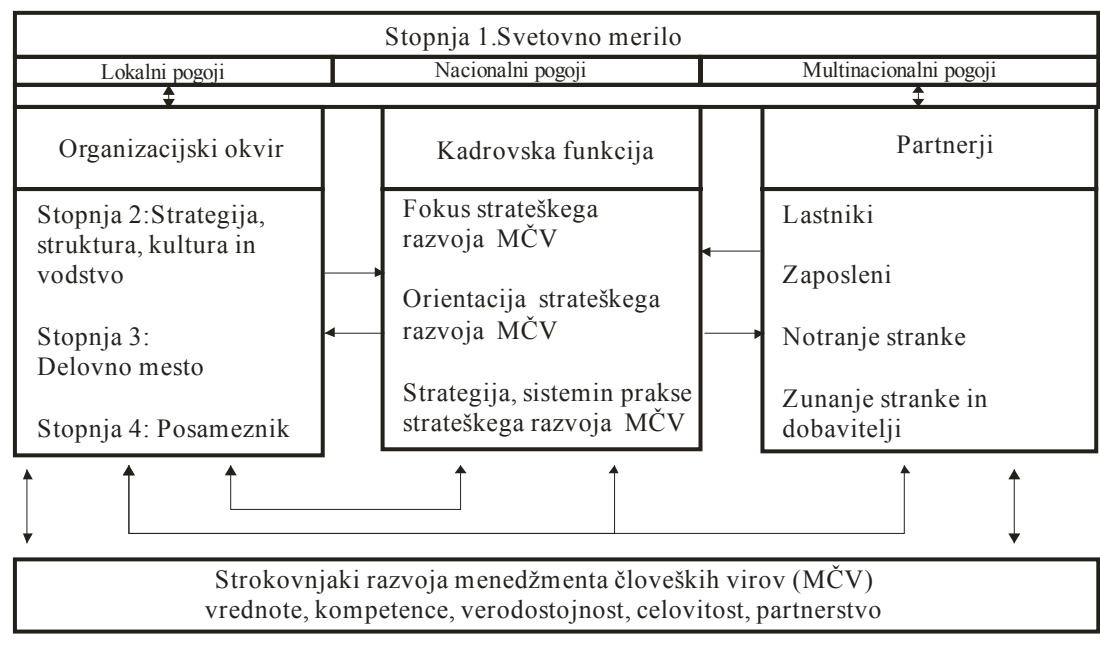
Skupaj s štirimi ravnmi konteksta zajema dejavnosti:

- a) v svetovnem merilu (1. stopnja),
- b) v organizacijskem okviru vključno s strategijo, strukturo, kulturo in vodstvom (2. stopnja),
- c) na delovnem mestu (3. stopnja) in
- d) pri posamezniku (4. stopnja).

Model izpostavlja pomembnost številnih notranjih in zunanjih zainteresiranih strank, ki delujejo na področju načrtovanja, razvoja in izvajanja strateškega razvoja človeških virov

(npr. lastniki, investitorji, delodajalci, zaposleni, dobavitelji in kupci) ter horizontalne in vertikalne povezave med njimi.

Slika 2.5: Garavanov model strateškega menedžmenta človeških virov



Vir: Garavan in drugi (2009).

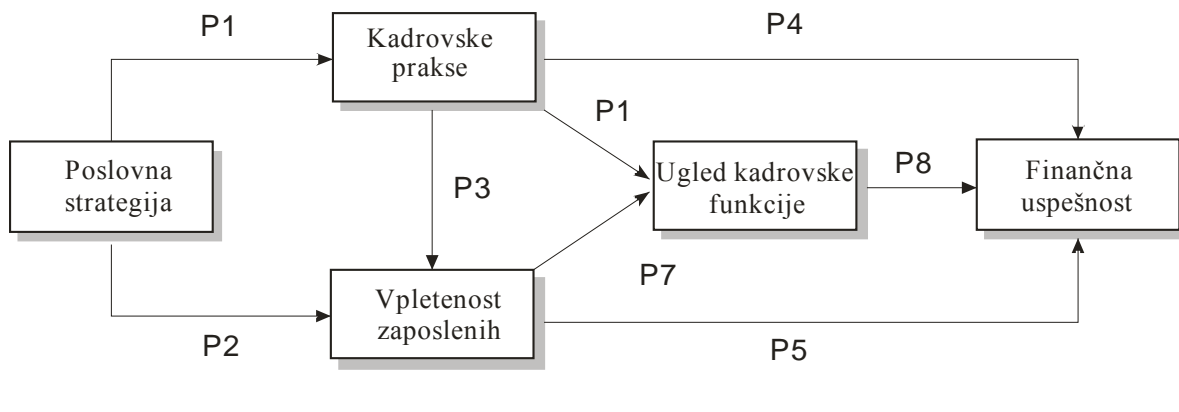
Poleg tega pa opisuje tri pomembne karakteristike: *fokus*, *orientacijo* in *strategije*. Fokus pomeni osredotočanje dejavnosti strateškega razvoja človeških virov na kratkoročno fazo »izkoriščanja« (ang. *exploitation*) oziroma na dolgoročno fazo »raziskovanja« (ang. *exploration*). Pri prvem gre za horizontalno integracijo in razvijanje internih kompetenc (pridobivanje spretnosti, socializacija in menedžment delovanja), pri drugem pa za razvijanje tihega znanja, upravljanje znanja (ang. *knowledge management*) in učenja iz preteklih napak. Orientacija strateškega razvoja človeških virov poudarja raven, na kateri so kadrovske delavci strateški partnerji in delujejo kot agenti sprememb ter omogočajo integracijo. Strategije se osredotočajo na organizacijsko učenje, organizacijske spremembe in organizacijsko učinkovitost (Garavan in drugi 2009, 28–47).

2.8.3.3 Konceptualni model

Strateški razvoj človeških virov se osredotoča na odnos med strategijo, kadrovskimi praksami in finančno uspešnostjo. Vertikalno pomeni povezovanje in usklajevanje kadrovskih praks z

organizacijsko vizijo, vrednotami in poslovno strategijo, horizontalno pa usklajevanje med različnimi praksami prek vzorca načrtovanih ukrepov. Povezava med nivoji kadrovskih praks lahko pozitivno vpliva na vpletenost zaposlenega, ugled kadrovske funkcije in finančno uspešnost.

Slika 2.6: Konceptualni model



Vir: Mclean in Baek-Kyoo (2006).

Vpletenost (ang. *engagement*) po definiciji pomeni »povečano čustveno povezavo z delom in organizacijo, ki presega zadovoljstvo« in omogoča ljudem, da delo opravljajo dobro ter želijo ostati pri svojih delodajalcih.

Zmožljivosti podjetja so ustvarjene s kadrovskimi praksami. Izvajanje prakse visoke storilnosti zaposlenih se odraža v manjši fluktuaciji, večji pripadnosti, predanosti in večjem zadovoljstvu, k čemur pripomorejo dobre kadrovske prakse. Predanost se kaže tudi v stopnjah produktivnosti, rasti prodaje, zadovoljstvu strank in sposobnosti zadrževanja dobrih kadrov v podjetju. Poleg zadrževanja pa podjetje z znamko dobrega delodajalca lažje privabi in motivira nove zaposlene, omogoča večjo inovativnost s pridobitvijo novega znanja in diferenciacijo z dodano vrednostjo podjetja (Mclean in Baek-Kyoo 2006, 246–251).

2.8.3.4 Model »STAIR«

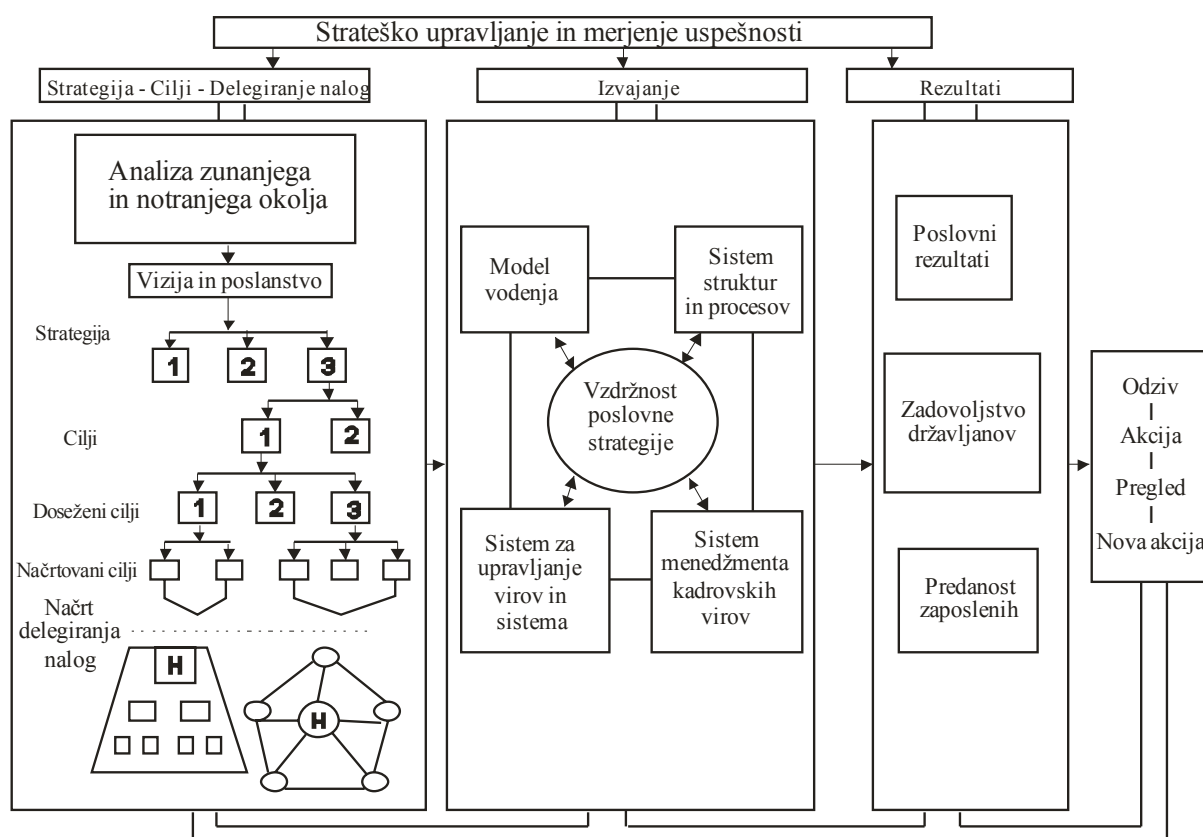
Uspešni menedžerji po vsem svetu priznavajo vlogo, ki jo igra strateško vodenje na organizacijsko uspešnost. Strateško upravljanje je niz vodstvenih odločitev in ukrepov, ki določajo dolgoročno uspešnost organizacije. To vključuje vse osnovne funkcije vodenja, kot

so načrtovanje, organiziranje, izvajanje in kontrola. Wigand (Wigand v Ciarniene in Vienazindiene 2007) predlaga naslednje zaporedje procesa strateškega upravljanja:

- analiza okolja, oblikovanje strategije in določanje ciljev;
- razvoj strategije za doseganje ciljev in izvajanje strategije;
- ocenjevanje uspešnosti rezultatov in ocenjevanje strategije, njenih metod in nadzor.

Zeppou in Sotirakou (Zeppou in Sotirakou v Ciarniene in Vienazindiene 2007) opisujeta model STAIR (slika 2.7), ki po korakih predstavlja, kako strateški menedžment udejanjiti in doseči uspehe pri organizaciji.

Slika 2.7: STAIR model



Vir: Ciarniene in Vienazindiene (2007).

Glede na model so glavni koraki spreminjanja organizacijske učinkovitosti ali oblikovanja strateškega razmišljanja in delovanja organizacije naslednji:

1. (S)trategy; **STRATEGIJA**: oblikovanje in definiranje strategije, razprava o strategiji in pridobitev soglasij vpletenih;

2. *(T)argets*; **CILJI**: preoblikovanje strategije za posebne in konkretne cilje, načrtovanje izvajanja ciljev v skladu s kazalci uspešnosti;
3. *(A)ssignment*; **DELEGIRANJE NALOG**: dodelitev nalog podrejenim s procesom od spodaj navzgor in razvoj posameznih akcijskih načrtov;
4. *(I)mplementation*; **IZVAJANJE**: izvajanje akcijskih načrtov v vseh notranjih operativnih podsistemih;
5. *(R)esults*; **REZULTATI**: spremljanje učinkovitosti posameznih strateških in operativnih ciljev, kot je opisano v ustreznih akcijskih načrtih, evalvacija in prilagoditev nalog glede na dobljene rezultate.

Glavna razlika med modelom STAIR v primerjavi z drugimi konvencionalnimi meritvami je, da prvi poleg poslovnih ciljev upošteva tudi *vrednote*, ki lahko vplivajo na učinkovitost organizacije. Upoštevanja vredne so (Ciarniene in Vienazindiene 2007, 59–63):

- družbene vrednote,
- usmerjenost k rezultatom,
- sistemsko in strateško razmišljanje,
- delovanje in merjenje,
- odprtost in zaupanje,
- preoblikovanje vodenja in opolnomočenje zaposlenih,
- prilagodljivost in inovativnost,
- stalno samoocenjevanje in osebni razvoj.

Vloga kadrov v organizaciji po navadi predstavlja konkurenčno prednost podjetja. Ta vloga je še posebej pomembna v novi ekonomiji ali v ekonomiji znanja, kjer bodo podjetja morala razvijati strateške sposobnosti. Strateška sposobnost je zmožnost gradnje vrednot na osnovi nevidnega premoženja podjetja. Primer nevidnega premoženja je lahko znanje (ang. *know-how*), pripadnost kupcev, poslovni proces. V ekonomiji znanja bo prav nevidno premoženje določalo uspeh podjetja. Ekonomija znanja zahteva tudi nov pristop pri menedžmentu človeških virov (Lengnick-Hall 2005).

2.8.4 Menedžment človeških virov in strateške sposobnosti

Strateške sposobnosti predstavljajo pripravljenost na sedanost in prilagajanje prihodnosti. Sestavljene so iz treh delov:

1. človeški kapital: znanje, veščine in sposobnosti posameznikov v organizaciji;
2. strukturni kapital: organizacijska struktura in upravljanje procesov, ki omogočata človeškemu kapitalu izgradnjo vrednot;
3. kapital odnosov: medosebne povezave znotraj podjetja in povezave z deležniki.

Interakcija med vsemi tremi deli predstavlja strateško sposobnost. Koncept strateške sposobnosti predlaga štiri elemente, ki so nujni za uspešno delovanje podjetja v ekonomiji znanja:

1. strokoven, tehnološko izpopolnjen in nenehno izpopolnjevan človeški kapital;
2. bogat, raznolik in strateško naravnan socialni kapital;
3. zmožnost učinkovitega generiranja, organiziranja, analiziranja, distribucije in uporabe znanja;
4. organizacijske kompetence za hitro, fleksibilno in odločno razmestitev virov in sposobnosti.

Ekonomija znanja ponuja možnost, da človeški viri postanejo glavna konkurenčna prednost (Lengnick-Hall 2005).

Danes mnogi poklicni menedžerji spreminjajo tradicionalni pogled na kadrovske funkcije. Še v preteklih letih želja, da bodo ljudje največje sredstvo za doseganje ciljev, postaja resničnost. Vodstvo spoznava, da so ljudje tisti, ki zagotavljajo vir trajnostne konkurenčne prednosti organizacije v visoko konkurenčnem svetovnem trgu.

Nič se ne zgodi, dokler človek ne naredi. Kadrovska funkcija ima zdaj priložnost, da se premakne iz ozadja in postane del poslovne in strateške formulacije. Vedno bolj obstaja tudi potreba po kadrovske oddelkih, ki lahko vplivajo na najvišji nivo menedžmenta.

Če lahko vodja menedžmenta človeških virov dokaže poslovno vrednost le-tega tudi skozi številke, ne samo besede, je najverjetneje, da bo menedžment dodelil več sredstev za izvedbo predlaganih aktivnosti. Novo področje računovodstva imenujemo računovodstvo človeških virov (ang. *Human Resource Accounting*), ki je razvil pravilno predstavo o človeškem kapitalu. Nobena organizacija ne more biti lastnik človeškega kapitala, lahko pa poišče način, da se neizogibna konstanta «beg kapitala» dogaja v čim manjši meri. Večina podjetij, ki sledijo računovodstvu človeških virov, ima v svojih letnih poročilih podrobnejši izračun

njihovih človeških virov, ki vključuje profile zaposlenih, usposabljanje in razvoj, produktivnost, vrednost človeškega premoženja ter skupno premoženje organizacije.

Menedžerji morajo preseči finančne učinke in morajo delovati v sferi »tu-in-zdaj«, kjer je treba sprejemati odločitve strateške narave na vsakodnevni ravni. Prav tako morajo kadrovske strokovnjaki znati govoriti poslovni jezik.

Učenjaki danes trdijo, da je, medtem ko druge oblike kapitala, vključno z materialom, opremo, orodji in tehnologijo, predstavljajo samo manj pomembne potenciale, človeški kapital tisti, ki pretvarja ta potencial in ustvarja bogastvo. Finančne tehnike v menedžmentu človeških virov se uvajajo in uporabljajo v številnih organizacijah.

Ta razmerja spreminjajo oddelek menedžmenta človeških virov v izdelavo intervencij za razvoj in uporabo človeških virov. Menedžerji človeških virov morajo pri vodenju kadrovske funkcije zelo dobro poznati poslovanje podjetja in znati sprejemati pravočasne odločitve v najboljšem interesu organizacije. Če želi biti kadrovska funkcija poslovni partner, mora razumeti poslovne cilje in cilje poslovanja (Mohan in drugi 2011, 371).

2.8.5 Vizija menedžmenta človeških virov

Notranji strokovnjak za kadrovske dejavnosti naj bo v večji meri osredotočen na prenos specifičnega znanja med zaposlenimi (značilnega za podjetje, ki predstavlja konkurenčno prednost in poslovno skrivnost), razvoj kadrov (načrtovanje kariere), spodbujanje timskega dela, kulturo podjetja, iskanje kadrovske rešitve ob neuspešnosti posameznih enot, načrtovanje izobraževanja, upravljanje sprememb in razvijanje kadrovske strategije. Pozorno mora spremljati razvijanje karier v posameznih oddelkih in nuditi programe široke kariere poti ter vzpostaviti učinkovit sistem nagrajevanja, ocenjevanja, sistemizacije in pravilnikov družbe. Takšen strokovni tim naj tesno sodeluje z linijskimi vodji in vodstvom ter zunanjimi izvajalci. Ima funkcijo svetovalca in pomaga vodstvu pri sprejemanju strateških odločitev (Harris 2002, 218–229).

Vizija menedžmenta človeških virov po Jain (Jain 2014, 6) naj bi bila naslednja:

- določena mora biti ustrezna politika zaposlovanja v organizaciji, kjer je podan poudarek na strokovnosti in pravilni izbiri;

- v vsakem procesu odločanja je potrebno zaposlenim dati možnost vključevanja ; ta vidik lahko prinese v organizacijo občutek za skupinsko delo – timsko delo;
- dajanje priložnosti in celovito zagotavljanje popolnega izražanja talentov in ključnih kadrov;
- zagotavljanje prenosa znanja znotraj in izven organizacije kot tudi vodoravno in navpično.
- za oceno uspešnosti zaposlenega zagotoviti metodo 360 stopinj, ki temelji na oceni nadrejenih, sodelavcev, podrejenih in tudi na samooceni.

2.9 STRATEGIJE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

Uspešnost organizacije je povezana s konkurenčno strategijo podjetja in stopnjo oziroma dimenzijo menedžmenta človeških virov. Poznamo dve dimenziji, po katerih se pristopi organizacij najbolj razlikujejo:

1. Usmerjenost k ljudem (*mehki pristop*) in usmerjenost k delu (*trdi pristop*)

Mehkejši pristop temelji na znanju in ustvarjalnosti zaposlenih, trši pristop pa najdemo v organizacijah, ki svojo konkurenčnost gradijo na produktivnosti in nizkih stroških.

2. Odvisnost oziroma univerzalnost

Pri odvisnosti gre za to, da menedžment človeških virov izhaja iz poslovne strategije organizacije, podpira njeno izvajanje in izhaja iz sedanjih in bodočih potreb organizacije. Univerzalen pristop je lahko hitrejši, ni pa vedno verjetno, da bomo s prenosom praks v drugo okolje dosegli tudi zelene rezultate, zaradi posnemanja smo lahko vedno korak zadaj in prakse vidimo le površinsko, ne poznamo pa njene učinkovitosti. Sistematično proučevanje praks uspešnih organizacij pokaže nekatere skupne aktivnosti. Pfeffer (1998) je kot najboljše prakse identificiral naslednje:

- varnost zaposlitve,
- selektivno zaposlovanje novih sodelavcev,
- samovodeni timi in decentralizacija odločanja,
- razmeroma visoke plače, ki so v veliki meri odvisne od uspešnosti,
- obsežno usposabljanje,
- zmanjševanje statusnih razlik,

- obsežno komuniciranje.

Organizacije se odločijo za katerokoli kombinacijo dimenzij, prav tako ne moremo govoriti, da je en pristop boljši kot drugi, saj vsak ustreza določenim razmeram; dejavnost organizacije, organizacijska oblika, kultura. Glede na dejavnost bodo organizacije izbirale mehki ali trdi pristop. Podjetja morajo najprej oceniti pogoje v katerih deluje menedžment človeških virov, in na podlagi pogojev lahko oblikujejo cilje, ki jih želijo doseči z menedžmentom človeških virov (strateško in operativno planiranje, postavljanje standardov). Pogoj za učinkovito planiranje na vseh ravneh organizacije je ustrezen informacijski sistem (Svetlik in drugi 2009, 102–105).

Schuler (1987) navaja, da so za uspešno rast in razvoj organizacije, ki naj določi in ohrani konkurenčno prednost na trgu oziroma v panogi, kjer nastopa, ključne strateške iniciative, in sicer opisuje tri konkurenčne strategije, ki jih organizacija lahko uporabi za doseganje konkurenčnih prednosti (Schuler 1987):

- inovativnost (novi izdelki, storitve; nekaj, česar drugi igralci na trgu še ne ponujajo);
- strategija, ki temelji na doseganju in ohranjanju visoke stopnje kvalitete izdelkov/storitev;
- strategija, ki temelji na zmanjševanju (nepotrebnih) stroškov.

Enako trdita Randall in Jackson (1987), in sicer podrobneje opisujeta tri omenjene strategije menedžmenta človeških virov, ki jih lahko uporabi organizacija:

1. Inovacijska strategija:

- delovna mesta zahtevajo visoko stopnjo interakcije in koordinacije med skupinami posameznikov;
- ocene uspešnosti odražajo dolgoročne dosežke organizacije in dosežke, ki temeljijo na delovanju timov, skupin in ne toliko posameznikov;
- delovna mesta, zadolžitve omogočajo zaposlenim, da razvijajo nove veščine, ki se lahko uporabljajo tudi na ostalih pozicijah znotraj organizacije;
- plačilna razmerja so relativno nizka, toda omogočajo zaposlenim, da postanejo delničarji in imajo več svobode, da izberejo skupek različnih plačilnih/dohodkovnih komponent (plača, bonusi, možnost nakupa delnic organizacije itd.);

- široke razvojne karijerne poti, ki omogočajo in spodbujajo razvoj širšega spektra različnih veščin posameznika.

2. Strategija, ki temelji na doseganju visoke kvalitete (izdelkov/storitev)

V poskusu, da organizacija pridobi konkurenčno prednost skozi stremenje organizacije k doseganju visoke stopnje kvalitete, ključne kadrovske prakse vključujejo:

- relativno stalne in natančno določene, specificirane opise delovnih nalog zaposlenih;
- visoko stopnjo participacije zaposlenih pri sprejemanju odločitev, ki so ključne za takojšnje delovne pogoje in delo samo;
- skupek posameznih in skupinskih pogojev za oceno uspešnosti, ki so usmerjeni bolj h kratkoročnim in takojšnjim rezultatom;
- relativno enako obravnavo vseh zaposlenih;
- obširno nenehno izobraževanje in razvoj zaposlenih.

Te prakse omogočajo doseganje visoke kvalitete izdelkov/storitev organizacije, saj omogočajo predvidljivo vedenje zaposlenih, ki se lahko identificirajo s cilji organizacije, kadar pa je potrebno, so tudi dovolj fleksibilne in prilagodljive novim delovnim nalogam in tehnološkim spremembam.

3. Strategija, ki temelji na zniževanju stroškov

- relativno natančen opis nalog, ki dopušča malo prostora za dvoumnost in nejasnost;
- ozko naravnane delovne zadolžitve in karijerne poti, ki spodbujajo specializacijo, razvoj določenih poročil, in generalno gledano, večjo učinkovitost zaposlenih;
- kratkoročna, k rezultatom usmerjena ocenjevanja delovne uspešnosti (ang. *performance appraisals*);
- podrobno spremljanje stopenj plačila na trgu za uporabo pri odločitvah o plačilu;
- minimalna skrb za izobraževanje in razvoj zaposlenih.

Uporaba raznovrstnih strategij se odraža v stimuliranju, podpori in nagrajevanju različnih vzorcev vedenja, obenem pa v upravljanju konfliktov in napetosti, ki se zaradi različnih vlog pojavijo. Upravljanje konfliktnih situacij in odpravljanje napetosti med zaposlenimi je vloga najvišjih vodilnih.

S spremembami na trgu se dogajajo tudi spremembe v strategiji podjetja, posledično pa tudi zaposleni čutijo vedno spreminjajoče se medsebojne odnose. Neizogibna posledica tega je, da so zaposleni tekom svojega službovanja v istem podjetju izpostavljeni različnim kadrovskim praksam. Od zaposlenih se lahko pričakuje drugačno vedenje tekom časa, lahko pa so izpostavljeni tudi različnim načinom plačila. Nekateri se težje prilagodijo spremembam, za te zaposlene obstaja izobraževanje, dodatni treningi, lahko se jih prestavi v drug oddelek ali divizijo.

Vse komponente sistema kadrovskih praks morajo biti spremenjene in uvedene simultano, sočasno. Ključne kadrovske prakse delujejo vzajemno, se ne izključujejo in spodbujajo določeno želeno vedenje zaposlenih, ki podpirajo izbrano strategijo podjetja. Če ni vzajemnega delovanja, pride do konfliktov, frustracij, negotovosti (Randall in Jackson 1987).

Ljudi je potrebno motivirati na pravi način v pravem času ter se prilagoditi posameznikovim motivatorjem, da bodo delovali samostojno, bili odgovorni ter imeli željo po pozitivnih rezultatih.

Na motivacijo in izgradnjo uspešnega okolja vpliva več dejavnikov: pozitivna delovna klima, organizacija dela, delovna vloga, nagrajevanje delavcev, odnos vodje, samostojnost, osebna povezanost z organizacijo (občutek, da ima delo doprinos k uspehu celotne organizacije), sestanki, humor.

Učinkovite kadrovske prakse morajo uravnati potrebe zaposlenih in organizacije, med temi je tudi izjemno pomembna organizacijska klima, katere dimenzije so naslednje:

- odgovornost (za odločitve na nižji ravni in rezultate,
- fleksibilnost (inovativnost, nepotrebna pravila, nove ideje),
- standardi (postavljanje izzivalnih ampak dosegljivih ciljev, odziv, plani),
- predanost timu (ponos, sodelovanje, reševanje konfliktov),
- jasnost (ciljev, namena, vrednot, pričakovanj, politik, postopkov, avtoritete, dvosmerna komunikacija),
- nagrade (spodbuda),
- stil vodenja (visoka stopnja empatije, razvijanje drugih, emocionalno inteligentni, dobri naredijo dobro klimo, mentorji; demokratični, avtoritativni).

Vodje povečajo učinkovitost z osebnostnimi lastnostmi, stilom vodenja, svojo vlogo in dobro delovno klimo. Učinkovitost organizacija doseže z naborom, selekcijo, motivacijo in razvijanjem talentiranih ljudi (Holbeche 2005, 216–231).

Inovativnost »na ukaz« ne obstaja, inovativnost ne more biti izsiljena, ampak je prepuščena naključju, najboljše ideje se pojavijo nepričakovano. Vodje naj omogočijo takšne delovne pogoje, ki bodo omogočili oz. spodbujali kreativno razmišljanje (Holbeche 2005, 149–171).

2.10 KOMPETENCE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

Vsak dober kadrovski strokovnjak želi biti boljši. Učinkovitost kadrovskih strokovnjakov je iz dneva v dan pomembnejša, saj menedžment vse bolj prepoznava pomen individualnih sposobnosti (talent), organizacijske zmogljivosti (kultura), in vodstva kot ključ do uspeha njihove organizacije. Kadrovski strokovnjaki bi morali postati prodorni svetovalci in arhitekti teh vprašanj. V hitro spreminjajočem se obdobju se organizacije vedno bolj zavedajo pomena kadrovskih strokovnjakov (Ulrich in drugi 2011, 1).

Vsekakor je McClelland (1973) na splošno zaslužen za začetek premikov kompetenc posameznika na področju menedžmenta človeških virov. Na podlagi njegovega dela sta Spencer in Spencer (1993) opredelila kompetence kot »osnovno značilnost posameznika, njegove motive, lastnosti in samopodobo, ki je povezana z boljšim uspehom posameznika na delovnem mestu«. Strokovnjaki se že dalj časa ukvarjajo s prepoznavanjem ključnih sposobnosti, ki so potrebne za uspešne kadrovske prakse. Večina študij jima je pokazala, da tradicionalne vloge kadrovskih strokovnjakov (npr. upravni strokovnjak ali zastopnik zaposlenih) niso več ustrezne. Da pa lahko prinese dodano vrednost organizaciji, mora kadrovski strokovnjak prevzeti vlogo poslovnega ali strateškega partnerja in upravljavca sprememb (Ulrich 1997). Kochanski in Ruse (1996) sta predlagala štiri stopnje ali ravni kompetenc. Te vključujejo lastnosti posameznika, kot so pobude in usmerjenost k doseganju rezultatov, in spretnosti, kot so vplivanje, vodenje in zmožnosti analitičnega razmišljanja ter pisno komuniciranje.

Skratka, literatura kaže, da se kompetence skozi obnašanje posameznika odražajo v konfiguraciji osebnostnih lastnosti in motivov skupaj z znanjem in veščinami (McClelland 1973).

Nekateri elementi kompetenc imajo neposreden pomen za učinkovitost kadrovskih strokovnjakov (McEvoy in drugi 2005, 387–388):

- lastnosti in motivi (na primer vestnost, prilagodljivost, ustvarjalnost);
- funkcionalna kadrovska znanja (na primer kadrovska znanja, ocenjevanje, vrednotenje, odnosi z zaposlenimi);
- funkcionalno poslovno znanje (na primer računovodstvo, finance, marketing, procesi);
- znanje in spretnosti ključnih organizacijskih procesov (na primer upravljanje sprememb, poenostavitev; veščine vodenja in medosebnih odnosov, veščine treninga in timskega dela, kadrovske raziskave in podajanje povratnih informacij organizaciji);
- poznavanje strateškega menedžmenta človeških virov (na primer povezovanje menedžmenta človeških virov s poslovno strategijo, posvetovanje z vodstvom, videnje in izvajanje višjih ciljev).

Kohont opredeljuje kompetence posameznika kot »*aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot*«, ki mu tako v družbi kot v organizaciji v različnih situacijah omogočajo uspešno opravljanje nalog in reševanje problemov (Kohont 2011, 64).

Slika 2.8: Kompetentnost

Posameznik	Delovanje	Kontekst
<p>Hoteti, znati, moči</p> <p>Znanje</p> <p>Sposobnosti</p> <p>Motivi</p> <p>Samopodoba</p> <p>Vrednote</p>	<p>za</p> <p>→</p> <p>uspešno</p>	<p>Socialno okolje</p> <p>Reševanje problemov</p> <p>Opravljanje nalog in vlog</p> <p>Doseganje standardov dela</p> <p>Fizično okolje</p>

Vir: Kohont (2011, 65).

New (New v Kohont 2011, 75) menedžerske kompetence deli v osem različnih skupin:

1. upravljanje dejanj (odločanje o dejanjih in standardih, spremljanje napredka);
2. upravljanje sprememb;
3. koordinacija oziroma integracija dejanj in ljudi;
4. kreativnost (predstavljanje in izvajanje sprememb);
5. vodenje, to je uspešno vplivanje na ljudi;
6. motivacija (posameznik ustvarja zaupanje in s tem stimulira in usmerja druge);
7. organizacija (v različnih situacijah znati določiti potrebne vire in načine in kako te vire organizirati in uporabiti);
8. načrtovanje, ki menedžerju omogoča analiziranje in določanje ciljev in zaporedij, s katerimi bo cilje tudi dosegel.

Vsekakor pa je malo verjetno, da bo imel menedžer vse naštetе kompetence. Pomembno je, da ima tiste kompetence, ki jih bo pri delu potreboval in mu bodo omogočale opravljanje vloge, ki jo ima v organizaciji (Kohont 2011, 75).

Rezultati raziskave v 180-tih srednjih in velikih organizacijah potrjujejo, da večšina, kot je politična spretnost pri kadrovskih strokovnjakih, krepi pozitiven odnos in učinek sodelovanja kadrovskih strokovnjakov pri strateškem odločanju in organizacijski uspešnosti (Sheehan in Brooks 2016, 177).

Lombardozi našteva pet načinov ohranjanja profesionalnosti kadrovskih strokovnjakov (2007, 209):

1. zavedati se morajo kompetentnosti;
2. dosledno morajo zahtevati dokaze in teoretične podlage za predlagane rešitve;
3. znati morajo proaktivno in globoko raziskovati kadrovska strateška vprašanja v podjetju;
4. sodelovati morajo z raziskovalci in pridobiti odgovore na strateška vprašanja;
5. ostajati morajo v stiku s področjem.

2.10.1 Kompetenčni profili kadrovskih strokovnjakov

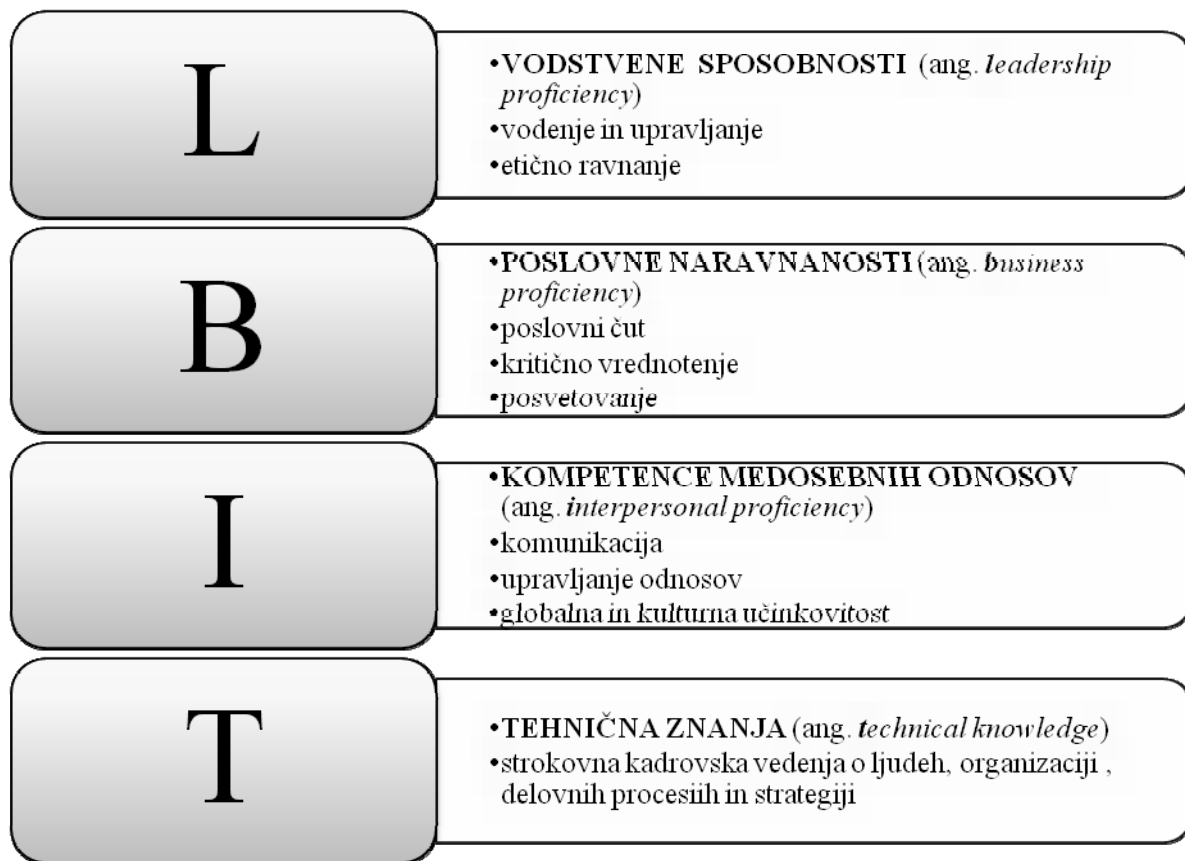
Kohont iz literature povzema seznam kompetenčnih profilov, ki so se oblikovali z razvojem menedžmenta človeških virov in z različnimi pristopi: analitično, konceptualno mišljenje, inovativnost, kreativno reševanje problemov, strateško delovanje in razmišljanje, poznavanje poslovnega okolja in poslovanja organizacije, komunikativnost, iskanje informacij, osredotočenost na uporabnike, kupce in storitve, sposobnosti prepričevanja in vplivanja, sposobnosti timskega dela, usmerjenost k ciljem, vodenje, strokovno–tehnične kompetence, fleksibilnost, prenos, aktivacija in razvoj znan, kooperativnost oziroma sodelovanje, uporaba informacijske tehnologije (Svetlik in drugi 2009, 161–162).

Na področju razvoja kadrov in kompetenc je izrednega pomena tudi razvoj kadrovskih strokovnjakov. Alonso in drugi (2015) so razvili vodstveni DNA oziroma LBIT kadrovski model, ki pomeni korak naprej in pojasnjuje dodano vrednost, ki jo lahko kadrovska funkcija prinese organizaciji. Ta model izpostavlja ključne kompetence oziroma ustrezen nabor kompetenc, ki jih morajo imeti kadrovski strokovnjaki za doseganje uspehov. Avtorji modela poudarjajo pomen štirih ključnih kompetenčnih skupin, ki so izrednega pomena za učinkovitost strokovnjakov, in sicer:

1. vodstvenih sposobnosti (ang. *leadership proficiency*),
2. poslovne naravnosti (ang. *business proficiency*),
3. strokovnosti na področju medosebnih odnosov (ang. *interpersonal proficiency*) in
4. tehničnih znanj (ang. *technical knowledge*).

Zgolj z ustreznimi metodami pridobivanja kadrov, orodji za doseganje učinkovitosti kadrov, programi usposabljanja in certifikati je možno uspeti ter razviti kadrovsko funkcijo (Alonso in drugi, 2015).

Slika 2.9: LBIT–model kompetenc kadrovskih strokovnjakov



Vir: Alonso in drugi (2015, 39).

Model menedžmenta človeških virov temelji na strokovnem znanju z naslednjih področij: pridobivanje ključnih kadrov, sodelovanje in ohranjanje zaposlenih, učenje in razvoj, nagrajevanje, struktura kadrovske funkcije, organizacijska učinkovitost in razvoj, upravljanje delovne sile, zaposleni in delovna razmerja, tehnologija in upravljanje s podatki, menedžment človeških virov v globalnem kontekstu, raznolikost in vključevanje, upravljanje s tveganji, družbena odgovornost, delovno pravo in predpisi, poslovna in kadrovska strategija.

Vsa ta znanja predstavljajo kolektivna znanja, ki naj bi jih imel kadrovski strokovnjak. Vendar pa vsa ta znanja sama po sebi še ne naredijo kadrovskega vodje. Ključni dejavnik za doseganje uspeha je profesionalnost upravljanja odnosov, komuniciranja in informiranja, ki se izkazuje v globalnih in kulturnih posebnostih. Danes se od kadrovskega strokovnjaka pričakuje, da je poslovni in strateški partner, ki bo dosegal cilje pri upravljanju z ljudmi skladno s strategijo.

Kadrovski strokovnjaki so opremljeni z znanjem, veščinami, sposobnostmi in pripravljeni za vodilno vlogo oz. partnerstvo z višjim vodstvom in ne samo, da sodelujejo v strateškem upravljanju organizacije pri upravljanju z ljudmi (Alonso in drugi 2015, 40).

Kadrovski strokovnjaki se izjemno trudijo pri pridobivanju strateških kompetenc za upravljanje na področjih, kot so upravljanje s stroški in analizo podatkov, projektni menedžment in upravljanje sprememb, finančne sposobnosti in funkcionalna strokovna znanja (Mercer v Glaister 2014, 214).

2.11 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI

Razvoj kadrovske funkcije je v Sloveniji potekal podobno kot v drugih vzhodnoevropskih državah.

1. V obdobju **pred 2. svetovno vojno** je v Sloveniji prevladoval večinoma kmetijski sektor, v industriji pa so prevladovale manjše organizacije, kjer so bile personalne zadeve v rokah linijskih vodij, v podjetjih pa so bili tudi zaposleni, ki so skrbeli bolj za administrativne naloge. Zaposlovanje in nagrajevanje v tistem obdobju je bilo izključno v pristojnosti menedžmenta. Podobno je bilo v vseh evropskih državah.
2. **Administrativno ideološko** obdobje je trajalo 1945–1960 in je zaznamovano kot obdobje povojnega socializma, podrejeno komunistični partiji, v kadrovskih službah pa so delovali predvsem politični zanesljivi sodelavci. Kadrovska služba je imela zgolj administrativne naloge in ostaja nerazvita.
3. **Iniciacija** (1960–1970); v tem obdobju se gospodarstvo sreča s prvo krizo in v drugi polovici 60–tih let se z reformo gospodarstva poveča avtonomija direktorjev – obdobje tržnega socializma. V podjetjih se sicer pokaže interes zaposlenih za kadrovske področje, istočasno pa je v organizacijah premalo strokovnjakov, zato se pojavi potreba po centralizaciji kadrovskih nalog v posebnih oddelkih. Kadrovska funkcija kljub temu ostaja na administrativni ravni, vendar pa bolj vidna.
4. **Pionirstvo** (1970–1980); neuspešna gospodarska reforma in politična nestabilnost v 70–tih letih privede do nove ustave, ki uzakoni samoupravni sistem in zagotovi pravico do zaposlitve. To je ena bistvenih značilnosti tega obdobja. Gospodarstvo se je ravnalo po socialnih in ne ekonomskih načelih, s kadrovskimi zadevami pa so se

ukvarjali sveti delavcev in samoupravne interesne skupnosti. Kavran in Brekič (Kavran in Brekič v Svetlik in drugi 2009) ugotavljata, da je kadrovska funkcija še vedno na administrativni ravni, regulirana s številnimi pravnimi predpisi. V letu 1972 je bil prvič razpisan tudi dodiplomski program kadrovskega menedžmenta in ustanovljena Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije. Leta 1974 je bila izvedena tudi prva obsežnejša raziskava o kadrovske dejavnosti, ki so jo izvedli Svetlik in sodelavci. Nastajalo je vedno več strokovnih člankov in rečemo lahko, da se je z rastjo profesionalcev na tem področju pričela profesionalizacija in s tem večal vpliv kadrovskih strokovnjakov v organizacijah in manjšal vpliv samoupravnih organov in politike na kadrovskem področju.

5. **Personalni (kadrovski) menedžment (1980–2000)**; zaradi poglobljanja ekonomskih težav in političnih konfliktov so bile organizacije prisiljene v reorganizacije, iskanje novih trgov in zmanjševanje stroškov, kadrovske strokovnjaki pa niso bili pripravljeni na velika odpuščanja in številne stečaje podjetij, ki so ob osamosvojitvi Slovenije izgubila trge nekdanje Jugoslavije. Kadrovske službe so imele zaradi vseh hitrih sprememb v tem obdobju izjemno zahtevno nalogo, organizacije pa so začele posvečati več pozornosti usposabljanju in izobraževanju menedžerjev. V tem obdobju je nastalo tudi izjemno veliko strokovnih prispevkov s področja kadrovske dejavnosti kot podpora podjetjem pri reševanju različnih situacij.
6. **Devolucija (od leta 2000 naprej)**; Slovenija od leta 1993 beleži stalno gospodarsko rast, pojavljajo se tuji investitorji, rastejo tudi učinkovitost, produktivnost, vpeljevanje novih tehnologij in prodor na tuje trge. Kadrovske službe so sledile tem spremembam in tako se v tem obdobju kažejo številni novi pristopi, metode, vodje kadrovskih služb postajajo prisotni v upravah podjetij. Tako lahko rečemo temu procesu devolucija ali prehod od kadrovskega menedžmenta k menedžmentu človeških virov (Svetlik in drugi 2009, 153–157).

2.11.1 Kadrovska funkcija v slovenskih podjetjih

V evropskem prostoru so na podlagi primerjalne analize izluščili štiri modele menedžmenta človeških virov; centralno južni grozd, obrobni grozd, nordijski grozd in zahodni grozd. Slovenija spada v skupino centralnih in južnoevropskih držav, za katero je značilen model neintenzivnega menedžmenta človeških virov. V primerjavi z državami z drugimi modeli menedžmenta je v organizacijah držav z imenovanim modelom človeškim virom posvečena

majhna pozornost tako s strani splošnega menedžmenta, kot tudi s strani maloštevilnih kadrovskih strokovnjakov. Raziskava je pokazala pomanjkljivo razvitost kadrovske funkcije predvsem v obsegu kadrovskih strokovnjakov, saj je v slovenskih organizacijah v povprečju na 100 zaposlenih največkrat le en kadrovik, medtem ko je evropsko povprečje 2,52. Pomanjkljaj kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih se nadomešča z večjim angažiranjem linijskih vodij, kar lahko kaže na »nezrelo« devolucijo kadrovske funkcije.

Kadrovska funkcija v slovenskih podjetjih je v manj primerih organizirana v posebnih oddelkih. V primerjavi z nekaterimi evropskimi državami je vodja kadrovskega področja v večih primerih član vodstva in tako sodeluje pri nastajanju organizacijske strategije. Pomanjkanje kadrovskih strokovnjakov povzroči neodzivnost kadrovske službe na številne naloge in probleme, predvsem na razvojne, ki igrajo ključno vlogo pri razvoju vsake organizacije.

V slovenskih organizacijah so vodje v povprečju v večji meri vključeni v menedžment človeških virov kot drugje po Evropi. Vodje tako prevzemajo večjo odgovornost za posamezna področja menedžmenta človeških virov; ocenjujejo uspešnost zaposlenih, sodelujejo pri organizacijskih, finančnih in strateških zadevah, manj pa so vključeni v ocenjevanje kadrovskega oddelka.

Nizka zastopanost kadrovskih strokovnjakov v podjetjih povzroča njihovo preobremenjenost in vpetost v rutinsko vlogo ter posledično prinaša manj časa za kakovostno, strokovno in razvojno delo. Vodje so v naših organizacijah nadpovprečno vključeni v izvajanje kadrovskih nalog, kar je verjetno posledica dejstva, da so naše organizacije manjše kot drugod po Evropi. Vodje pa v celoti ne morejo nadomestiti kadrovskih strokovnjakov, čeprav so v povprečju nadpovprečno vključeni v usposabljanje in izobraževanje. Medtem ko so vodje v naših organizacijah nadpovprečno vključeni v menedžment človeških virov, so drugi zaposleni podpovprečno. Neposredne komunikacije z vrhnjim menedžmentom so šibke, komunicirajo le preko svojih predstavnikov. Slovenske organizacije v zelo majhni meri uporabljajo kadrovske storitve zunanjih agencij (Svetlik in Ilič 2004, 8–29).

Za slovenske organizacije je značilna precej višja stopnja centralizacije glede odločanja o kadrovskih politikah kot v drugih evropskih državah in višja stopnja devolucije (višja stopnja vključevanja linijskih vodij v naloge menedžmenta človeških virov) ter s tem večja odgovornost neposrednih vodij za izvajanje teh politik (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 58).

Kohont (Kohont in drugi 2015, 938) v raziskavi, ki je zajela razvoj kadrovske funkcije v Sloveniji in Srbiji, ugotavlja, da se je leta v obdobju do leta 1970 v organizacijah izločila kot posebna funkcija, v drugem obdobju do leta 2000 pa dobiva kadrovska funkcija novo vlogo in se razvija kot posebna stroka z dodatnimi usposabljanji vodij v tej dejavnosti. Največ sprememb na tem področju je v Sloveniji zaznati med letoma 1990 in 2000, kar je tudi posledica postopnih ekonomskih, političnih in družbenih sprememb. Povezovanje strokovnih združenj in izmenjava dobrih praks lahko bistveno pripomoreta k večji prepoznavnosti menedžmenta človeških virov v organizacijah. Krepitev povezav med univerzami, organizacijami zasebnega in javnega sektorja in poklicnimi združenji lahko prispevajo k boljši odzivnosti na trenutne izzive kadrovske funkcije in nadaljnji razvoj človeških virov (Kohont in drugi 2015, 939).

3 UVAJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI

3.1 DEFINICIJA UVAJANJA SPREMEMB V ORGANIZACIJI

Organizacijska sprememba je definirana kot razlika v obliki, kakovosti ali stanju skozi čas v organizacijski obstojnosti (Van den Ven in Poole v Van den Ven in Sun 2011, 60). Slednja lahko predstavlja posameznikovo službo, delovno skupino, oddelek v podjetju, celotno organizacijo ali odnose v organizacijah. Lahko bi rekli, da gre za pomembne spremembe znotraj organizacije, kot sta npr. prestrukturiranje ali uvedba novega produkta (CIPD 2010, 8).

Večina »tradicionalnih« organizacij je sprejela (vsaj v teoriji), da se morajo spremeniti ali zaključiti svoje poslovanje. Spremembe so težke in procese uvajanja sprememb je težko vpeljati in peljati, čeprav bi si organizacije želele hitrih in gladkih prehodov (Beer in Nohria 2000, 133).

Upravljanje s spremembami je pristop, ki ga uporabljajo organizacije z namenom, da bi vsi udeleženci njihovega poslovnega okolja sprejeli spremembe (Freund v Peterca in drugi 2013, 9). Gre za celosten proces, ki ima določene odgovornosti in zahteva določene kompetence. Da bi uspel, morajo vse komponente v organizaciji (posamezniki, oddelki, skupine in organizacija kot celota) delovati skupaj, sodelovati za skupne cilje in usklajevati napore. A potrebno je tudi posamično delo, da bi se uspešno izvajale naloge in razvijale posamične kompetence (Metre 2009, 42).

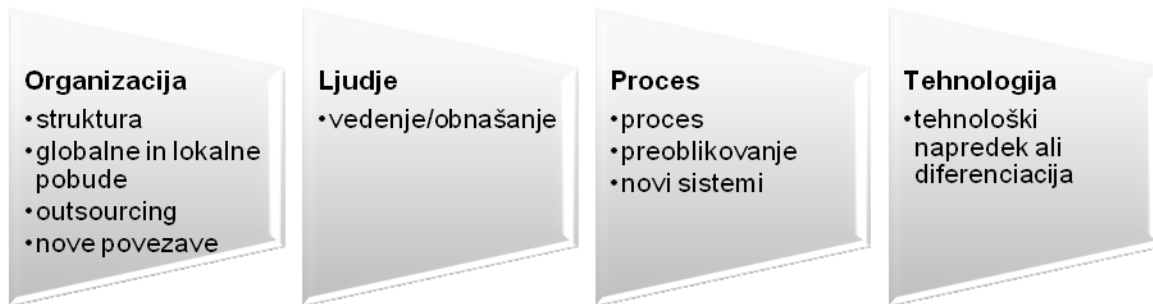
V večini sodobnih teorij upravljanja sprememb ima pomembno vlogo prav postavljanje ciljev, ki so povezani z vizijo organizacije. Vizija igra osrednjo vlogo v procesu načrtovanja in upravljanja sprememb in kot gonilna sila ustvarja pomen in motivacijo v procesu sprememb (Bordum 2010).

Upravljanje s spremembami pomeni upravljati »pogovore« med člani organizacije, ki vodijo spreminjanje, in člani, ki so odgovorni za izvajanje novih strategij. Slednji upravljajo z organizacijskim kontekstom, v katerem se spremembe pojavijo, prav tako pa upravljajo s čustvenimi povezavami, ki so pomembne za vsako uvajanje sprememb (Duck 1993, 110).

3.1.1 Ključne gonilne sile uvajanja sprememb v organizaciji

Ključne gonilne sile uvajanja sprememb v organizaciji so našete na sliki 3.1.

Slika 3.1: Ključne gonilne sile uvajanja sprememb v organizaciji



Vir: Metre (2009, 28).

3.2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

Sprememba uspe, kadar si za to prizadeva celotna organizacija – vsi zaposleni, ne samo odgovorni za spremembe in vodstvo. Pripravljenost na spremembe bi lahko opredelili kot stanje, ko člani organizacije kažejo prepričanja, vedenja/obnašanja in namere, ki jih prepoznavajo potrebe po določenih spremembah v določenih obdobjih (Buono in Kerber 2010, 4).

Uvajanje sprememb v organizaciji je pogosto tema v znanstveni literaturi, sploh osrednja tematika »sprememba« je dobro obdelana.

3.2.1 Upravljanje sprememb

Upravljanje sprememb je sistematični pristop in uporaba znanja, orodij in resursov za izkoriščanje koristi, ki jih prinašajo spremembe. Da bi dosegli želeni učinek, mora sprememba biti učinkovita, uspešna in prvenstveno trajnostna (Metre 2009, 4).

Upravljanje sprememb je stalna poslovna funkcija, ki se uvaja za povečanje produktivnosti in dobička, s tem da se organizacije prilagajajo konkurenčnim trgom. Sprememba mora biti, da bi bila uspešna, realistična, dosegljiva in merljiva (Metre 2009, 4).

3.2.2 Organizacijsko spreminjanje

Organizacijsko spreminjanje se lahko definira kot kompleksen in neurejen proces, ki se lahko upravlja ves čas, posegi in aktivnosti pa so v teku glede na trenutno situacijo. Sam proces ima cilj vzpostaviti smer, ki je trajna, stremi pa k popravkom, ki bi pripomogli uspešnim rezultatom (Parry in drugi 2013, 101).

3.2.3 Pripravljenost organizacije na spreminjanje

Pripravljenost na spremembe je opredeljena kot stanje, ki se osredotoča predvsem na zaposlene, morda še bolj pomemben termin pri upravljanju sprememb pa je *zmogljivost* organizacije, da se spreminja. V času globalizacije, neuravnovešenosti in konkurenčnih pritiskov je ta sposobnost še kako pomembna (Bielinska-Kwapisz 2014, 405). Zmogljivost za spremembe Buono in Kerber (2010, 5) opredelita kot sposobnost organizacije, da se na spremembe odziva »normalno« in ves čas, ne samo enkratno. Glede na to, da živimo v časih, kjer se stalno nekaj spreminja (okolje, trg itd.), je sposobnost organizacije, da se »lahkotno« spreminja, pomembna opredelitev, ki ji daje prednost pred ostalimi. Ta pristop tudi zavrača tradicionalne poglede na spremembe kot enkratne dogodke.

V organizacijah spremembe vplivajo na naravo delovnih mest ali so celo pogoj za zagotavljanje delovnega mesta in dela. Sposobnost organizacije za upravljanje sprememb in njena uspešnost pri tem imata lahko globoke posledice za obstoj organizacije.

3.2.4 Zmogljivost organizacije za spreminjanje

Zmogljivost organizacije za spremembe predstavlja (Buono in Kerber 2010, 5):

- dinamičen proces trajnega učenja in prilagajanja, kar organizaciji omogoča hitro prehajanje med novimi zahtevami, ki za marsikatero podjetje predstavljajo negotovost in dvoumnost, in
- uvajanje teh sprememb v naslednji fazi.

Razvijanje zmogljivosti organizacije za spremembe se dotika predvsem treh področij: organizacijske kulture, strukture in članov (Buono in Kerber 2010, 5).

3.2.5 Člani organizacije

V kontekstu zmogljivosti organizacije za spremembe, ki zadeva *organizacijske člane*, je cilj uvajanja sprememb, da se le-ti razvijejo in razumejo ter predvsem sprejmejo različne pristope uvajanja sprememb. To se lahko doseže z naslednjimi aktivnostmi (Buono in Kerber 2010, 5):

- razmišljanje in debatiranje o spremembi na ravni organizacije, ne samo v določenih skupinah,
- širjenje znanja o različnih pristopih uvajanja sprememb in kdaj je kateri primeren,
- razvoj poglobljenega znanja o določeni organizacijski spremembi,
- omogočanje kovčiranja (ang. *coaching*) na temo spremembe in svetovalne storitve,
- vzpostavitev skupine za izvajanje spremembe, ki potem prikazuje dobre prakse, orodja in deli izkušnje,
- razčlenitev pobud za spremembe s poudarkom na učenju iz izkušenj.

Pri članih organizacije se je potrebno osredotočiti še na spodbujanje pripravljenosti za spremembe. Njihove sposobnosti za spreminjanje, predvsem pa navdušenje nad spremembami in sodelovanje pri le-teh, je potrebno nagrajevati. Buono in Kerber (2010, 5) priporočata, da se sestavijo raznovrstne skupine, pri katerih se spodbuja kreativno razmišljanje in inovacije. Vsekakor pa je prvi predpogoj, da ljudje razmišljajo in glasno izrazijo svoja mnenja oziroma predloge ta, da se ustvari okolje/klima, ki predstavlja zaupanje, iskrenost in jasnost.

Da bi se vzpostavilo zaupanje v organizaciji, morajo vsi člani identificirati svoje zmogljivosti in se dogovoriti o novih vlogah in odgovornostih vseh vpletenih. Ko vsi razumejo potrebe, zmožnosti in zadeve drugih, se zgradi zaupanje na dobrih temeljih (Duck 1993, 115).

Uporaba tehnologije je s seboj prinesla tudi zahteve po novih veščinah, metodah in tudi delovnih urah. Takšne spremembe zahtevajo pri ljudeh, da razvijejo fleksibilno razmišljanje, željo po učenju in pripravljenost za učinkovito delo v novih delovnih modelih (Holbeche 2005, 8).

3.2.6 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je pomemben člen v grajenju zmogljivosti organizacije za spremembe. V tem segmentu se je potrebno osredotočiti na dve področji: infrastrukturo, ki podpira spremembe, in vire, ki so za to primerni.

Da bi »zgradili« infrastrukturo, ki podpira spremembe in razpolaga z viri, ki spodbujajo, Buono in Kerber (2010, 6) priporočata:

- pogoste sestanke za identifikacijo in kritično analizo priložnosti,
- spodbujanje poskusov z novimi idejami, ki prinašajo nizke stroške,
- prepoznavanje in nagrajevanje tistih, ki podpirajo, spodbujajo, vodijo in delijo znanje o spremembi,
- ustvarjanje tekoče strukture, ki spodbuja hitro in učinkovito formiranje skupin,
- ustvarjanje sistemov za delitev znanja in informacij,
- aktivne treninge in izobraževanja,
- imenovanje »lastnikov« oziroma vodij ciljev,
- spodbujanje komunikacije z zunanjimi strankami in
- prepoznavanje ključnih spodbud za spremembe z namenom, da bi dosegli javni uspeh.

3.2.7 Organizacijska kultura

Zmogljivost organizacije za spremembe se gradi na še enem področju, tj. na *organizacijski kulturi*. Kultura je zapleten koncept, ki pomeni vedenjske norme in skupne vrednote skupine ljudi. Je sklop skupnih občutkov o tem, kaj je dragoceno in kako bi morali ravnati (Kotter in Cohen 2003, 138). Poganja in spodbuja vedenje zaposlenih, organizacijsko učinkovitost in delovanje. Vseeno je treba poudariti, da močna organizacijska kultura ni vedno podpirajoča, temveč je lahko samouničujoča. Če je premočno zasidrana med zaposlenimi, lahko ob spremembah ustvari cele skupine upornikov (Caldwell 2003, 880).

V tem kontekstu si je potrebno prizadevati za ustvarjanje kulture, ki lažje sprejme in se prilagaja spremembam ter zagotavlja trajno razvijanje strategij. To lahko dosežemo z naslednjimi aktivnostmi (Buono in Kerber 2010, 6):

- spodbujanje in poudarjanje delitve znanja in informacij,

- spodbujanje postavljanja vprašanj in delanja poskusov,
- vrednotenje alternativnih pogledov,
- toleriranje napak, ki se zgodijo v interesu učenja,
- usmerjenost k strankam,
- vzpostavitev skupnega namena za spremembe,
- razmišljanje, ki je dinamično in sistematično, saj tako dosežemo hitrejše spreminjanje strategij,
- preučevanje bodočih trgov, konkurentov in priložnosti,
- predvidevanje scenarijev, ki jih poskušamo vplesti v trenutne odločitve,
- ustvarjanje »prijazne« identitete, s katero se predstavljamo tako notranji kot zunanji javnosti.

3.2.8 Organizacijska klima

Organizacijska klima je pomemben dejavnik pri uvajanju sprememb, saj pozitivna klima pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih, ki je eden glavnih odločevalnih faktorjev, ali bo spreminjanje uspešno ali ne.

Dimenzije organizacijske klime so (Holbeche 2005):

- odgovornost (za odločitve na nižji ravni in rezultate),
- fleksibilnost (inovativnost, nepotrebna pravila, nove ideje),
- standardi (postavljanje izzivalnih, ampak dosegljivih ciljev, odziv, plani),
- predanost timu (ponos, sodelovanje, reševanje konfliktov),
- jasnost (ciljev, namena, vrednot, pričakovanj, politik, postopkov, avtoritete, dvosmerna komunikacija),
- nagrade (spodbude),
- stil vodenja (visoka stopnja empatije, razvijanje drugih, emocionalno inteligentni, dobri naredijo dobro klimo, mentorji, narekovalci ritma, demokratični, avtoritativni; vodje povečajo učinkovitost z osebnostnimi lastnostmi, stilom vodenja, svojo vlogo in dobro delovno klimo).

Pri samem pojmu »sprememba« gre za dokaj nejasne definicije, zato samo organizacijsko spremembo poskušamo pojasniti skozi dva termina: stalnost spremembe in obseg spremembe.

3.2.9 Stalnost sprememb

O *stalnosti spremembe* govorimo, ko mislimo na časovnico spreminjanja. V tem vidiku so lahko spremembe neprekinjene ali pa potekajo s prekinitvami (CIPD 2010, 8):

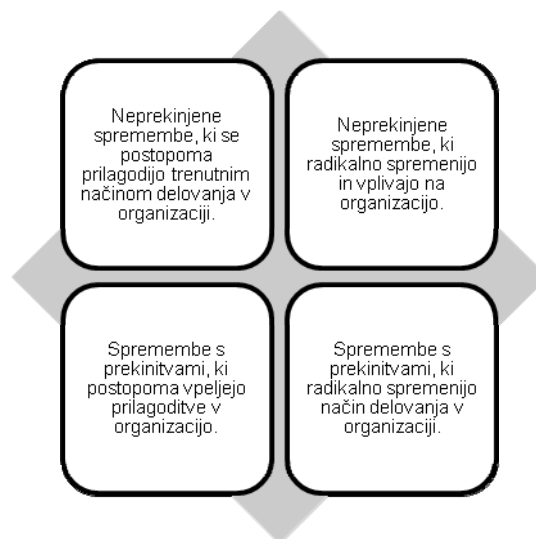
- neprekinjena pogostost spreminjanja: gre za nenehno spreminjanje po malem; podjetja želijo biti v koraku s časom in trgom, zato ves čas ostajajo na preži in se spreminjajo ves čas in po malem prilagajajo; ni točno določenih ciljev, podjetja so le v stanju pripravljenosti;
- pogostost spreminjanja s prekinitvami: gre za projekte, ki naslavlajo trenutne večje probleme in iščejo načine za prilagoditev; imajo jasno določene cilje in življenjski cikel (začetek in konec projekta).

3.2.10 Obseg sprememb

Obseg spremembe je lahko na ravni celotne organizacije, oddelka ali delovne skupine. Na ravni celotne organizacije, v vidiku obsega spremembe, lahko govorimo o prestrukturiranju in preoblikovanju, ki vpliva na organizacijsko strukturo in kulturo.

Obseg spreminjanja se lahko pojasni tudi na ravni poslovnega oddelka ali skupine, gre pa za prilagajanje obstoječega znanja, procesov in tehnologij (CIPD 2010, 9).

Slika 3.2: Razmerja med stalnostjo in obsegom sprememb



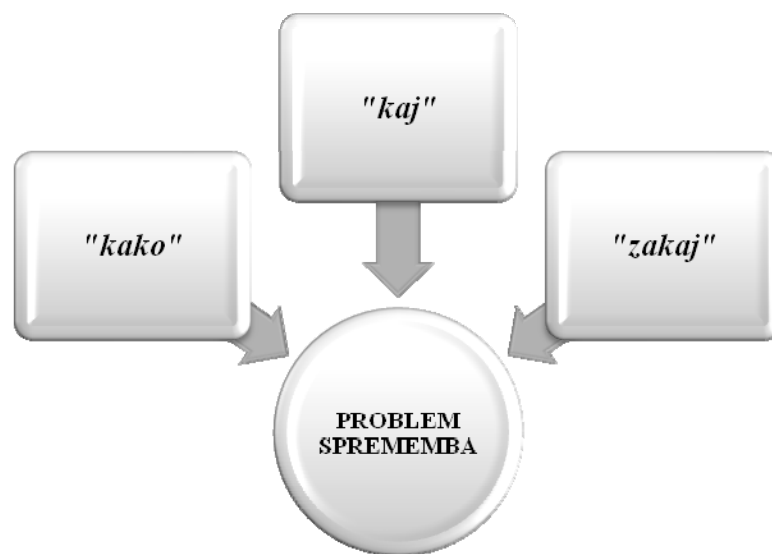
Vir: Stanford v CIPD (2010, 10).

3.3 ANALIZA PROBLEMA »SPREMEMBA«

V jedru procesa uvajanja sprememb se nahaja »problem« oziroma sprememba, tj. bodoče stanje, ki ga želi organizacija uresničiti, ali trenutno stanje, ki ga organizacija želi pustiti za seboj. Lahko gre za majhen ali velik problem glede na obseg in pomembnost; lahko gre za osredotočanje na posameznika ali skupino; lahko zadeva oddelek, divizijo ali celotno organizacijo; lahko vpliva na enega ali več vidikov organizacijskega okolja (Nickols 2010b, 5). Velik delež problemov, ki prizadenejo poslovanje organizacije, izvira iz zunanjega okolja (Morgan 2004, 221).

Z analizo problema sprememba se je potrebno soočiti tekom procesa uvajanja sprememb večkrat, ne v enkratnem poskusu. Tako se dobijo smernice in definicije zelenih rezultatov napora spreminjanja, identificira se potrebne ukrepe in se jih uvede. Avtor Nickols (2010b, 5) predlaga, da se osnovni problem sprememb razdeli v več manjših problemov, ki se jih analizira po treh vidikih:

Slika 3.3: Vidiki analize sprememb



Vir: (Nickols 2015b, 5).

Pri vsakem vidiku si je potrebno odgovoriti na kar nekaj vprašanj, da bi si lahko bolje pojasnili, kateri ukrepi so ključni za spremembe, ki se želijo doseči.

Tabela 3.1: Vidiki sprememb

KAKO	<ul style="list-style-type: none">▪ Kako pripraviti ljudi, da bodo bolj odprti za spremembe?▪ Kako sestaviti skupine ljudi, da bodo zavzeto pristopili k procesu uvajanja sprememb?▪ Kako razviti organizacijo, ki bo bolj inovativna, konkurenčna in produktivna?▪ Kako znižati časovne stroške pri posameznih fazah spreminjanja?
KAJ	<ul style="list-style-type: none">▪ Kaj želimo doseči s spreminjanjem?▪ Katere spremembe so nujne za uvedbo?▪ Kateri bodo indikatorji uspešnosti?▪ Kakšne standarde moramo vpeljati?▪ Na katere mere izvajanja želimo vplivati?
ZAKAJ	<ul style="list-style-type: none">▪ Zakaj morajo biti ljudje bolj kreativni?▪ Zakaj je potrebno spremeniti trenutno situacijo?▪ Zakaj je potrebno izboljšati produktivnost organizacije?▪ Zakaj potrebujemo nove produkte?▪ Zakaj bo spreminjanje trajalo toliko časa?

Vir: Nickols (2010b, 5).

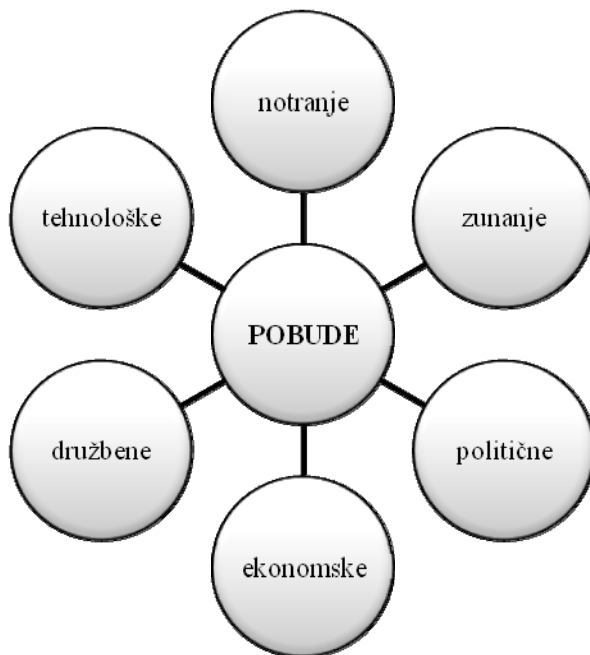
Pri vidiku »kako« se razvijalci in izvajalci sprememb osredotočajo predvsem na vire, ki so jim na razpolago. Pri vidiku »kaj« se osredotočajo na cilje in rezultate. Pri vidiku »zakaj« pa na osmišljanje celotnega procesa. S slednjimi vprašanji podamo razloge za posamezne ukrepe in razložimo, zakaj so potrebni (Nickols 2010b, 5).

3.4 POBUDE IN POMEN SPREMEMB

Pobude za spremembe običajno prihajajo iz zunanjega okolja, lahko pa nastanejo tudi zaradi notranjih vplivov (s strani članov organizacije – vodstvo, srednji menedžment, zaposleni).

Lewin (v Angel-Sveda 2012, 75) je pobude sprememb klasificiral v naslednje skupine:

Slika 3.4: Pobude sprememb



Vir: Angel-Sveda (2012, 75).

Zunanje pobude so: spremembe na trgu, spremembe v tehnologiji, spremembe v družbenem polju in mednarodne organizacije. Notranje pobude se opredelijo kot: procesi odločanja, procesi komuniciranja, medosebni odnosi in vodenje. Kot politične pobude se omenjajo: politična zakonodaja, mednarodna pravila, splošni zakoni, vojne, lokalna pravila in aktivnosti sindikatov. Pod ekonomske pobude spadajo: tekmovanje, mreže izmenjavanja denarja, stopnja brezposelnosti, višina plač, ekonomska politika vlade in drugih držav. Kot tehnološke pobude se omenja: informacijske tehnologije, nove postopke proizvodnje in spremembe v tehnologiji transporta. Družbene pobude pa izhajajo iz: demografskih trendov, življenjskih stilov, odnosov do dela, odnosov do manjšin in obremenitev z okoljem (Angel-Sveda 2012, 77).

Dve glavni področji aktivacije procesov sprememb sta (Schubert v Peterca in drugi 2013, 14):

- *notranja podjetniška načela*: spremembe v strategiji, organizaciji, kvalifikaciji sodelavcev, tehnični opremlitvi itd.;

- *zunanja podjetniška načela*: spremembe na trgih dela, dobavnih trgih, vplivi finančnih trgov, neposredne zahteve strank.

Pobude sprememb se lahko razvrsti v pet kategorij (Metre 2009, 22).

Slika 3.5: Kategorije pobud sprememb

Strateška sprememba	Vodstvena sprememba	Kulturna sprememba	Zniževanje stroškov	Procesna sprememba
• vidik organizacije kot skupek funkcionalnih delov	• konfiguracija organizacijskega vodstva	• programi, ki se osredotočajo na človeški vidik (odnosi)	• identifikacija in odstranitev nepomembnih aktivnosti	• kako opraviti delo bolj učinkovito

Vir: Metre (2009, 22).

3.4.1 Zunanje spremembe

Zunanje spremembe organizacije prisilijo, da spreminjajo svoje notranje okolje, v kolikor želijo obdržati konkurenčno prednost in sploh učinkovito delovati na trgu. Morajo se naučiti učinkovito odzivati in temu ves čas prilagajati svoje strategije poslovanja. Možnih je več taktik; če uporabimo vojaški žargon, bi lahko rekli, da se organizacije lotijo spreminjanja na dva načina:

- taktika obrambe (ko začne organizacija zaostajati za svojo konkurenco na skupnem trgu, mora hitro prilagoditi svoje poslovanje in se uskladiti s potrebami);
- taktika napada (organizacija že posluje zelo dobro, prizadeva pa si pridobiti še večjo konkurenčno prednost).

Pobude, ki so eksterne (zunanje) narave, prihajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje. So bolj pogoste od notranjih pobud. Organizacije se prilagajajo različnim potrebam iz zunanjega okolja, da bi lahko delovale v konkurenčnih razmerjih ali celo imele prednost pred svojimi tekmeci (Rozman 2000, 121).

Pobude iz zunanjega okolja oziroma zunanje sile, ki sprožajo potrebe po spremembah, so (Rozman 2000, 121):

- *konkurenca* – tudi zaradi hitrega tempa napredovanja tehnologije in globalizacije so organizacije na določenih trgih prisiljene v tekmovanje, ki traja praktično ves čas, vsaka pa si želi imeti prednost pred ostalimi (boljše delovanje, večji dobički, bolj motivirani zaposleni);
- *ekonomske sile* – organizacije se zadnja desetletja vse bolj ozirajo preko meja svojih matičnih držav, pomembno vlogo pa igra tudi sama država (politika) in gospodarske razmere na splošno;
- *demografske sile* – prebivalstvo se stara, podaljšuje se delovna doba, zaradi procesa globalizacije prihajajo tudi tujci;
- *etične sile* – uspešne organizacije imajo družbeno odgovornost (okolje in stranke).

Različni avtorji so preučevali pobude za organizacijske spremembe (Kemelgor, Johnson in Srinivasan 2000, 134):

- Tichy (1983) – tehnološke, politične in kulturne sile (zelo široke kategorije)
- Kaestle (1990) – tržna dinamika, informacijska tehnologija (zagovarjal je tezo, da v kolikor organizacije ne razumejo teh dveh sil oziroma pobud, se na potrebe po spreminjanju odzivajo reaktivno in ne proaktivno);
- Jick (1995) – tekmovanje in hitrost sprememb (dve sili pospeševanja sprememb);
- Pascale, Millemann in Gioja (1997) – hitrost sprememb in tekmovalni pritiski (zagovarjali so, da so hitre spremembe in pritiski konkurence ključne pobude za organizacijsko spreminjanje, kot glavni problem večine organizacij pa izpostavili, da je premalo ljudi vključenih v organiziranje in implementiranje sprememb);
- Frohman (1997) – potrebe organizacije in individualne iniciative (bolj se je osredotočal na notranje pobude kot na zunanje);
- Morrison (1998) – nova tehnologija (razvoj interneta), novi potrošniki (so bolj informirani, bolj individualni in zahtevnejši), novi trgi (tudi izven meja delovanja organizacije).

Marsikatera organizacija se loti procesa uvajanja sprememb šele takrat, ko se razmere na trgu zaostrijo in vplivajo na delovanje podjetja. Tako kot izbruhne kriza v zunanjem okolju, v katerem deluje organizacija, lahko izbruhne kriza tudi v organizaciji sami. Običajno se to zgodi, ker se vodstvo na določene spremenjene situacije odzove prepočasi in neučinkovito.

Ne samo vodstvo, tudi zaposleni sami lahko prepoznajo, da je nastopil čas za uvajanje sprememb. Tudi njim je v interesu, da bi organizacija, v kateri delujejo, bila uspešna, saj to pomeni večje koristi za njih same.

Tehnologija je pomembna silnica, ki vpliva na spreminjanje organizacije. V najširšem smislu jo predstavlja znanje (Rozman 2000, 31).

3.4.2 Notranje spremembe

Organizacije gredo tudi skozi notranje procese uvajanja sprememb. Nekatere pričnejo s temeljitimi spremembami samo zato, da bi oživele svoje poslovanje. Druge se lotijo spreminjanja zaradi procesov združitve in nove uprave (novo vodstvo). Pod notranje spremembe se šteje tudi reorganizacija, ki za seboj nosi spremembo v organizacijski dinamiki, ter prestrukturiranje. Vse te t. i. notranje spremembe zahtevajo spremembe v organizacijski strategiji in strukturi ter organizacijski kulturi in procesih. Pogosto se zgodi, da se večje revolucionarne spremembe zaradi prestrukturiranja in celotne prenove morajo izvesti, ker so menedžerji spregledali spreminjanje v okolju in niso pravočasno začeli izvajati manjših sprememb, ki bi olajšale celoten proces (Golden Pryor in drugi 2008, 5–6).

Obstaja še en vidik pobud sprememb – pravila. Pravila so najbolj elementarne strukture v organizaciji, saj zagotavljajo postopke za uzakonitev organizacijskih odločitev in rešitve za tipične probleme. Kontrolirajo organizacijske procese in povečujejo njihovo stopnjo predvidljivosti. V kolikor želi torej organizacija spreminjati svoja pravila, se loteva notranjega organizacijskega spreminjanja v najbolj osnovnem smislu. T. i. sprožilci za spreminjanje organizacijskih pravil se lahko razvrstijo v tri kategorije (Bielinska-Kwapisz 2014, 408):

- predhodne spremembe;
- pogoji iz okolice;
- zastarelost pravil.

Predhodne spremembe v določenem okolju lahko vplivajo na spreminjanje pravil na dva načina (Bielinska-Kwapisz 2014, 409):

- pravila se nadgrajujejo, ko se raziščejo nove priložnosti; ko sodelujoči iznajdejo načine izogibanja pravilom; ko pravila postanejo odgovorna za legitimnost organizacije;

- pravila se manj verjetno spreminjajo, ko nekatera pravila postanejo temelj osrednjih kompetenc v organizaciji; ko pravila postanejo vir odgovornosti in zanesljivosti v obdobjih nemira; ko pravila postanejo osnova za določanje novih pravil v prihodnosti.

Organizacije, ki bolj pogosto spreminjajo svoja pravila, se obenem učijo bolj učinkovito prilagajati in spreminjati. Vendar, v kolikor to počnejo prepogosto, se hitro naučijo *samo* postavljati pravila, ki jih potem nekaj časa ne želijo nadgrajevati in spreminjati. Spremembe ciljajo na izboljšanje delovanja procesov organizacije in njene strukture, zato, v kolikor se pravila prepogosto spreminjajo, ne pride do ključnih in kakovostnih sprememb (Bielinska-Kwapisz 2014, 409). Spet se vse ustavi pri pravočasnem izvajanju sprememb in tehtnem premisleku, kaj dejansko ustreza organizaciji in njenim zaposlenim. Poleg tega morajo organizacije biti ves čas na preži in spremljati situacijo trga, na katerem delujejo, saj je proaktivno delovanje bolj učinkovito od reaktivnega.

3.4.3 Rezultati organizacijskega spreminjanja

Po Dive-u ima organizacijsko spreminjanje lahko naslednje rezultate (v Angel-Sveda 2012, 77):

- soglasje – izboljšanje nekaterih pričakovanih dogodkov;
- prilagoditev – izboljšanje odgovorov na zunanje nepričakovane dogodke;
- preusmeritev – je strateške narave in je odvisna od strateških pričakovanih dogodkov;
- preoblikovanje – rezultat radikalne spremembe dela ali cele organizacije.

Razumeti pobude za spreminjanje je zahtevno in nujno za uvajanje sprememb v organizaciji. Vendar poznavanje hitrosti spreminjanja in nepredvidljivosti ne pomeni, da so se vse organizacije naučile upravljati procese uvajanja sprememb. Organizacije se morajo, ko govorimo o spreminjanju, v prvi vrsti naučiti ustrezno in pravočasno prilagajati spremembam ter njihovim pobudam (silam) (Kemelgor, Johnson in Srinivasan 2000, 137).

3.5 VRSTE IN ZNAČILNOSTI SPREMEMB

Glede na pobude zunanjega ali notranjega okolja se v organizaciji pojavljajo določene spremembe, ki imajo svoje značilnosti oziroma karakteristike (Mare v Angel-Sveda 2012, 76):

- glede na reakcijo organizacije na okolje:
 - proaktivna sprememba – pričakovanje reakcij in tveganj;
 - reaktivna sprememba – prilagoditev na vplive iz okolja;
- glede na način priprave organizacije na spremembe:
 - načrtovana sprememba – pričakovana in pripravljena s strani organizacije;
 - nenačrtovana sprememba – pojavi se kot rezultat nujne potrebe po prilagoditvi;
- glede na način uvajanja sprememb v organizaciji:
 - vsiljena sprememba – predlagana in realizirana s strani nivoja avtoritete;
 - sodelovalna sprememba – vključeni so zaposleni in menedžerji;
 - pogajalska sprememba – v procesu uvajanja sprememb sodelujejo samo ljudje, ki se jih sprememba tiče;
- glede na smer uvajanja sprememb v organizaciji:
 - z vrha navzdol strategije – menedžerji informirajo zaposlene o nujnosti sprememb;
 - z dna navzgor strategije – odgovornost za implementacijo sprememb je na operativnih nivojih;
 - strategije zastopnikov funkcij – usposabljanje tistih, na katere sprememba vpliva;
 - začetne strategije – identifikacija delov organizacije, ki so lahko vodilni pri procesu spreminjanja;
- glede na področje in okolje sprememb:
 - postopna sprememba – spremembe, ki vplivajo na vedenje zaposlenih;
 - strateška sprememba – preoblikovanje organizacije;
 - reaktivna sprememba – konkreten odgovor na specifično dogajanje;
 - predvidena sprememba – aktivnosti faktorjev okolja.

V literaturi najdemo kar nekaj razmejitev in tipologij vrst organizacijskih sprememb.

Raziskave so pokazale, da se organizacije primarno spreminjajo na dva načina (Metre 2009, 14):

- *izrazite akcije:* pogosto gre za vsiljene spremembe, ki jih delegira top menedžment;
- *evolucijsko prilagajanje:* postopno in mehko spreminjanje, za katero so značilne decentralizirane spremembe, ki se pojavljajo tekom časa in za seboj ne puščajo veliko negativnih posledic.

Glavni tipi organizacijskih sprememb so (Angel-Sveda 2012, 74):

- razvojne spremembe,
- tranzicijske spremembe,
- transformacijske spremembe,
- spremembe, ki zadevajo celotno organizacijo,
- spremembe, ki zadevajo en sistem v organizaciji.

3.5.1 Različne tipologije sprememb

Spremembe lahko razvrstimo v različne kategorije, tipologije oziroma vrste:

Tabela 3.2: Kategorije sprememb

Na osnovi MESTA SPREMEMB		
EVOLUCIJSKE spremembe prvega reda, ki se nahajajo znotraj obstoječe strukture;	REVOLUCIONARNE spremembe drugega reda, ki so globlje spremembe strukture;	
Na osnovi HITROSTI IN VZORCA SPREMEMB		
EPIZODIČNE redke in načrtovane spremembe;	KONTINUIRANE kumulativne spremembe, ki se neprestano razvijajo in spreminjajo;	
Na osnovi NIVOJA, S KATEREGA SPREMEMBA PRIHAJA		
DRAMATIČNE sprožene s strani vodstva;	SISTEMATIČNE pod vodstvom srednjega menedžmenta in svetovalcev – bolj dodelane in načrtovane;	ORGANSKE vodijo zaposleni – manj jasne in manj strukturirane;

Vir: Burke (2002); Poole in Van de Ven (2004); Huy in Mintber (2003).

Stanford je spremembe kategoriziral glede na njihovo stalnost.

Tabela 3.3: Tabela štirih tipov stalnosti sprememb

Postopne osnovne spremembe (izboljšave)	Postopne radikalne spremembe (strateške)
<p>Stalne spremembe obstoječih načinov delovanja – izboljšave;</p> <p>proces upravljanja sprememb običajno ni potreben;</p> <p>ljudje se tovrstnim spremembam dobro prilagajajo.</p>	<p>Stalne spremembe, ki radikalno spremenijo načine delovanja – strateške spremembe;</p> <p>proces upravljanja sprememb lahko pomaga pri tem procesu, ni pa nujen;</p> <p>ljudje se jim težko prilagajajo.</p>
Osnovne spremembe s prekinitvami (izboljšave)	Radikalne spremembe s prekinitvami (strateške)
<p>Postopne občasne spremembe načinov delovanja – izboljšave;</p> <p>pomembno je vključiti upravljanje sprememb;</p> <p>ljudem so tovrstne spremembe težke, a ne toliko kot tiste strateške.</p>	<p>Občasne spremembe, ki radikalno spremenijo načine delovanja – strateške spremembe;</p> <p>ključno je vključiti upravljanje sprememb;</p> <p>tovrstne spremembe ljudje najtežje sprejemajo.</p>

Vir: Stanford v CIPD (2010, 9).

Vse spremembe lahko razvrstimo v dve kategoriji: načrtovane in nenačrtovane.

Tabela 3.4: Opis značilnosti načrtovanih in nenačrtovanih sprememb

Načrtovane spremembe	Nenačrtovane spremembe
<p>Pojavijo se, ko vodstvo organizacije prepozna potrebo po spremembi in razvije za načrt za dosego le-te; čeprav so spremembe načrtovane, se običajno izvajajo v bolj neurejenem smislu, kot si je vodstvo zamislilo v svojem načrtu.</p>	<p>Pojavijo se, ker nenaden dogodek (»presenečenje«) od organizacije zahteva prilagoditev; potekajo v neurejenem načinu in pomenijo hitro reakcijo na novonastalo situacijo.</p>

Vir: CIPD (2010, 10).

Načrtovane spremembe so sistematične in kontrolirane, medtem ko so nenačrtovane pogosto naključne znotraj konteksta situacijskih razmer (Tichy v Kemelgor, Johnson in Srinivasan 2000, 133).

3.5.2 Tipi sprememb znotraj organizacije

Kubr (v Angel-Sveda 2012, 76) je identificiral naslednje tipe sprememb znotraj organizacije:

- spremembe, ki se tičejo načinov, s katerimi je organizacija nastala (spremembe posameznih področij, spremembe aktivnosti);
- spremembe, ki se tičejo organizacijskih aktivnosti (produkti, storitve, stranke);
- spremembe, ki se tičejo uporabe tehnologije (tehnološka oprema in tehnološki postopki);
- spremembe znotraj struktur in menedžerskih procesov (spremembe organigrama, informacijskega sistema, procesov odločevanja);
- spremembe, ki se tičejo zaposlenih (spremembe menedžerske ekipe, obnašanja zaposlenih, delovne učinkovitosti);
- spremembe podobe organizacije.

3.5.3 Vrste sprememb

Anderson in drugi (Anderson in drugi v Kur 1998, 41-43) so definirali štiri vrste sprememb.

1. *Razvojna sprememba*: vključuje naloge, ki so že v teku, a obstaja težnja, da bi se jih izvajalo bolje. Gre za spremembo prvega reda in se nanaša predvsem na izboljšave.
2. *Tranzicijska sprememba*: proces premikanja iz trenutnega stanja v bodoče stanje je poimenovan tranzicija. V tranzicijskem spreminjanju obstaja poskus definiranja ali oblikovanja elementov prihodnjega stanja – kakšna vizija bo vodila spremembe, kakšna bo strategija, organizacijska struktura, cilji, načrti itd.
3. *Transformacijska/reaktivna sprememba*: gre za situacijo, v kateri so ljudje prisiljeni spreminjati organizacijo brez vedenja, kaj spreminjajo in brez vedenja oziroma razumevanja dinamike spreminjanja. Vodstvo ve, da mora nekaj spremeniti, morda celotno organizacijo, a ni čisto prepričano, kaj točno jim manjka na poti do bolj učinkovitega delovanja.
4. *Transformacijska/zavestna sprememba*: ko se pojavijo nova pravila in principi, dinamike, sile trga in nova pričakovanja, je potrebno zagotoviti drugačno delovanje organizacije, čeprav je na začetku vse bolj nejasno. Gre za spremembo drugega reda – običajno člani organizacije najprej opazujejo, kako konkurenca spreminja svoje delovanje, in na podlagi tega spremenijo svoje delovanje ter prilagodijo na nove načine poslovanja.

Hitre spremembe se lahko pojavijo kot odziv na dramatične oziroma nujne situacije. Prave spremembe se pojavijo skozi pobude in kreativnost zaposlenih (Kemelgor, Johnson in Srinivasan 2000, 133).

Kanter, Stein in Jick so svojo tipologijo sprememb zasnovali na Lewinovem modelu uvajanja sprememb (odmrznitev – spreminjanje – zamrznitev), in sicer so vrste sprememb opisali glede na fazo, v kateri se organizacija nahaja (Kur 1998, 43-44):

- *faza odmrznitve*: spremembe obstajajo med organizacijo in elementi v njenem okolju; izvajalci sprememb v tej fazi »odmrznejo« organizacijo tako, da pojasnijo potrebe po spreminjanju organizacije v odnosu do njenega okolja; gibanje oziroma spreminjanje zajame celotno organizacijo;
- *faza spreminjanja*: spremembe se pojavljajo pri notranjih oddelkih, skupinah in procesih. Izvajalci sprememb delujejo tako, da uresničujejo spremembe z delom na temeljnih elementih spreminjanja, upravljajo s procesom sprememb in se osredotočajo na izvršitev spreminjanja;
- *faza ponovne zamrznitve*: nadzor nad spremembami je v domeni skupin, ki imajo moč in ki bodo vodile organizacije po uvedbi teh sprememb. Člani organizacije so močno pod vplivom sprememb, sami pa nimajo dovolj priložnosti, da bi vplivali na spremembe, preden se uveljavijo in »zamrznejo« organizacijo.

3.6 (NE)USPEŠNOST UVAJANJA SPREMEMB

Sprememba se lahko meri z opazovanjem iste obstojnosti, in sicer v dveh ali večih točkah v določenem časovnem obdobju glede na izbrane kriterije in nato z opazovanjem sprememb skozi čas v omenjenih točkah in kriterijih (Van de Ven in Sun 2011, 60). Na konceptualnem nivoju je »problem« oziroma sprememba zadeva, ki se premika iz točke A v točko B. To pot je potrebno načrtovati in si postaviti cilje, da bi dosegli želene rezultate. Cilji se lahko razvrstijo v tri kategorije (Nickols 2010b, 5):

- transformacijski cilji – identificirajo razlike med dvema stanjema;
- zmanjševani cilji – določijo smernice za izločanje teh razlik;
- uporabni cilji – postavijo akterje v vlogo, da dejansko izločijo razlike.

Nekateri avtorji trdijo, da je le tretjina vseh pobud za spremembe v organizaciji uspešna (Beer in Nohria 2000; Burnes 2005; Buono in Kerber 2010). Serkin (Serkin v Metre 2009, 1) pravi, da dva poskusa t. i. transformacij (uvajanja sprememb) od treh pobud propadejo. Spet drugi opozarjajo, da ni empiričnih dokazov za tako majhno verjetnost uspeha procesov uvajanja sprememb in trdijo, da so ti rezultati le odsev preračunljivih poslovnih svetovalcev, ki si želijo povečati bazo strank za svoje lastne posle (Parry in drugi 2013, 100). Kotter (Kotter 1995, 59) trdi, da večina projektov uvajanja sprememb pade v kategorijo »srednje–uspešnih« oziroma se tehnica s sredino malenkostno prevesi na bolj neuspešno stran. Kar nekaj študij (Bryant 1998; Beer in Nohria 2000; Brodbeck 2002 itd.) je zaključilo, da je možnost neuspeha pri uvajanju sprememb v organizacijo več kot 80-odstotna (Burnes 2005, 73). Pri merjenju uspešnosti uvajanja sprememb je potrebno biti previden, saj se rezultati nekaterih sprememb pokažejo v kasnejšem času; nekatere spremembe imajo direktni vpliv, nekatere pa bolj posrednega.

Človek je ustvaril stroje, ki lahko prehajajo iz ene naloge v drugo le z malo vnosa zaposlenega, ljudje pa so psihološka bitja, ki so se zmožna prilagajati se spremembam, se do njih opredeliti, jih sprejeti, čeprav so za to potrebni številni koraki in notranje sprejemanje ter združevanje v vsakodnevno rutino in realnost. Uspešnost uvajanja sprememb bodo podjetja dosegla le, ko bodo začela pri najbolj pomembnem viru, in to je človeški dejavnik in delo z ljudmi (Babalac in Uda 2014).

Za organizacije je ključnega pomena, da razvijejo pravila, ki pomagajo organizaciji stabilno poslovati tudi v »neurejenih« razmerah (Stacey v Burnes 2005, 74). Določena mera neurejenosti je v poslovnem svetu celo dobrodošla. Če je okolje preveč stabilno in posledično tudi organizacije, se nič ne spremeni in sčasoma takšne organizacije »ugasnejo«. Če je okolje preveč neurejeno, se zgodi enak scenarij. Organizacija lahko potemtakem preživi le, če se vzpostavi skupek pravil, ki bodo pripomogla k uspešnemu uvajanju sprememb (MacIntosh in MacLean v Burnes 2005, 74). Po Fredericku najbolj uspešne organizacije preživijo na robu neurejenosti zaradi vseskozi prisotnega usmerjanja in iskanja novih inovacij ter vključevanja sprememb v vsakdanje poslovanje (Frederick v Burnes 2005, 81).

V procesu uvajanja sprememb so »vitke« organizacije bolj uspešne (Jenner v Burnes 2005, 81), saj njihova osnova struktura dovoljuje »samospreminjanje« in so podvržene nenehni reorganizaciji, novim produktom in konstantnim iskanjem možnosti za povečanje učinkovitosti.

Pri grajenju kulture organizacije, ki bo spodbujala spremembe in prilagajanje v dani situaciji, se morajo člani organizacije zavedati, da bodo takšno kulturo lahko zgradili le skupaj ter na temeljih odprtosti in učenja (Buono in Kerber 2010, 11).

Večina projektov uvajanja sprememb propade, ker se odgovorni za spremembe odločijo za sistem sporočanja in uvajanja v smeri od navzgor navzdol ter ker na vsak način želijo doseči strateške spremembe, ne da bi zaposlene spodbujali k samoorganizaciji, ki bi ohranjala kompleksen sistem organizacije na robu kaosa. Organizacije morajo biti fleksibilne in stremeti k strukturam, pravilom in praksam, ki spodbujajo vključevanja zaposlenih (demokratičen pristop). V kolikor so organizacije ves čas v stanju pripravljenosti (kar dosežejo s spodbujanjem samoorganizacije), imajo dobre možnosti pravočasno in ustrezno odgovoriti na zahteve iz zunanjega okolja (Burnes 2005, 85).

Uspeh ali neuspeh procesa uvajanja sprememb je zelo odvisen tudi od sposobnosti pridobivanja podpore zaposlenih s strani njihovih vodij (Caldwell 2003, 880).

3.6.1 Dinamična stabilnost

Pri uspešno izpeljanih projektih uvajanja sprememb v organizacijah se v literaturi večkrat zasledi pojem *dinamična stabilnost* (Abrahamson v Holbeche 2005). Pomembno za uspeh je, da so zaposleni pripravljeni prevzeti obnašanja in veščine, da bi odgovorili na poslovne spremembe. Organizacije morajo biti dinamično stabilne. Pri tem morajo paziti, da se zaupanje ne izgubi na račun izgubljanja »vrlin«, ki so do sedaj zaposlenim nudile varnost in razvoj, saj zaposleni, ki menijo, da so lahko zaposljivi drugje, organizaciji niso lojalni (zvesti). Organizacije morajo zaposlenim ponuditi nekaj vrednosti, ki sovpadajo z njihovimi osebnimi vrednotami.

Gradnja dinamične stabilnosti sestoji iz naslednjih aktivnosti (Holbeche 2005, 128):

- povezovanja sprememb v organizacijski kulturi s cilji in uspešnostjo organizacije;
- razvijanja organizacijske oblike, ki se osredotoča na avtonomijo in sodelovanje;
- povezovanja posameznikovega dela z delom organizacije;
- prepoznavanja in nagrajevanja fleksibilnosti in učenja ljudi;
- razdelitve moči, ki dela za organizacijo in ne proti njej – ljudem dati dovolj, a ne preveč svobode;

- uporaba mehkega, neformalnega nadzora;
- opogumljanja ljudi za prevzemanje tveganja in poskušanje;
- zaposleni v fleksibilnih organizacijah sodelujejo pri mnogih nalogah, se stalno učijo novih veščin; organizacija si prizadeva za več možnih poti, preizkuša; fleksibilna organizacija uspeva na nejasnostih, izključi opis del in spodbuja skupine s posebnimi nameni, ki se oblikujejo na podlagi delovnih nalog;
- prepoznavanja razlik med učenjem trenutnega najboljšega načina in širokim nizom mogočih;
- zagotovitve širokega spektra komunikacijskih posrednikov, s katerimi so zaposleni lahko vključeni v sprejemanje odločitev.

3.6.2 Gleicherjeva enačba sprememb

Razumljivo je, da se vodstvo organizacije in odgovorni za spremembe še pred samim začetkom sprašujejo, v kolikšni meri bo proces uvajanja sprememb uspešen in koliko bo koristil sami organizaciji, a še pred tem je dobro preveriti, kakšne sploh so možnosti, da se določena sprememba (oz. več njih) uvede. O tem govori Gleicherjeva »enačba sprememb« (Beckhard in Harris 1987), ki pravi, da je upor do sprememb normalen pojav pri zaposlenih in da ga lahko premagamo v primeru, da je produkt komponent »nezadovoljstvo«, »vizija« in »prvi koraki« večji od upora do sprememb. Na temeljih te teorije lahko sklepamo, da je pomembna faza uvajanja sprememb sprejetje tega upora in načrtovanje ukrepov, kako ga premagati s prepoznavanjem potrebe po spremembi.

Formula za spremembo po Gleicherju (Beckhard in Harris 1987):

$$D \times V \times F > R$$

Legenda: D = nezadovoljstvo (ang. *dissatisfaction*), V = vizija (ang. *vision*), F = prvi koraki (ang. *first steps*), R = upor do sprememb (ang. *resistance to change*).

Da se zgodi pomembna in smiselna sprememba v organizaciji, je torej potrebna prisotnost treh faktorjev:

- nezadovoljstvo s trenutnim stanjem,

- vizija, kaj bi bilo boljše in sploh mogoče,
- prvi koraki, ki nakazujejo smer vizije.

Produkt teh treh faktorjev mora biti večji od upora spremembam. Šele tako je sprememba sploh mogoča. V kolikor kateri od teh treh faktorjev manjka oziroma je razmeroma nizek, ni mogoče preseči upora zaposlenih. Strateško razmišljanje, ki bo vodilo in podprlo vizijo za uspešno uvajanje sprememb, je ključno za prepoznavanje elementov upora in premagovanje le-teh. Upor obstaja povsod in organizacija ga mora hitro uvideti ter uvesti določene ukrepe. Komuniciranje z zaposlenimi in delitev (tudi vodstvenih) informacij, dobrih praks, analiz in statistik, predvsem pa poslušanje zamisli in mnenj zaposlenih, se je vedno izkazalo kot dobra poteza vsake organizacije v procesu uvajanja sprememb.

3.6.3 Ocena uvajanja sprememb

Slabši poslovni rezultati za organizacijo niso nujno vedno samo negativna posledica. Lahko povzročijo cel val akcij in aktivnosti, ki privedejo do spreminjanja ter še boljšega poslovanja in lažjega delovanja. Če ne drugega, izgubljanje denarja pritegne pozornost ljudi (Kotter 1995, 60).

Človeški viri pa niso edini podporni sistem v organizaciji, ki ga je treba ponovno oceniti ob uvajanju sprememb. Organizacija kot celota ima naslednje dimenzije: kulturo, strategije, izobraževanje/znanje, informacijski sistem in tehnologijo. Vse te dimenzije morajo držati skupaj in sodelovati, saj vsaka izmed njih predstavlja sestavni del organizacije in če ena dimenzija ne »sodeluje« v procesu uvajanja sprememb, se lahko celoten sistem podre (Duck 1993, 116).

Po letu 1990 so se začele korenite strukturne spremembe v organizacijah, in sicer v obliki decentralizacije, zmanjševanja organizacijskih ravni, razdruževanja, oddajanja del ipd. (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 36). Mnoge organizacije so šle skozi procese celostnega upravljanja kakovosti (ang. *total quality management*), prenove, prestrukturiranja in sprememb kulture. Vse so pred seboj imele enak osnovni cilj: narediti temeljne spremembe v poslovanju, da bi se lahko spopadale z bolj zahtevnimi trgi (Kotter 1995, 59).

Eden izmed ključev za uspeh uvajanja sprememb je tudi v tem, da se proces uvajanja sprememb gleda kot celota, ne kot posamezni delčki oziroma faze. Pomembno je povezovati

vse te dele in opazovati, kako se medsebojno povezujejo, kako vplivajo en na drugega in kako ta tempo spreminjanja vpliva na celotno strukturo organizacije (Duck 1993, 110).

Pogosti so primeri neuspešnih procesov uvajanja sprememb, kjer se menedžerji kar izgubijo v morju spodbud za nove spremembe. Hitijo s samimi procesi in izgubijo fokus – izgubijo se v nešteti nasvetih v literaturi in na spletu o spreminjanju organizacij ter posplošenih pristopih, ki naj bi bili uspešni (Beer in Nohria 2000, 133).

Burnes (2011) trdi, da je potrebno pregledati, kaj je v procesu uvajanja sprememb, ki se je izkazal za neuspešnega, dejansko šlo narobe, kateri dejavniki so zatajili in zbrati empirične dokaze. Govoriti pavšalno in na splošno, da je večina procesov uvajanja sprememb neuspešnih, zveni kot izgovor, ki ga v organizaciji lahko hitro pograbi ravnostisti, ki si prizadevajo, da do sprememb sploh ne bi prišlo.

Amenakis in Harris (Amenakis in Harris v Parry 2013, 103) predlagata, da se pri ocenjevanju uspešnosti projekta uvajanja sprememb upošteva celoten paket kriterijev in ne zgolj, ali so bili doseženi cilji, ki so bili postavljeni na začetku (torej izvorni cilji, ki se tekom procesa niso smeli spreminjati). Njun predlog ocenjevanja uspešnosti procesa uvajanja sprememb temelji na tem, da oznako »neuspešen projekt oziroma proces« zamenjamo z »začasno neuspešen projekt oziroma proces«, se še enkrat pogledamo v potek oziroma smer, naredimo oceno glede na nove razmere in časovno obdobje ter na teh temeljih nadaljujemo proces uvajanja sprememb.

3.6.3.1 Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti sprememb

Kateri so kriteriji, s katerimi lahko ocenimo uspešnost uvajanja sprememb?

Guzzo, Jette in Katzell (Guzzo, Jette in Katzell v Parry in drugi 2013) so leta 1985 kriterije razvrstili v tri kategorije:

- izkupiček: učinkovitost, upravljanje stroškov, kakovost, količina;
- vedenje/obnašanje zaposlenih: zavzetost, napredek, odsotnost z dela;
- večje motnje: stavke, nesreče ipd.

Pod kriterije bi lahko uvrstili še zadovoljstvo zaposlenih pri delu, zaupanje in tudi »umrljivost« organizacije.

Zaupanje v času procesa uvajanja sprememb temelji na dveh pojmih: predvidljivost in zmožnost. V vsaki organizaciji ljudje želijo vedeti, kaj lahko pričakujejo, zato v obdobju, ko se uvajajo spremembe, zaupanje izgine, saj se temeljna pravila spremenijo. Predvidljivost pa je sestavljena iz dveh pojmov, in sicer temeljna pravila in namen. Vodje morajo razjasniti namene organizacije in temeljna pravila, da bi čim več zaposlenih lahko predvidelo svoj osebni scenarij v okviru organizacije. Zmožnost se gradi na zaupanju organizaciji, ko menedžerji definirajo sposobnosti vsakega posameznika, in obe strani – tako vodstvo kot zaposleni – morata verjeti, da je druga stran zmožna prilagoditve in prevzemanja novih vlog (Duck 1993, 115).

3.6.3.2 Preučevanje uspešnih projektov uvajanja sprememb

Pri preučevanju uspešnih projektov uvajanja sprememb se ločita dve spoznanji (Kotter 1995, 59).

1. Proces uvajanja sprememb je šel skozi faze, ki so zahtevale svoj čas (običajno govorimo o daljših obdobjih, Kotter pa še opozarja, da preskakovanje posameznih faz navidezno zmanjša časovne stroške, a nikoli ne privede do zadovoljivih rezultatov).
2. Kritične napake v katerikoli fazi procesa uvajanja sprememb lahko imajo uničujoče posledice, upočasnijo zagon in izničijo težko pridobljeni napredek.

Kot pravi prva točka prejšnjega odstavka, vsaka faza v procesu uvajanja sprememb zahteva svoj čas. Pomembno pa je tudi, ali se to spreminjanje *pravočasno* odvija. Treba je ujeti pravi trenutek, da bi se organizacija izognila nepotrebnim stroškom, predvsem časovnim, saj bi v primeru, da se nekateri ukrepi začnejo uveljavljati prekmalu, kasneje trajalo več časa, da pride do zelenih rezultatov. V primeru prepoznega reagiranja na okolje, ki je zahtevalo spremembe, lahko v najhujšem primeru pride do propada poslovanja.

Ostaja pa dejstvo, da je projekt uvajanja sprememb uspešen v primerih, ko poteka dobra notranja komunikacija na vseh nivojih organizacije, ki spodbuja proaktivnost in sodelovanje vseh vpletenih.

3.7 KOMUNIKACIJA PRI UVAJANJU SPREMEMB

3.7.1 Reaktivni model internega komuniciranja

Reaktivni model internega komuniciranja temelji na poročanju o stvareh, ki so se že zgodile, kar je pri zaposlenih pogosto povzročalo slabo voljo in prepričanje, da je vodstvo uvedlo spremembe mimo njih, brez kakršnihkoli posvetovanj in obveščanj. Gre za »stari« model internega komuniciranja, za katerega je značilno komuniciranje od zgoraj navzdol, ki ponuja malo prostora za povratno informacijo zaposlenih. Posledično nastaja dvom o pravih odločitvah vodstva in ustvari se val nepreverjenih govoric (Gruban 1997).

3.7.2 Proaktivni model internega komuniciranja

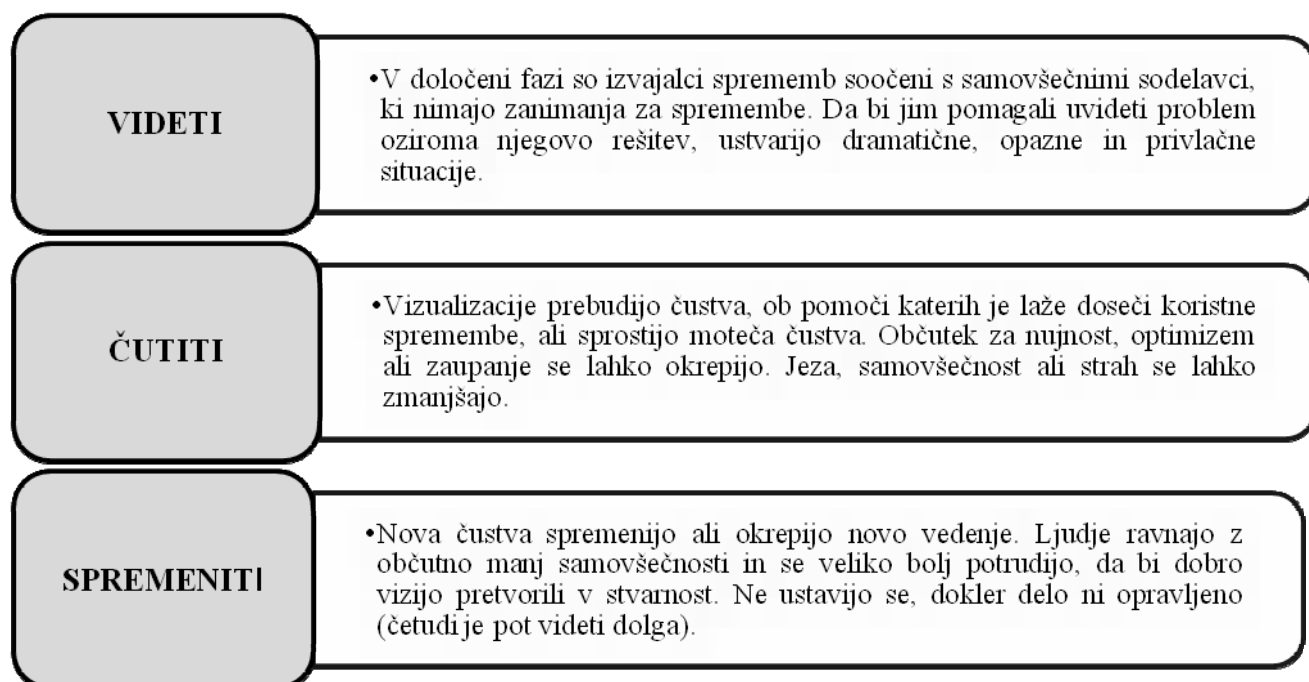
Proaktivni model internega komuniciranja (nekateri ga imenujejo tudi okoljski ali tržni) za razliko od prej opisanega modela poroča o stvareh, ki se še bodo zgodile – o spremembah. Ponuja interpretacijo vzrokov za spremembe, ki izvirajo iz zahtev trga, okolja ali kupcev. Osredotoča se na to, da zaposlenim pojasni in jim omogoča razumeti, zakaj se stvari dogajajo in kako bodo spremembe vplivale (tudi nanje osebno). Komunikacija je dvosmerna, vodstvo se trudi zapolniti prostor z informacijami in razlagami ter zmanjša prostor neformalne komunikacije, ki povzroča govorice, razmišljanja brez prave osnove in ugibanja (Gruban 1997).

3.8 ČUSTVA PRI UVAJANJU SPREMEMB V ORGANIZACIJI

Ljudje so občutljivi na čustva, ki spodkopavajo spremembe, in najdejo načine, kako jih omejiti. Občutljivi so tudi na čustva, ki spodbujajo spremembe, in najdejo načine, kako jih okrepiti (Kotter in Cohen 2003, 150).

Z dobro dvosmerno komunikacijo organizacija pri uvajanju sprememb poskuša vplivati na čustva. Srce sprememb se skriva prav v čustvih. Vzorec videti–čutiti–spremeniti ima večjo moč kot vzorec analizirati–razmišljati–spremeniti. Veliko pogosteje čutimo kot analiziramo in zato se na tem področju počutimo bolj doma. Temeljni vzorec, ki je povezan z uspešno spremembo, je opisan v treh točkah (Kotter in Cohen 2003, 11–18):

Slika 3.6: Vzorec uspešnega uvajanja sprememb



Vir: Kotter in Cohen (2003).

Sprememba v bistvu temelji na čustvih; organizacije, ki si želijo, da bi njihovi zaposleni sprejeli spremembe z glavo in srcem, morajo razumeti, da so čustva zelo pomemben sestavni del stila vodenja. Nova menedžerska paradigma pravi, da je menedžment človeških virov pravzaprav menedžment čustev (Duck 1993, 113).

3.8.1 Vedenjski vzorci kot ovira pri spreminjanju

Uvajanje sprememb običajno ustavijo štirje vedenjski vzorci (Kotter in Cohen 2003, 23);

1. samovšečnost – žene jo lažen ponos ali nadutost;
2. ohromitev oziroma samoobramba – skrivanje v omari, ki ga žene strah ali panika;
3. upor («v nič me ne morete prisiliti») – žene ga jeza;
4. zelo pesimističen odnos – nenehno omahovanje.

Jasno razmišljanje je ključen del sprememb bodisi v veliki organizaciji bodisi v majhnem oddelku. Zelo uspešne metode spreminjanja slonijo na vzorcu, ki je bližje srcu kot umu, zelo pomembna so čustva (Kotter in Cohen 2003, 150):

- čustva, ki spodbujajo spremembe: jeza, lažni ponos, pesimizem, nadutost, cinizem, panika, izčrpanost, negotovost in zaskrbljenost;
- čustva, ki spodbujajo spremembe: vera, zaupanje, optimizem, nujnost, resničen ponos, strast, vznemirjenje, upanje in navdušenje.

3.9 ODGOVORNI ZA SPREMEMBE

Zaposleni morajo pri sebi in v glavah narediti določen premik ter sprejeti spremembe, ki jim jih sporočajo njihovi vodilni menedžerji. Slednji morajo najti ustrezne in prave načine, da zaposlenim pomagajo razumeti in sprejeti spremembe, ki bodo sledile. Samo s pravo skupino ljudi je možno doseči želene rezultate.

Odgovorni za spremembe («agenti sprememb», vodje, menedžerji, svetovalci ipd.) se morajo zavedati, da je ključnega pomena pri uvajanju sprememb v organizaciji ustvarjanje občutka nujnosti v skupnosti, kjer so te spremembe potrebne. Sodelovalno okolje, ki spodbuja dvosmerno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, je optimalno za poudarjanje aktivne vključenosti vseh akterjev, kar vodi k uspešnemu spreminjanju (Metre 2009, 1). Ljudje v glavnem ne spreminjajo načina svojega dela, ker bi jim ponudili analize, ki spreminjajo njihovo razmišljanje, temveč zato, ker jim pokažemo resnico, ki vpliva na njihova čustva (Kotter in Cohen 2003, 11).

Vodilni menedžerji se morajo zavedati, da vse kar sporočijo oziroma česar *ne* sporočijo, za zaposlene že samo po sebi sporočilo. Še vedno je preveč menedžerjev, ki sporočanje o spremembah prepustijo drugim oddelkom, kot recimo kadrovske službi ali službi za korporativno komuniciranje. To je velika napaka, saj bi si vsak menedžer za svojo prioritarno nalogo moral zadati komuniciranje z zaposlenimi na vseh nivojih in odgovarjanje na njihova vprašanja in strahove. Dokler zaposleni ne dobijo odgovorov na vsa svoja vprašanja glede sprememb, pomeni, da menedžerji niso dovolj komunicirali z njimi (Duck 1993, 111).

Ključno je, da vodilni menedžerji zaposlenim predstavijo bodoče oziroma želene stanje – to naredijo z zelo jasnim definiranjem vizije in ciljev. Zelo je pomembno, da so te definicije

vsem jasne, saj si v nasprotnem primeru zaposleni lahko stvari razlagajo po svoje in si določijo svoje smernice za doseganje rezultatov (ki tudi niso nujno usklajene s tistimi, ki si jih je zastavilo vodstvo). V takih primerih si vsak posameznik ustvari svoje mišljenje in iz tega izhaja njegovo vedenje, kolektivno obnašanje v organizaciji pa tako postane en sam velik nered in neurejenost (Hagemann 2015, 48).

Sporočanje vizije in zelenih ciljev ni tako enostavno, kot se zdi na prvi pogled. Med drugim so potrebne dobro razvite veščine koordinacije in komunikacije. Za posamezne faze je priporočljivo imeti specialiste, za celoten splošen proces pa morajo koordinatorji biti vodje. Vzeti si morajo čas za definiranje zelenega stanja in v ekipo izvajalcev sprememb povabiti ključne kadre, ki bodo prispevali k uvajanju sprememb s svojim vplivom in vedenjem. Vendar se na tej poti v nekaterih primerih lahko zgodi, da se vodje zanesejo na izvajalce sprememb, razdelijo naloge, izrazijo svoja pričakovanja, potem pa se sami ne obnašajo v skladu z razvito vizijo. To lahko proces uvajanja sprememb obsodi na propad, še preden se je dobro začel. Priporočljivo je, da vodje prepoznajo ključne kadre, z njimi uskladijo vizijo spreminjanja, se obnašajo v skladu s pričakovanim vedenjem, do neke mere prepustijo vodenje uvajanja sprememb izbranim ključnim kadrom, sami pa obdržijo določeno mero nadzora in pregled nad celotnim procesom (Hagemann 2015, 48).

Da bi zaposleni oziroma celotna organizacija vedeli, kakšno vedenje se od njih pričakuje, je dobro postaviti nekaj mej, tako da lahko vidijo, kdaj so izven teh okvirov in ali se vračajo v stare vzorce obnašanja. Postavljanje mej ima sicer avtoritativno konotacijo, a se ga da izpeljati tudi z bolj mehкими metodami, kot so dosledno usmerjanje in sporočanje novih vzorcev vedenja. Pri tem je pomembno, da zaposlenim dajemo povratne informacije, vendar ne v obliki enkratnih sporočil (ki jih lahko nekateri prepoznajo kot ukaze), temveč v obliki stalnih manjših popravkov. Pri tem se je potrebno zavedati, da zaposleni uspevajo v okolju, kjer se počutijo cenjene. Tako bodo tudi več prispevali in bodo bolj zavzeti pri doseganju organizacijskih ciljev. Še bolj zavzeti in navdušeni bodo, če bodo videli, da so s svojim delom dosegli določene rezultate (manjše uspehe). Vendar se je na celotni poti potrebno zavedati, da niso vsi zaposleni enaki in da ne bodo vsi naredili premikov ter se uskladili s pričakovanji in novonastalo situacijo. V nekaterih primerih gre lahko tudi za posameznike, ki so pred uvajanjem sprememb veljali za bolj uspešne zaposlene, vendar sprememb enostavno niso mogli sprejeti. Vodje morajo v takih primerih sprejeti tudi najbolj nepopularne odločitve, saj so odgovorni za celotno skupino in organizacijo ter ne morejo dovoliti, da posameznik

oziroma par posameznikov zrušijo celoten proces uvajanja sprememb, ki vodi k boljšemu poslovanju in doseganju zelenih rezultatov (Hagemann 2015, 48–49).

3.9.1 Vloge menedžerjev in vloge vodij pri spreminjanju

V kolikor je proces uvajanja sprememb zgolj v domeni menedžerjev (niso vključeni kadrovske strokovnjaki), je sprememba videna kot linearni in mehanični skupek aktivnosti, ki morajo biti povsem kontrolirane, da bi se dosegli zastavljeni cilji (Buono in Kerber 2010, 4). Ravno vodje morajo biti najboljši predstavniki spremembe, ki jo želijo doseči, tako da jasno definirajo kontekst in racionalizirajo novo smer, v katero gre poslovanje organizacije (Duck 1993, 116).

Menedžerji na vseh ravneh bi morali pri procesu uvajanja sprememb vzeti v obzir tudi »zunanjo javnost«, tj. stranke podjetja. Usmerjenost k strankam v kombinaciji z učenjem in deljenjem informacij hitreje pripelje do bolj učinkovitega prepoznavanja resničnih ovir oziroma premagovanja obstoječega stanja, ki v kriznih časih ne pripomore k uspešnosti organizacije.

Lucey (2008, 12) je opisal razliko med vodjo in menedžerjem. Vodje spodbujajo spremembe in ustvarijo okolje, kjer te spremembe postanejo norme, medtem ko menedžerji stabilizirajo organizacijo in zagotovijo dobro uvajanje sprememb. Kotter (1995, 60) je zagovarjal podobno, saj po njegovo menedžment ni vodenje, ampak bolj nadziranje in reševanje problemov ter zagotavljanje kratkoročnih rezultatov. Vodenje po drugi strani pomeni postaviti smer, razviti vizijo in strategije za uvajanje sprememb, ki bodo pripomogle k uresničitvi vizije, ter usklajevanje ljudi.

Srednji menedžment ima nalogo, da prevaja in uvaja strategije organizacijskih ciljev na operativni ravni (Tucker, Hendy in Barlow 2015, 1050). Vse več menedžerjev je pridobilo določena znanja in kompetence, da bi se bili bolj sposobni odzivati na zunanje sile, da bi znali osmisлити zelene spremembe in uvajati načrt za zastavljene cilje (Buono in Kerber 2010, 4).

Odgovornost za spremembe je dobro razpršiti po celotni organizaciji. Tako se pridobi različna mnenja in različne izkušnje na različnih nivojih organizacije.

Vodstvo je odgovorno za usklajevanje sprememb s strategijo organizacije. Njihovo vodenje v obdobju spreminjanja naj poteka v duhu uvajanja sprememb, saj morajo zagotoviti, da se bodo spremembe dejansko zgodile. Z zaposlenimi in zunanjo javnostjo je potrebno vzpostaviti odkrito komunikacijo, podkrepljeno z informacijami. Njihova vloga je poleg naštetega še v tem, da nadzirajo in ocenijo situacijo po tem, ko so spremembe uvedene. Srednji menedžment skrbi za svoje področje in za to, da so zaposleni seznanjeni z vsemi spremembami in procesi, ki se oziroma se še bodo odvijali. Svoje delovne skupine morajo pripraviti na implementacijo sprememb. Kadrovski strokovnjaki oziroma nosilci kadrovske funkcije skrbijo za zaposlene v procesu uvajanja sprememb tako, da jih informirajo in jim predstavijo nove definicije njihovih vlog, delovnih mest in potrebnih sposobnosti. Pod njihovo domeno spadajo še izobraževanje in razvoj kadrov za novonastalo situacijo ter razvijanje nove kadrovske politike (npr. sistem nagrajevanja). V procesu uvajanja sprememb imajo še vlogo povezovalca med izvajalci sprememb in zaposlenimi ter skrbijo za vključevanje slednjih v posamezne faze uvajanja sprememb (veliko dela na komunikaciji). Projektni menedžerji morajo skrbeti za vzpostavitev projektov ter projektno načrtovanje. Skrbeti morajo za zadeve v projektih, ki se bodo skozi uvajanje sprememb v organizaciji spreminjale ter nuditi svoje znanje in sodelovanje ostalim odgovornim za spremembe (CIPD 2010, 32).

3.9.1.1 Vloga menedžerjev in vodij pri ključnih zakonitostih upravljanja s človeškimi viri

Klasična razmejitev vlog med vodji in menedžerji je opredeljena takole (Beatty in Lee v Caldwell 2001, 47):

- vodje podajo iniciative za spremembe,
- menedžerji se spopadajo s kompleksnostjo uvajanja teh sprememb.

Po Holbeche (2005, 140–148) bi lahko pri spreminjanju opredelili ključne zakonitosti menedžmenta človeških virov ter vlogo menedžerjev in vodij.

Tabela 3.6: Ključne zakonitosti menedžmenta človeških virov pri spreminjanju

Spreminjanje – ključne zakonitosti menedžmenta človeških virov
Ljudje potrebujejo predvidljivost.
Ljudje potrebujejo pestrost.
Sprememba, ki jo predlagajo sami, je dobra, potrebna in koristna.
Sprememba, ki je vsiljena, naleti na odpor.
Zbiranje informacij in analiziranje je bolj uporabno, če je narejeno s strani skupin kot pa posameznika.
Če ljudje, na katere vpliva, in tisti, ki so potisnjeni v spremembo, čutijo, da so člani iste skupine, je nasprotovanje spremembi običajno zmanjšano.
Kadar so ljudje vključeni v vpeljevanje in ustvarjanje spremembe, posedujejo, kar so ustvarili.

Vir: Holbeche (2005).

Tabela 3.7: Vloge menedžerjev in vodij pri spreminjanju

Spreminjanje – vloga menedžerjev in vodij
CILJ: zgraditi organizacijo, prilagodljivo spremembam
Vodenje na vseh ravneh
Spodbujanje, motiviranje ljudi, mobilizirati organizacijo
Jasno določene odgovornosti, obveznosti in prednosti
Razširjena komunikacija
Svoboda za improviziranje
Oblikovanje egalitarnega okolja
Vodenje, ne nadzorovanje
Kultura »dodajanja odgovornosti«
Sprejetje novosti
Delavska participacija v velikem in manjšem obsegu
Proslavljanje in nagrajevanje uspeha

Vir: Holbeche (2005).

Pri soočanju z izzivi vodenja v času krize se vodilni menedžerji v organizaciji morajo zavedati različnih vidikov in kadrovske kompleksnosti sprememb (Fesel Kamenik 2009).

3.9.2 Uspešne vodje sprememb

Kanter, Stein in Jick (Kanter, Stein in Jick v Kur 1998, 45) so definirali osem elementov uspešnega uvajanja sprememb, ki zajemajo različne elemente, tipe vedenja ali osebnih strategij uspešnih vodij sprememb:

- pridobitev skupine ljudi, ki podpirajo spremembe – vodje procesa uvajanja sprememb na svojo stran pridobijo skupino ljudi, ki podpirajo spremembe in imajo kolektivno moč, avtoriteto, znajo vplivati na vire in odstranjujejo ovire;
- zagotavljanje simbolov, signalov in nagrad – javno je treba pokazati zahvalo vsem tistim, ki podpirajo spremembe in jih ustrezno nagraditi, saj je njihov doprinos veliko vreden;
- postavljanje standardov, meril in mehanizmov za povratne informacije – informacije služijo kot merilo za kakovost, sprejemljivost in delovanje;
- omogočanje lokalnega sodelovanja in inovacij – sredstva za ljudi, ki želijo podpreti in sodelovati v procesu uvajanja sprememb;
- zagotavljanje komunikacije, izobraževanja in usposabljanja – izvajalci in ostali člani organizacije se morajo zavedati procesa uvajanja sprememb in uvideti, kaj vse se morajo naučiti, da bi učinkovito funkcionirali v spremenjeni kulturi;
- definiranje usmerjanja, strukture in procesa spreminjanja – načrt spreminjanja naj bo podoben ostalim poslovnim načrtom in mora zajemati naloge, odgovornosti, proračun, roke za doseganje ciljev itd.;
- pregledovanje sistemov – pregled trenutnih pravil in operacijskih postopkov, ki podpirajo ali blokirajo želene spremembe;
- pojasnjevanje skupne vizije – članom organizacije je potrebno pojasniti koncept, kaj si pravzaprav želijo doseči z uvajanjem sprememb ter jih navdušiti za sam proces in jim predstaviti kaj dobrega jim lahko prinese to obdobje.

V današnjih časih, za katere so značilni kompleksnost, hitrost in nepredvidljivost, lahko dolgoročno preživijo samo prilagajajoči se sistemi. Organizacije morajo prilagoditve načrtovati ves čas in ne samo nekajkrat letno. Vedno znova se morajo iskati novi načini delovanja, da bi se obdržala konkurenčnost na trgu (Holbeche 2005, 12).

Zmagovalci ustrezno odgovorijo na hitrost in kompleksnost spremembe – se prilagodijo, učijo in hitro reagirajo. Poraženci želijo nadzorovati in obvladati spremembe iz okolja (Golden Pryor in drugi 2008, 1).

3.10 IZVAJALCI SPREMEMB

Po Grubanu (Gruban 2005, 3) se vključene v izvajanje spremembe lahko razdeli v tri širše vloge:

- strategi sprememb: odgovorni so za začetno delo, ki zajema prepoznavanje potrebe po spremembi, oblikovanje vizije in želenega rezultata, odločanje, katera sprememba je možna ter izbor financerjev in zagovornikov;
- prejemniki sprememb: gre za največjo skupino ljudi, ki morajo spremembo sprejeti in se ji prilagoditi; njihovo vedenje in ravnanje odločata o tem, ali bo sprememba uspela ali ne;
- izvajalci sprememb: spremembe dejansko uresničijo; omogočati morajo napredek in uspeh; oblikujejo specifičen načrt izvedbe (ali uporabijo že ustvarjene programe); odzivati se morajo na zahteve od zgoraj in pridobivati sodelovanje zaposlenih na nižjih hierarhičnih nivojih; so vezni člen med vodstvom in zaposlenimi; lahko bi se reklo, da imajo najbolj zahtevno vlogo med vsemi zgoraj naštetimi, saj jim lahko manjka podpora nadrejenih, prejemniki sprememb pa jih lahko zavirajo in se upirajo načrtu sprememb.

Izvajalce sprememb bi lahko poimenovali kot »agente sprememb«. V tuji literaturi (Caldwell 2001; Buono in Kerber 2010; Burnes 2011; Van de Ven in Sun 2011; Long in drugi 2013; Parry in drugi 2013; Tucker, Hendy in Barlow 2015) se ta izraz največkrat pojavlja pri opisih ljudi, ki vodijo proces in izvajajo spremembe v organizaciji. Tako imenovani agenti sprememb so pomembni, saj spodbujajo pripravljenost zaposlenih za spremembe in skrbijo za komunikacijo tekom procesa uvajanja sprememb tako, da se lotevajo reševanja problemov z namenom in koordinirajo vire, s katerimi razpolagajo – njihova vloga je kompleksna (Tucker, Hendy in Barlow 2015, 1048). Drugi avtorji opisujejo agente sprememb kot menedžerje, ki usmerjajo in upravljajo spodbude sprememb (By, Burnes in Oswick v Van de Ven in Sun 2011, 58). Ena pomembnejših vlog, ki jih izvajalci sprememb prevzamejo v procesu uvajanja sprememb, je, da predvidijo vpliv spreminjanja na zaposlene, zato morajo razviti

komunikacijski načrt, ki bo zaposlenim ponudil jasno razlago o spremembah in tako vsaj na nek način zmanjšal negativne posledice sprejemanja teh sprememb (Long in drugi 2013, 2020).

Agenti sprememb svojo uspešnost pri uvajanju sprememb izkazujejo z različnimi nalogami in rezultati (Kur 1998, 40):

- izboljšanje rezultatov finančnega delovanja in servis strank;
- večja stopnja zadovoljstva pri delu oziroma zmanjšanje nezadovoljstva med zaposlenimi;
- kultura spremembe, ki je usklajena z vizijo, strateškimi usmeritvami in pričakovanji višjega vodstva;
- agent sprememb je splošno priznan kot pomemben člen in gonilo pozitivnih sprememb v organizaciji.

V organizaciji je vloga izvajalca sprememb negotova, saj je zelo odvisna od tega, kako jo vidi in dojema vodstvo. Po eni strani mora agent sprememb v obdobju spreminjanja skrbeti za gladke prehode med zaposlenimi, po drugi strani pa podati predloge vodstvenemu menedžmentu glede najboljših praks s trga. Svoja znanja in sposobnosti mora uporabiti v smeri, da bo uvajanje sprememb prineslo čim manj stroškov (Long in drugi 2013, 2020).

Izvajalci sprememb se morajo posvetiti vzpostavljanju skupnega razmišljanja, skozi katerega prejemniki:

- dobijo spodbude, naj razmišljajo dinamično in sistematično z namenom, da bi se strategije za spremembe razvijale hitreje,
- dobijo podporo v njihovem trudu za prihodnost organizacije na trgih, prednost pred konkurenti in iskanje novih priložnosti,
- dobijo spodbude, naj v obzir vzamejo scenarije za naprej in jih vključijo v današnje odločitve.

Poleg tega so izvajalci sprememb odgovorni tudi zato, da se zaposleni v procesu uvajanja sprememb počutijo čim bolj varne in sigurne, zato morajo biti seznanjeni z njihovi interesi in bojznimi (Long in drugi 2013, 2020). K njihovim odgovornostim in nalogam spada tudi usklajevanje in reševanje konfliktov med različnimi pogledi zaposlenih (Nickols 2010b, 8).

Agenti sprememb so tisti, ki vsem vpletenim v proces uvajanja sprememb pojasnijo logiko in razloge za načrtovanje spremembe (Van de Ven in Sun 2011, 58).

Navsezadnje, glavni cilj je ustvariti in sporočati identiteto, ki je »prijazna« spremembam, tako zunanjim kot notranjim (Buono in Kerber 2010, 11).

3.11 TEŽAVE PRI UVAJANJU SPREMEMB V ORGANIZACIJI

Gruban (2005, 4) opisuje sedem najbolj pogostih izvedbenih problemov pri uvajanju sprememb v organizacijo.

1. Izvedba je vzela več časa, kot je bilo prvotno načrtovano.
2. Glavni problemi, ki jih prej ni bilo mogoče identificirati, so se pojavili med izvedbo.
3. Koordinacija izvedbenih aktivnosti ni bila dovolj učinkovita.
4. Konkurenčne aktivnosti in krize so odvrnile pozornost od izvajanja strateških odločitev.
5. Zmožljivosti (spretnosti in sposobnosti) vključenih v izvedbo niso bile zadostne.
6. Usposabljanje in navodila, posredovana zaposlenim na nižjih nivojih, niso bila primerna.
7. Nenadzorljivi dejavniki v zunanjem okolju (npr. konkurenčni, ekonomski, vladni) so imeli na izvedbo neugoden učinek.

Našteti problemi so najbolj pogosti, vsekakor pa bi seznam lahko bil še daljši. Sklope problemov bi verjetno lahko razvrstili v nejasnost ciljev in pričakovanj, nezadostno podporo, premalo dvosmerne komunikacije in sodelovanja s prejemniki sprememb ter neupoštevanje pritožb, ki bi morda lahko bile celo koristne.

Kovačič (Kovačič 2011) pravi, da se podjetja pri upravljanju sprememb soočajo predvsem s tremi ključnimi problemi:

- proces uvajanja sprememb traja dlje časa, kot je bilo prvotno načrtovano;
- v procesu uvajanja sprememb prihaja do upora zaposlenih;
- vodstvo ni dovolj predano, kar posledično vodi k neustreznemu razumevanju in upravljanju procesa uvajanja sprememb.

Velikokrat se za neuspešen proces uvajanja sprememb »okrivi« prav izvajalca sprememb (agenta sprememb). Označi se ga kot neučinkovitega. Kje je glavni razlog za njegovo domnevno neučinkovitost? Največkrat razlog tiči v različnem tolmačenju vloge oziroma vlog izvajalca sprememb (Tucker, Hendy in Barlow 2015, 1049). Nekateri navdušeno razglašajo spremembe ter spodbujajo ostale zaposlene k aktivnemu sodelovanju. Pogostokrat so izvajalci sprememb mnenjski voditelji, ki imajo vpliv zaradi svoje strokovnosti, ki so jo dokazali v preteklosti. Interpretacij oziroma pričakovanj, ki jih imajo do agentov sprememb vodstvo na eni strani in zaposleni na drugi, je veliko in so raznolika. Eno pa resnično drži – izvajalci sprememb sami najbolje tolmačijo in predstavljajo svojo vlogo v organizaciji ter jo kot tako morajo znati predstaviti ostalim. Svojo vlogo morajo nujno osmisliti, da bi lahko osmislili tudi želene spremembe (zakaj so sploh potrebne). Pri tem naj bodo konkretni, saj prevelika fleksibilnost pri definiranju vlog pomeni različne interpretacije tako pri strategih in prejemnikih sprememb, kot tudi pri samih izvajalcih (Tucker, Hendy in Barlow 2015, 1060).

3.12 SPOPRIJEMANJE S SPREMEMBAMI

Ulrich (Ulrich v Maheshwari in Vohra 2015) meni, da lahko, ker je vsaka dejavnost upravljanja sprememb osredotočena na ljudi oziroma človeške vire, kadrovske strokovnjaki igrajo pomembno vlogo pri organizacijskih spremembah. Tak pogled je še posebej pridobil pomen v zadnjem desetletju. Kadrovske strokovnjaki tako lahko povečajo sposobnost zaposlenega za upravljanje sprememb in olajšajo učinkovito upravljanje sprememb (Kalyani in Sahoo 2011; Fitz-enz in Davison 2002; Ulrich 1997 v Maheshwari in Vohra 2015).

Da bi se uspešno spopadle s procesi, ki jih s seboj prinašajo spremembe, se morajo organizacije zavestno in konstruktivno lotiti vprašanj in dilem, ki se pojavijo kot posledica čustev, ki spremljajo zaposlene ob novih informacijah glede uvajanja sprememb.

Zaposleni reagirajo na dogajanja v njihovem okolju ter si ustvarijo mnenja in predpostavke o uvajanju sprememb. Takšne individualne predpostavke in pričakovanja lahko vplivajo na zaznavanje zaposlenih o spremembah – če jih zaznajo pozitivno, pripomorejo k večji zavzetosti za proces uvajanja sprememb in zmanjšajo stopnjo upora. Da bi se ustvarila in spodbudila večja zavzetost in pripravljenost na spremembe, morajo biti kadrovske strokovnjaki in menedžerji proaktivni ter ciljati na prepričanja, odnose in vedenje. Če pa predpostavke o spremembah na zaznavanje zaposlenih vplivajo negativno, potem obstaja

verjetnost, da ti zaposleni ne sprejmejo sprememb in se jim upirajo. Razvoj in spodbujanje pozitivnih prepričanj, predpostavk in odnosov med člani organizacije je ena izmed ključnih nalog pri intervencijah spreminjanja (Maheshwari in Vohra 2015, 877–878). Zaposleni so bolj naklonjeni organizacijam, kadar imajo občutek, da so organizacije iskreno zavzete za njihovo dobro (Benson in Lawler v Maheshwari in Vohra 2015, 882).

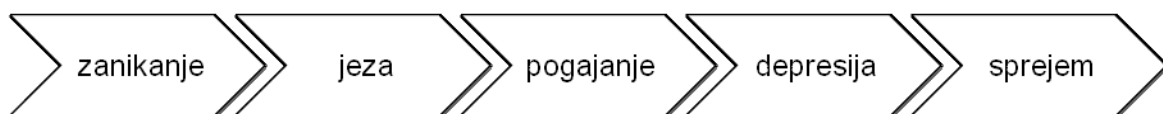
Ne obstajajo univerzalni recepti, ki bi organizacijam in njihovem vodstvu zagotovili bližnjice in metode za zagotovitev visoke stopnje pripravljenosti na spremembe ter sprejemanje le-teh. Treba se je zavedati in sprejeti dejstvo, da je vsaka sprememba na nek način »smrt« (trenutnega stanja, navad, rutin ipd.) in da vsaka rast na svoj način zahteva, da se zaposleni soočijo z novimi čustvi, posebej z žalostjo in depresijo (žalujejo za prejšnjim stanjem, na katerega so bili navajeni).

3.12.1 Krivulja spremembe (Kübler-Ross)

Elizabeth Kübler-Ross je 1965 predstavila t. i. krivuljo spremembe – faze, skozi katere gredo ljudje, ki se spopadajo z (večjimi) spremembami. Drugi avtorji (Perlman in Takacs 1990; Elrod in Tippet 2002) so njen model, ki je v osnovi temeljil na spoprijemanju s smrtjo in žalovanjem, prilagodili tudi za uvajanje sprememb v organizaciji.

Kübler-Ross (v Elrod in Tippet 2002, 274) je spoprijemanje s spremembami opisala v petih fazah:

Slika 3.7: Spoprijemanje s spremembamami po Kübler-Rosovi



Vir: Elrod in Tippet (2002, 274).

Gre za splošni model, ki zadeva spreminjanje, kot je glede sprememb leta 1990 zapisal Harvey (v Elrod in Tippet 2002, 278):

»Pomembno se je zavedati, da za vsako predlagano ali doseženo spremembo, je nekdo nekaj izgubil.«

Tako bi lahko pritrdili tistim, ki trdijo, da se krivulja sprememb, ki je bila razvita na osnovi žalovanja, lahko uporabi tudi pri spremembah v organizacijah, ki pri zaposlenih ustvarijo občutek izgube: prekinitev vezi s sodelavci zaradi premestitev, izguba strokovnega znanja ob menjavi tehnologije, izguba moči in vpliva ob prestrukturiranju ipd. (Elrod in Tippet 2002, 278).

Čustvene reakcije zaposlenih na spremembe se pravzaprav lahko razvrsti v dve osnovni obliki: žalovanje in navdušenje. Čeprav bi rekli, da je reakcija v obliki navdušenja zaželena, pa sta obe reakciji za organizacijo lahko usodni. V kriznih časih je bolj značilno, da se pojavi žalovanje. Za organizacijo je dobro, da to žalovanje čim prej preseže, a da pri tem izkaže maksimalno mero razumevanja in potrpljenja. Na prvi pogled se navdušenje zdi pravi čustveni naboj za spreminjanje, a ni nujno vedno tako. Zaradi pretiranega navdušenja lahko pride do spregleda malenkosti in detajlov, ki so pomembni za celoten proces uvajanja sprememb. Prav tako prvotno navdušenje lahko spodkopavajo nadaljnje spremembe oziroma v kolikor se le-te malo ali zelo spremenijo.

3.12.2 Model spoprijemanja s spremembami v procesu organizacijskega spreminjanja

Perlman in Takacs (1990, 33) sta razvila model spoprijemanja s spremembami v procesu organizacijskega spreminjanja. Razdelila sta ga v deset faz, ki sta jih opisala, ter za vsako fazo podala priporočila menedžerjem, s katerimi čustvi se lahko srečajo in kako ukrepati.

Prva faza v njunem modelu je *faza ravnovesja* (ang. *equilibrium*). V tej fazi se zaposleni identificirajo z organizacijo, saj so osebni in poklicni cilji usklajeni ter se ljudje počutijo varne, kar se kaže tudi na njihovi (višji) učinkovitosti. Ko pride do določenih znakov sprememb iz zunanjega okolja, se mora organizacija temu prilagoditi, kar pomeni, da se spreminja tudi obstoječe stanje (ang. *status quo*) zaposlenih. To najtežje sprejmejo tisti, ki se v trenutnem stanju počutijo varne in so močno vpeti v svoje navade ter menijo, da so spremembe nekaj najslabšega tako za njih kot za organizacijo (žalujejo za prejšnjim stanjem). Vodstvo in odgovorni za spremembe v tej fazi morajo predstaviti spremembe in zaposlene pripraviti na proces uvajanja sprememb.

V *fazi zanikanja* (ang. *denial*) zaposleni poskušajo racionalizirati svoje upiranje z dokazovanjem, kako je trenutno stanje čisto dobro za vse skupaj, tudi delovanje in poslovanje

organizacije. Ker so spremembe neizbežne, se zaradi zanikanja spremeni obnašanje zaposlenih (to lahko v bolj ekstremnih primerih privede do povečanja odstotka bolniških odsotnosti v organizaciji). Izvajalci sprememb naj obnašanja zaposlenih v tej drugi fazi ne vzamejo kot (zavesten) upor, temveč takšnim, ki izkazujejo največjo žalost zaradi spreminjanja, pomagajo s pogovori, vključevanjem v proces in sodelovanjem.

Ker spremembe gredo naprej, zaposleni lahko preidejo v *fazo jeze* (*ang. anger*). V kolikor so se v prejšnji fazi bolj pasivno pritoževali in izkazovali žalost, se zdaj bolj aktivno upirajo in posledično tudi medsebojno obtožujejo (kaj je bilo narobe v prejšnjem oziroma obstoječem stanju, da se mora zdaj spremeniti). Pomembno vlogo ima tukaj vodstvo, da prepreči resne zamere med sodelavci tako, da posluša vse vpletene in skozi skupinske izmenjave mnenj rešuje nastale probleme (vendar pozor, za to so potrebne dobre veščine in sposobnosti poslušanja ter moderiranja).

Kar pripelje do četrte faze v modelu, tj. *faza pogajanja* (*ang. bargaining*). Zaposleni se poskušajo pogajati z namenom, da bi preprečili spremembe. V tej fazi je potrebno prepoznati resnične težave (ali je koga po nepotrebnem strah, zakaj se dejansko bojijo sprememb). Konflikte v pogajanju mora vodstvo dobro obvladati ter poskušati najti skupne točke in koristi za vse.

V kolikor pogajanja predolgo trajajo oziroma so neuspešna, pridemo do *faze neurejenosti* (*ang. chaos*). Zaposleni so zmedeni, saj se več ne poistovetijo z organizacijo, vidijo pa tudi, da njihovo neracionalno obnašanje in upiranje spremembam ni prineslo zelenega učinka – ohranitev obstoječega stanja. Ključno je, da v tej poplavi čustev vodstvo najde način, kako zaposlenim znova osmisliti njihovo delovanje in sam pomen organizacije.

V *fazi depresije* (*ang. depression*) se po kaosu zaposleni začnejo smiliti sami sebi. Počutijo se nepomembne in prazne, zato mora vodstvo ujeti pravi trenutek in jih ustrezno informirati. Zaposleni intenzivno žalujejo za prejšnjim stanjem, zato jim je potrebno pomagati korak za korakom.

Depresiji sledi *faza vdanosti* (*ang. resignation*), ko med zaposlenimi na splošno primanjkuje navdušenja. Sicer je dobro, da se jim pomaga in osvetli pozitivne posledice spreminjanja, a pomembno je tudi, da se zaposlenim pusti, da sami napredujejo (nekateri potrebujejo manj, nekateri pa več časa).

Ko si bodo sami opomogli, bo sledila *faza odprtosti* (ang. *openess*). Zaposleni bodo imeli novo energijo in se bodo lotili svojih delovnih nalog. To fazo je treba izkoristiti za ponovno razlago in osmišljanje zelenih sprememb.

Ljudje bodo po tej fazi prešli v *fazo pripravljenosti* (ang. *readiness*). Postali bodo bolj samoiniciativni in zanimale jih bodo zadeve okoli novitet. Njihova čustva se bodo začela umirjati in začeli se bodo obnašati bolj razumsko. Ta čas naj vodstvo izkoristi za vodenje in razdelitev nalog. Prevzame naj vlogo usmerjanja do zelenih rezultatov.

Faza ponovnega pojava (ang. *re-emergence*) se pokaže kot proaktivnost zaposlenih in ponovno identificiranje z organizacijo. Spet so bolj samoiniciativni, imajo več energije in se poistovetijo z novonastalo situacijo. Tako vodstvo kot zaposleni zopet razumejo svoje vloge in prevzemajo odgovornost za svoje odločitve (Perlman in Takacs 1990, 33–38).

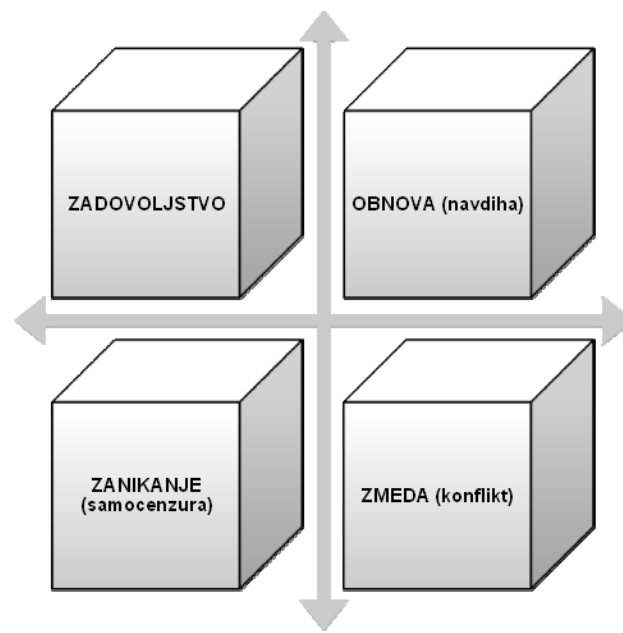
3.12.3 Štiri sobe spremembe

Janssen (v Gray in Castles 2006, Beatty 2015) je razvil teorijo »štiri sobe spremembe«. Sobe je poimenoval

- zadovoljstvo,
- zanikanje,
- zmeda,
- obnova.

Po tej teoriji se vsak posameznik in vsaka organizacija premika iz sobe v sobo, to pa je odvisno od zaznavanja, čustev ali prizadevanj, ki jih sprožijo zunanji dejavniki. Ne gre za zaporeden proces, saj je značilno, da se iz sobe v sobo prestopa ves čas tako na individualni kot na organizacijski ravni.

Slika 3.8: Janssenova teorija štirih sobe spremembe



Vir: Janssen v Beatty (2015, 5).

Razumevanje pripravljenosti na spremembe v organizaciji je ključno za razvoj strategije uvajanja sprememb. Organizacije, ki so »zadovoljne« oziroma »zadovoljene« (v stanju zadovoljstva) se morajo prebuditi, saj vsak trenutek lahko pride do nenadnega dogodka, ki bo zahteval spremembe. Organizacije, ki so v stanju zanikanja, se morajo zavedati resničnosti in ukrepati, preden je prepozno. Tiste organizacije, ki so v stanju zmedenosti, potrebujejo usmerjanje, in tiste, ki so prešle v stanje obnavljanja navdiha, morajo še zmeraj imeti držo pogleda naprej (Gray in Castles 2006, 251).

Ko je organizacija v sobi zadovoljstva, je v obstoječem stanju (ang. *status quo*). Ljudem je prijetno, držijo se svojih navad, vse poteka v mirnem in poznanem vzdušju. Organizacija v tem času ni zainteresirana za izboljšave ali večje spremembe. Zato ni čudno, da je, ko do teh pride, prva reakcija zaposlenih odločen »ne« spremembam. Reorganizacija, novo vodstvo, nov sistem, kriza na trgu, možna izguba zaposlitve – na vse te zadeve ljudje reagirajo s strahom in se iz sobe zadovoljstva preselijo v sobo zanikanja (kjer jim je veliko manj udobno).

Ko so ljudje oziroma organizacija v sobi zanikanja, dejansko ne vidijo potrebe po spremembi. Zato so jezni in čutijo zamero, menijo, da so prisiljeni v dejanja, ki jih ne želijo. Gre za najbolj pomembno »sobo« v procesu uvajanja sprememb, ker ljudje lahko obstanejo v njej in se ne premaknejo iz zanikajočega stanja. Branijo staro situacijo in svoje stare navade. Kritična

točka v tej sobi je spoznanje in soočanje z realnostjo ter lastnimi strahovi glede prihajajočih sprememb. Pomembno je, da vodstvo temeljito informira celotno organizacijo in zaposlenim pusti dovolj časa, da se prilagodijo. A vseeno je čas pomemben faktor, saj lahko, če organizacija predolgo ostane v sobi zanikanja, pride do resnih posledic, tudi do propada poslovanja.

Ko se organizacija sooči z realnostjo, se (lahko) premakne v sobo zmedenosti. Tukaj ljudje razumejo potrebo po spremembi, a še ne poznajo vseh podrobnosti. So v nekem vmesnem stanju med staro in novo situacijo. Negotovi občutki ustvarjajo zaskrbljenost – a do določene mere je zaskrbljenost za uvajanje sprememb koristna (preveč zaskrbljenosti pa lahko »paralizira«). Nujno je, da se vzpostavi ustrezno vodenje in usmerjanje. Vizija mora biti jasna vsem, prav tako strategija za doseganje vizije. Koristno je postaviti nekaj pravil, saj primerna količina pravil zagotavlja, da se ljudje počutijo varne. Usmerjanje in sodelovanje sta pomembni metodi za zagotavljanje dobrih odnosov, saj lahko, če so ljudje prepuščeni sami sebi v sobi zmedenosti, pride do resnih konfliktov. Po drugi strani pa zmedenost lahko privede do večje pripravljenosti za učenje in prilagajanje, kar lahko organizacijo premakne v naslednjo sobo, tj. soba obnove.

Organizacija ostane v sobi zmedenosti, dokler ne pride do spoznanj, kako se lotiti novih izzivov, ki jih prinašajo spremembe. V tem primeru sledi obnova in ljudje ponovno začutijo navdih. V tej sobi se čuti odkritost in pripravljenost na tveganja. Organizacija ponovno doživlja rast in napredke, to obdobje pa je treba izkoristiti za izobraževanje in nadaljnje priložnosti (Beatty 2015, 5–8).

3.12.4 Priporočila za spoprijemanje s spremembami

Ukrepev, priporočil in nasvetov, kako zaposlenim pomagati narediti določene premike, je ogromno; tudi literature na to temo je ogromno. Vsi ti nasveti in priporočila sporočajo podobno ter dajejo vodjem smernice, kako ravnati v procesu uvajanja sprememb. Človeški viri so v takšnih procesih najpomembnejši faktor.

Če na kratko povzamemo vsa priporočila, bi jih lahko strnili v naslednje točke (Hagemann 2015, 48–49):

- definicija bodočega stanja,

- vzor pričakovanega vedenja,
- postavljanje mej,
- dajanje povratnih informacij,
- proslava manjših uspehov,
- sprejem omejitev.

Spoprijemanje s spremembami v delovnem okolju vsekakor ni lahka stvar, saj zaposleni ogromno časa preživijo na delovnem mestu in si želijo predvsem občutiti varnost in zadovoljstvo s svojim delom. Vodstvo mora za potrebe zaposlenih imeti posluh in jim slediti ter jih uravnotežiti s potrebami organizacije. Pri tem jim lahko pomagajo strokovnjaki, ki predstavljajo vezni člen med vodstvom in zaposlenimi – običajno so to interni (ali zunanji) kadrovske svetovalci, ki s svojim znanjem, strokovnostjo in kompetencami vplivajo na odnose članov v organizaciji, informirajo in svetujejo ter pomagajo olajšati procese uvajanja sprememb.

4 PROCES UVAJANJA SPREMEMB

Današnje spremembe so lahko občasne ali prisotne ves čas, tako da se od uspešnih organizacij pričakuje, da bodo uvedle sistem nenehnega izboljševanja svojega poslovanja, posledično pa pravočasno in ustrezno odgovarjale na pobude in potrebe po spreminjanju iz zunanjega okolja. Da so se organizacije resnično spremenile (na bolje), pravimo takrat, ko so se spremenile do te mere, da spreminjanje postane »normalni«/vsakdanji proces in norma. Takšne organizacije proaktivno vodijo novosti (Golden Pryor in drugi 2008, 2–3).

Proces uvajanja sprememb se ne dogaja izven organizacije, v nekem vakumu, ampak sočasno z vsakodnevnim delovanjem in poslovanjem organizacije.

4.1 FUNKCIJA UPRAVLJANJA SPREMEMB

Upravljanje sprememb bi se lahko opisalo kot trajna poslovna funkcija – ne kot zgolj reakcija na občasne potrebe po reorganizaciji. Vse bolj postaja pomembna funkcija v organizaciji in običajno je postavljena znotraj kadrovske funkcije oziroma oddelka. Odgovorni za uvajanje sprememb razvijajo orodja za načrtovanje in uvajanje sprememb, pripravljajo komunikacijske načrte za interno sporočanje o spremembah in sodelujejo pri preusmerjanju organizacijske kulture k fleksibilnejšemu delovanju (Metre 2009, 5).

Upravljanje sprememb je kompleksen proces zaradi sistemske oziroma celostne narave organizacijskega spreminjanja, na katerega vpliva vrsta faktorjev, ki puščajo svojo sled na napredku in izidu procesa uvajanja sprememb (Parry in drugi 2013, 121).

Spremembe so za ljudi povečini moteče, če do njih pride nenadoma, nepredvideno in jih spremljajo negativne posledice (Lipičnik 1997, 33).

Da bi preprečili neuspeh uvajanja sprememb, ki niso vedno slabe oziroma negativne, še več, pogosto s seboj prinašajo napredek in olajšanje poslovanja in dela zaposlenih, mora biti organizacija pozorna na celoten proces, ki je zelo občutljiv in zahteven. Nekateri najbolj uspešni procesi uvajanja sprememb so se začeli, ko so posamezniki ali skupine najprej podrobno pregledali konkurenčno situacijo organizacije, položaj na trgu, tehnološke trende in finančno zmogljivost (Kotter 1995, 60).

Čeprav bi vsi, ki se ukvarjajo s teorijo organizacij in posebej z uvajanjem sprememb, radi videli, da bi lahko enostavno razložili, predvideli in kontrolirali proces, pa se organizacijske spremembe pogosto ne odvijajo v pričakovanih smereh (Burke v Van de Ven in Sun 2011, 58).

4.2 FAKTORJI VPLIVA NA PROCES UVAJANJA SPREMEMB

Parry in sodelavci (v Parry in drugi 2013, 106–108) so faktorje, ki imajo potencial vplivati na projekte spreminjanja, strnili v šest točk.

1. Turbulenca: lastnosti projekta oziroma procesa, hitrost spreminjanja, tveganja in ovire v poteku procesa. Lahko gre tudi za nepredvidljive dogodke, ob katerih mora projekt potekati naprej. Pri faktorju turbulence se osredotočajo na dve lestvici:
 - tveganja in ovire, ki preprečujejo, da bi se sprememba uvedla, ter
 - tip in količina sprememb, ki se želijo uvesti.
2. Viri: gre za vire, ki so na voljo; četudi bi skupina izkazovala dobrega skupinskega duha, močne vodje, dobro interno komunikacijo in zavzetost zaposlenih, spremembe ne bi dosegle optimalne zmogljivosti, če skupina ne bi imela potrebnih sposobnosti, pravih ljudi na pravih mestih, opreme, sistemov in procesov za doseg zastavljenih ciljev. Dve lestvici dajeta poudarek na:
 - izobraževanje in sposobnosti, kjer skupine preučijo, ali imajo vse sposobnosti za doseg ciljev, in v kolikor jih nimajo, da so vključeni v potrebno izobraževanje, ter
 - sisteme in procese, ki so bili vzpostavljeni za doseg ciljev.
3. Usklajena smer: večina procesov uvajanja sprememb se začne z idejo in načrtom, ki zahtevata zavezo in energijo s strani zaposlenih, ki želijo uvesti spremembe. Pomembno je, da se pri tovrstnih projektih »vidi vnaprej in naprej«, to pa merimo z:
 - vizijo in smerjo, ki nakazujeta, kako ljudje razumejo in se strinjajo z vizijo, ter
 - komunikacijo, pri kateri je pomembno, koliko in katere informacije ljudje prejemajo o spremembah.
4. Vodenje sprememb: ta faktor meri predvsem ukvarjanje menedžerjev z drugimi zaposlenimi na različnih nivojih organizacije. Razlikujejo med različnima nivojema menedžmenta:
 - zavezo menedžmenta, koliko se jim lahko zaupa, ter

- vodenjem skupin, ki se nanaša na supervizijo oziroma vodjo ekip (sposobnosti vodenja in zaupanje).
5. Delovne vloge: kako je delo strukturirano in organizirano, lestvica pa meri dve dimenziji tega segmenta:
- vpletenost, torej koliko so zaposleni vključeni v načrtovanje in uvajanje sprememb, ter
 - odgovornost, kar pomeni, koliko so ljudje odgovorni, ali imajo jasne vloge in merljive cilje.
6. Čustvena energija: to področje se nanaša na dejanska čustva, ki jih imajo zaposleni, ter se razdeli na dve lestvici:
- strast in pogon, kjer so pomembna pozitivna čustva, preko katerih se ljudi spodbuja k doseganju rezultatov in k večjemu vložku časa in energije, ter
 - motnje, ki opisujejo trenutno negativno raven čustev v skupini in so sestavljene iz štirih glavnih sestavnih delov:
 1. strah – zmeda, ogroženost, bojzljivost, borbenost, nestrpnost;
 2. stiska – izogibanje, obtoževanje, trma, žalost, dolgčas, trpljenje;
 3. jeza – neodobravanje, cinizem;
 4. namera o odhodu.

4.2.1 Faktorji uspešnosti procesa uvajanja sprememb

Različni avtorji (Nadler in Tushman 1990; Kotter in Heskett 1992; Cameron in Quinn 1999; Liu in Perrewe 2005; Turner Parish, Cadwallader in Busch 2008; Harris in Gresch 2008; Whelan-Berry in Somerville 2010; v Parry in drugi 2013) so opredelili faktorje, ki vplivajo na uspeh uvajanja sprememb:

Slika 4.1: Faktorji uspeha uvajanja sprememb



Vir: Parry in drugi (2013, 105).

4.3 PRISTOPI K PROCESU UVAJANJA SPREMEMB

Burnes (2011) v enem od prispevkov ugotavlja, da so se v zadnjih 20–ih letih pogledi in pristopi pri uvajanju sprememb spremenili in organizacije pri uvajanju sprememb uporabljajo različne pristope in načine.

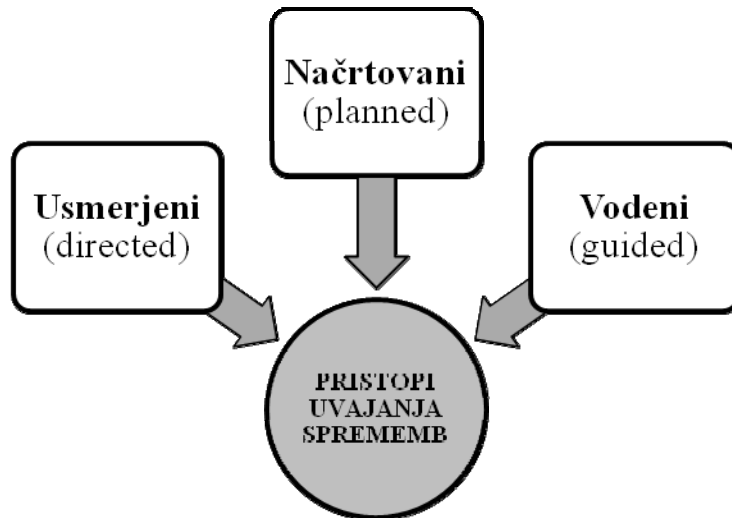
Hallencrutz in Turner (Hallencrutz in Turner v Parry in drugi 2013, 101) sta poudarila, da sta teorijo upravljanja sprememb izoblikovali predvsem dve prepričanji oziroma dva pristopa:

- sprememba je lahko načrtovana in upravljana (tipični predstavnik tega prepričanja je Kotter);
- sprememba je nastajajoči organski proces, katerega se ne da upravljati (Burnes, Shanley).

Napačno izbran pristop k procesu uvajanja sprememb lahko že v začetku zavre in zapečati usodo projekta ter ne doseže zelenih ciljev.

Splošno gledano obstajajo trije pristopi v uvajanju sprememb, ki so medsebojno povezani. Poimenovani so kot usmerjeni (ang. *directed change*), načrtovani (ang. *planned change*) in vodeni pristop (ang. *guided change*).

Slika 4.2: Trije pristopi v uvajanju sprememb



Vir: Buono in Kerber (2010).

Ob preučevanju pristopov k procesu uvajanja sprememb je ves čas treba imeti v mislih, da ima vsak pristop svoje zakonitosti (prednosti in slabosti) ter da je predpogoj vsakega začetka uvajanja sprememb temeljno poznavanje lastnosti organizacije. Na podlagi tega je potrebno izbrati pristop, ki bo najbolj optimalen za vse člane organizacije. Lahko se zgodi, da zaposleni zavrnejo spremembe prav zaradi napačno izbranega pristopa.

4.3.1 Usmerjeni pristop

Usmerjeni pristop (ang. directed change) temelji na vodenju s strani vodstva (ang. *top-down*) in ima jasno hierarhično strukturo. Za tovrsten pristop so značilne avtoritativnost, prepričevanje in skladnost. Vodstvo so strategji in izvajalci sprememb – slednje načrtujejo, ustvarijo ter jih sporočijo zaposlenim. Člane organizacij prepričujejo, da je sprememba nujna na podlagi poslovne nujnosti, logičnih argumentov, čustvenih apelov in kredibilnosti vodij. Za usmerjeni pristop je značilen hiter in odločilen način predstavitve sprememb. Želeni cilji so strogo definirani in se tekom procesa ne spreminjajo. Proces spreminjanja je nujen, hiter in

deluje po principu »samo naredi« (Buono in Kerber 2010, 7). Pri tem pristopu vodstvo razdeli naloge in od zaposlenih se pričakuje, da jih bodo opravili (brez dodatnih vprašanj).

Usmerjeni pristop, kjer se aktivnosti in naloge za spreminjanje delegira ter se od zaposlenih pričakuje poslušnost, je učinkovit predvsem v sistemih, za katera sta značilna nizka stopnja kompleksnosti in nizka stopnja negotovosti – a to lahko pomeni omejen razvoj organizacije, predvsem v časih, ki so zelo kompleksni v vseh dimenzijah.

4.3.2 Načrtovani pristop

Načrtovani pristop (ang. planned change) je najbolj razširjen in največkrat uporabljen pristop uvajanja sprememb. Izhaja lahko iz katerekoli ravni organizacije, a je nadzorovan s strani vodstva. Izvajalci sprememb pri članih iščejo zavzetost za določene spremembe, aktivnosti pa so podrejene raziskavam in izkušnjam, ki so bile pregledane pred samim začetkom uvajanja sprememb, zato je pri načrtovanem pristopu manj upora zaposlenih kot pri usmerjenem. Načrtovani pristop vsebuje tudi t. i. zemljevid procesa uvajanja sprememb, zato ljudje, ki so vpleteni, vedo, kaj pričakovati (Buono in Kerber 2010, 8).

Lewin (Burnes 2005; Golden Pryor in drugi 2008; Bordum 2010; Buono in Kerber 2010) je proces uvajanja sprememb razdelil v tri faze; gre za eno izmed različic načrtovanega pristopa.

1. Odmrznitev trenutnega stanja – sprostitvev organizacije iz trenutnih vzorcev delovanja in zagotavljanje pripravljenosti na spremembe pri zaposlenih.
2. Prehod na nove ravni stanja – spreminjanje in prilagajanje glede na rezultate prejšnje faze ter izvedba načrtovane spremembe.
3. Zamrznitev novonastalih sprememb – vpenjanje novih vzorcev delovanja v delovanje organizacije (vezanost na strukturo organizacije) ter zagotavljanje stalnosti in stabilnosti sprememb.

Lewinov model procesa uvajanja sprememb ne ustreza organizacijam, ki se soočajo z nenačrtovanimi spremembami. Da bi model vsaj nekoliko koristil, se mora organizacija vsaj malo zavedati možnosti, da se bo sprememba pojavila (Golden in Pryor 2008, 9). Model je zato doživel nekaj posodobitev in razširitev, da bi postal splošno uporaben za uvajanje sprememb – razširili so ga npr. Schein (1980) ter Lippit, Watson in Westley (1958), ki so

posamezne faze bolj razčlenili in poudarili vidik odnosov med zaposlenimi in vodstvom (Golden Pryor in drugi 2008, 9).

Za načrtovani pristop uvajanja sprememb so značilni jasno definirani cilji, ki pa se tekom procesa lahko nekoliko spremenijo (niso »zacementirani« kot pri usmerjenem pristopu). Sam proces je bolj fleksibilen in ponuja več možnosti za sodelovanje. Medtem ko je pri usmerjenem pristopu glavna metoda prepričevanje zaposlenih za sprememb, je pri načrtovanem pomembno sodelovanje in veliko naredi sam vpliv izvajalcev sprememb. Proces spreminjanja se v grobem razdeli na dve obdobji: načrtovanje, ki mora biti počasno in skrbno, ter uvajanje, ki naj bo hitro (Buono in Kerber 2010, 7).

Pri načrtovanem pristopu je glavni cilj izboljšava delovanja in učinkovitosti skozi sodelovanje in skupinsko delovanje (človeški faktor). Zaradi postopnosti in počasnosti (ang. *time-consuming*) je načrtovani pristop doživel kar nekaj kritik. Kanter (Kanter v Burnes 2005, 75) je svojo kritiko podal v mnenju, da organizacije nikoli niso v nekem »zamrznjenem« stanju, ampak vedno v »tekočem«, saj gre za živo stvar, ki temelji na članih. Glavno kritiko pa je načrtovani pristop doživel s strani zagovornikov procesnega pristopa (predstavniki Pfeffer, Wilson, Dawson, Weick, Hayes itd.). Ti so bili mnenja, da sprememba nikakor ne more biti linearna in predvidljiva, da bi jo lahko uvajali v postopnih fazah. Za njih je sprememba kompleksen in dinamičen proces, ki se vseskozi spreminja in prilagaja. Glavni cilj procesnega pristopa (kot nasprotnika načrtovanemu pristopu) je povezava organizacijskih virov s priložnostmi, omejitvami in zahtevami iz okolja (Burnes 2005, 75–76).

4.3.3 Vodeni pristop

Vodeni pristop (ang. *guided change*) je zasnovan na zavezi in prispevku vseh članov za potrebe in namene organizacije. Za ta pristop je značilno, da sloni na izvedenskem mnenju in kreativnosti članov organizacije, ter da prilagaja že obstoječe prakse in modele za želene cilje. Gre za ponavljajoči proces, ki se uči predvsem od spremembe same in potem veliko dela na delitvi znanja o spremembi. Njegova oblika je spiralna z ohlapno definirano smerjo. Je najbolj eksperimentalen pristop, ki vsebuje veliko improvizacije. Medtem ko pri usmerjenem pristopu vodstvo delegira, pri načrtovanem pa razvija in načrtuje, je vodstvo pri vodenem pristopu uvajanja sprememb v vlogi tistih, ki nakažejo smer, potem pa proces opazujejo in dajejo dodatne smernice, v kolikor so le-te potrebne. Vsi člani organizacije, ki so vpleteni v

spremembe, med seboj tesno sodelujejo. Tempo procesa uvajanja sprememb je hiter: veliko se improvizira, uči, reagira in ponavlja dobre vzorce sprememb (Buono in Kerber 2010, 7–8). Odprta komunikacija je ključnega pomena tako med ustvarjenimi skupinami kot med posamezniki. Za skupine, ki sodelujejo v vodenem pristopu, pa je značilno, da so fleksibilne, kar pomeni, da se lahko ves čas ustvarjajo kot tudi razidejo, v kolikor pa se zgodi slednje, je pomemben prenos informacij na prihodnje skupine. Posamezna skupina oziroma oddelek znanja ali informacij ne sme zadrževati zase, ampak mora vedno paziti, da jih velikodušno deli naprej.

4.3.4 Izbira pristopa uvajanja sprememb

Izbira pristopa za proces uvajanja sprememb torej vsekakor ni lahka. Potreben je natančen pregled vseh virov, ki so na voljo: čas, ljudje, finance ipd. Vsekakor pa je najpomembnejši vir prav človeški, saj spremembe vodijo in sprejemajo ljudje (Buono in Kerber 2010, 11). Člani, ki jih sprememba zadeva, morajo biti seznanjeni z vsemi prednostmi in slabostmi tako zelene spremembe kot tudi pristopa, ki se bo uporabil v določenem procesu.

Dejstvo pa je, da ko člani organizacije začnejo razumevati pristope k procesu uvajanja sprememb in zmogljivost organizacije za spreminjanje, lažje izberejo ustrezní pristop ter bolj razumejo in lažje prestopijo v drug pristop, v kolikor je to potrebno (Buono in Kerber 2010, 13). To je pomembno tudi za menedžerje. V kolikor se izkaže, da morajo k procesu uvajanja sprememb pristopiti drugače, npr. iz usmerjenega v vodeni proces, morajo biti sposobni, da se odrečejo določeni meri kontrole (ki temelji na pravilih, postopkih in strogi superviziji) ter to zamenjajo z drugimi elementi nadzora, ki temeljijo na vrednotah in zavezi.

Pri usmerjenem pristopu se, v kolikor je uporabljen neprimerno oziroma neustrezno, pri zaposlenih pojavijo čustva, ki lahko pomembno zavrejo ali celo ustavijo proces uvajanja sprememb: zanikanje, jeza, pogajanje, žalost, izguba. V kolikor se izbere načrtovani pristop, je potrebno paziti na kompleksnost samega načrtovanja, saj lahko zaposleni dobijo občutek, da je vse skupaj preveč zapleteno. Prav tako lahko delujejo kot da niso sodelovali pri planiranju in se čutijo izolirane od sprejemanja odločitev. Preveč načrtovanja lahko pomeni tudi omejitve pri fleksibilnosti, kar v določenih situacijah pripelje do neuspeha uvajanja sprememb. Tudi vodeni proces, ki velja za najbolj liberalnega, ima svoje negativne strani. Ravno njegova fleksibilnost in ohlapno definirana smer lahko povzročita organizacijski kaos,

saj trajajoče in ponavljajoče spremembe in dogodki lahko zmedejo vse vpletene ter povzročijo frustracije pri zaposlenih. Nekaterim enostavno ne odgovarja konstantno prilagajanje, zato je tudi pri vodenem pristopu treba dobro razmisliti, ali sploh uporabiti ta pristop – zelo priporočljivo je, da pred to odločitvijo pri zaposlenih preverimo, kako bi jim ustrezalo takšno stanje (Buono in Kerber 2010, 8).

Vodeni proces ni tako priljubljen pri vodstvu, saj niso navdušeni nad stalnim prilagajanjem, ponavljanjem in veliko mero improvizacije. Zanj se običajno odločijo, ko po premlevanju problemov in dilem uvidijo, da le-te niso jasno definirane in noben drug pristop ni uspešen (Buono in Kerber 2010, 9). Za prestopne med pristopi uvajanja sprememb so potrebne določene kompetence, predvsem pa mora vodstvo pametno določiti nove izvajalce sprememb, v kolikor se odločijo, da prevzamejo vlogo nadzornika in ne več aktivnega izvajalca.

Buono in Kerber (2010, 13) še ugotavljata, da se še zmeraj pre pogosto dogaja, da so organizacije omejene z določenimi infrastrukturami, kulturami in strategijami, ki vse temeljijo na potrebi po kontroli in predvidljivosti. Po njunem mnenju je še zmeraj premalo narejeno za potrebe, ki izhajajo iz hitro spreminjajočega se okolja. Treba je delati predvsem na zmogljivosti spreminjanja organizacije namesto gašenja požarov z določenimi ukrepi ob trenutnih in nepričakovanih situacijah.

4.4 STRATEGIJE UVAJANJA SPREMEMB

4.4.1 Kriteriji za izbiro strategije

Težko je izbrati samo eno strategijo ter z njo vstopiti in peljati celoten proces uvajanja sprememb. Nickols (2010a, 6) predlaga, da se pri izbiri strategije posvetujemo glede na naslednje kriterije:

- stopnja spremembe – večje in bolj radikalne spremembe zahtevajo več časa in več ukrepov, zato je bolj smiselno izbrati »zahtevnejše« strategije, kot sta sodelovanje in spreminjanje; pri manjših spremembah bosta dovolj strategiji »povedati« in »siliti«;
- stopnja upora – močnejši upor s strani zaposlenih spodbuja k izbiri strategij, ki temeljijo na moči (delo na ukaz in delegiranje nalog), manjši upor pa k izbiri takih strategij, ki temeljijo na informiranju in sodelovanju (kombinacija »povedati« in »sodelovati«);

- populacija – večje skupine zaposlenih zahtevajo uporabo vseh strategij v različnih fazah procesa uvajanja sprememb, posebej če gre za heterogene skupine;
- tveganje – večje tveganje zahteva več strategij oziroma kombinacijo le-teh; če je tveganje veliko, se ne sme ničesar prepustiti naključju; če je tveganje majhno, se s tovrstnimi problemi ne bo nihče ukvarjal in upor bo razmeroma šibek oziroma ga sploh ne bo;
- časovni okvir – v kolikor je malo časa za uvedbo sprememb, je treba izbrati strategije »povedati« in »siliti«;
- znanje – če ima vodstvo možnost oziroma že med svojimi vrstami strokovnjake za uvajanje sprememb, se lahko poslužujejo kombinacije vseh strategij; če to znanje ni na voljo, je smiselno izbrati strategije, ki so hitre in temeljijo na moči;
- odvisnost – ta kriterij predstavlja možen dvorezen meč; če je organizacija odvisna od svojih zaposlenih, nima veliko manevrskega prostora za delegiranje in ukazovanje; izbrati je potrebno »milejše« strategije, kot je npr. »sodelovati«, v kolikor pa so zaposleni popolnoma odvisni od organizacije, nimajo veliko prostora za upiranje, zato vodstvo izbere strategijo, ki mu najbolj leži (običajno se zatekajo k tršim pristopom, če je na voljo malo časa).

4.4.2 Model treh strategij uvajanja sprememb

Chin in Benne sta že 1969 (Chin in Benne v Quinn in Sonenshein 2008, 69) razvila model treh strategij za uvajanje sprememb:

- empirično-racionalne strategije,
- prisilne strategije,
- normativno–rehabilitacijske strategije.

Empirično-racionalna strategija uvajanja sprememb temelji na predpostavki, da so ljudje naklonjeni spremembam, ko so le-te usklajene z njihovimi lastnimi interesi. Izpolnjena morata biti dva pogoja: spremembe morajo biti racionalno upravičene in agent sprememb mora posameznikom demonstrirati prednosti. *Prisilna strategija* se osredotoča na proces uvajanja sprememb, v katerem močnejši in bolj vplivni posamezniki vsilijo svojo voljo podrejenim. Agent sprememb uporablja metode, ki so v osnovi bolj prisilne narave (od subtilne manipulacije do direktne uporabe sile). Glavna prednost prisilne strategije je, da hitro prinaša

rezultate, a s seboj nosi stroške poslabšanih odnosov, izgube zaupanja in zaveze zaposlenih. *Normativno-rehabilitacijska strategija* podobno kot empirično-racionalna strategija vidi racionalnost v lastnih interesih. Poudarja spremembe v vidikih vrednot, sposobnosti in odnosov. Ljudje so družbena bitja, ki so vodeni s strani kulture, ki vpliva na njihovo obnašanje. Ta strategija se zanaša na sposobnosti agentov sprememb, ki imajo veščine in znanja s področij, kot so terapija in izobraževanje zaposlenih. Sodelovanje je ključno za organizacijo (Chin in Benne v Quinn in Sonenshein 2008, 69–70).

4.4.3 Model »povedati, siliti, sodelovati in spreminjati«

Nov pristop k preučevanju strategij uvajanja sprememb je poenostavil poimenovanja kategorij in dodal še eno novo: »povedati«, »siliti«, »sodelovati« in »spreminjati« (Quinn in Sonenshein 2008, 70).

Največ se uporablja strategiji »povedati« in »siliti«. Ljudje se oklepajo starih navad in rutin na delovnem mestu, zato jih težko premaknemo iz njihove miselnosti, da je trenutna situacija najbolj ugodna in najboljša. V kolikor se povedano ne upošteva (strategija »povedati«), se običajno menedžment obrne k uporabi prisile in moči (strategija »siliti«). Ti dve strategiji sta hitri, vsakdo jih zna uporabljati in sta videni kot »normalni« strategiji uvajanja sprememb. Strategija »sodelovati« lahko zahteva veliko časa, več sposobnosti in se upira miselnosti, da mora imeti vodstvo ves nadzor. Zaposleni jo lahko v nekaterih primerih celo zamenjajo za manipulacijo. Ker se je ne uporablja pogosto oziroma se prvi dve uporablja v večjem odstotku procesov uvajanja sprememb, je videna kot nenaravna. Ker ljudje povečini zasledujejo svoje lastne interese, nova, dodana četrta strategija »spreminjati« ustvarja največje dvome pri zaposlenih.

Tabela 4.1: Primerjava štirih splošnih strategij uvajanja sprememb

	<i>POVEDATI</i>	<i>SILITI</i>	<i>SODELOVATI</i>	<i>SPREMINJATI</i>
<i>Cilj</i>	spremeniti cilj	spremeniti cilj	odnos	agent sprememb
<i>Motivacija</i>	lasten interes	lasten interes	splošno dobro	splošno dobro
<i>Vzvodi</i>	dejstva	moč	dialog	integriteta
<i>Čas. Obdobje</i>	kratko	kratko	dolgo	dolgo
<i>Vpliv</i>	prvi red	prvi red	drugi red	drugi red
<i>Zaznani nadzor</i>	visok	najvišji	nizek	najnižji
<i>Dejanski nadzor</i>	nizek	nizek	visok	najvišji
<i>Rezultati</i>	skladnost	skladnost	spojitev	spojitev

Vir: Quinn in Sonenshein (2008, 74).

»Povedati« strategija temelji na dejstvih in racionalnem prepričevanju. Zahteva malo časa; odgovorni za spremembe uvede visoko stopnjo nadzora, katerega cilj je skladnost v novonastali situaciji. »Siliti« strategija se opira na avtoriteto in vzvode moči. Vzpostavi se najvišja stopnja nadzora, cilj pa je skladnost – zaposleni naj se podredijo spremembam, ki prihajajo. Strategija »sodelovati« sloni na medsebojnih odnosih in odprtem dialogu – iskrena dvosmerna komunikacija je ključnega pomena. Odgovorni za spremembe skrbijo, da so vsi vključeni v proces uvajanja sprememb in da je vsem jasno, kakšne so njihove vloge/naloge ter da razumejo vse informacije. Medtem ko vodstvo uvede nizko stopnjo nadzora in pusti zaposlenim relativno proste roke, pa ima istočasno visoko stopnjo nadzora nad celotnim procesom (ne da bi ga pravzaprav prakticirali v tradicionalnem smislu nadzorovanja). Strategija »spreminjati« želi izkoristiti potencialne posameznikov in organizacije. Zahteva dolgotrajnejše obdobje in veliko potrpežljivosti, kar po drugi strani prinese najvišjo stopnjo nadzora nad procesom uvajanja sprememb (Quinn in Sonenshein 2008, 77).

4.4.4 Model razmerja med strategijo in izvedbo

Dejstvo je, da ljudje oziroma zaposleni razmišljajo s svojimi glavami in v današnjih časih enostavno ni več dovolj, da se jim delegira naloge brez kakršnihkoli pojasnil in informacij. Večjo mero učinkovitosti dosežemo s povabilom zaposlenim, naj tudi oni prispevajo svoje

ideje in dileme ter tako pomagajo sooblikovati proces uvajanja sprememb. Več idej in mnenj s strani zaposlenih bo upoštevano pri spreminjanju organizacije, hitreje in bolj intenzivno bodo »vzeli za svojo« novonastalo situacijo.

Ali se bo organizacija izvlekla iz kriznih časov, je zelo odvisno tudi od izbire strategije in same izvedbe aktivnosti. Nickols (2010c, 14) je razvil model razmerja med strategijo in izvedbo:

Tabela 4.2: Model razmerja med strategijo in izvedbo

	STRATEGIJA	
	pomanjkljiva	dodelana
pomanjkljiva	obsojeno na propad od samega začetka	brezbrižno delo
IZVEDBA		
dodelana	spogledovanje s katastrofo	dobra možnost za rešitev

Vir: Nickols (2010c, 14).

Kot je razvidno iz zgornje tabele, sta dodelani strategiji in izvedbi dobra možnost za rešitev – v kolikor ena ali celo obe izkazujeta določene pomanjkljivosti, se takoj pojavi dvom, ali se bo organizaciji uspelo rešiti.

4.5 FAZE UVAJANJA SPREMEMB

Jedro začetnih faz vsakega procesa uvajanja sprememb je cilj, da zaposleni prepoznajo spremembe kot nujne in jih sprejmejo za svoje.

Najpomembnejša faza procesa uvajanja sprememb je *načrtovanje*. Strateško načrtovanje organizaciji pomaga do vzpostavitve dolgoročne smeri razvoja, smisla za namen in identiteto, kontrole nad viri, s katerimi organizacija razpolaga; strateško načrtovanje organizaciji poda smernice za učinkovitost in konkurenčno moč (Bordum 2010, 252).

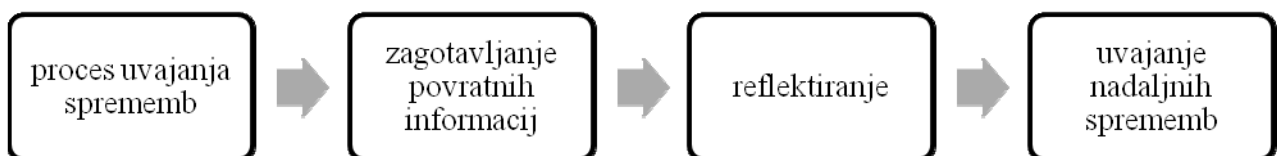
4.5.1 Osnovni teoriji uvajanja sprememb

Beer in Nohria (2000) sta pri preučevanju organizacijskih sprememb in njihovih procesov prišla do zaključka, da obstajata dva arhetipa (prvotni obliki) upravljanja sprememb. Vsaka organizacija je sicer zgodba zase in ima svoje posebnosti, a vendar omenjena avtorja trdita, da obstaja dve teoriji, kamor lahko razvrstimo vse primere – teorija E in teorija O. Obe teoriji dosejata menedžerske cilje in imata svoje (pogosto nepričakovane) stroške.

Teorija E temelji na ekonomski vrednosti in edino legitimno merilo uspeha organizacije je delničarska vrednost. Spremembe se pogosto vrtijo okoli ekonomskih spodbud, velikih odpuščanj, krčenja števila zaposlenih in prestrukturiranja (Beer in Nohria 2000, 134).

Teorija O velja za bolj mehek pristop kot teorija E in njeni zagovorniki trdijo, da bi se, v kolikor bi bil fokus zgolj na delničarski vrednosti, organizacijam škodovalo. Cilj teorije O je razviti organizacijsko kulturo in človeške sposobnosti skozi učenje posameznika in organizacije. Proces učenja bi si po teoriji O sledil tako:

Slika 4.3: Proces učenja po teoriji O



Vir: Beer in Nohria (2000, 134).

Organizacije, ki so naklonjene strategijam iz teorije O, imajo običajno vzpostavljene močne, dolgoročne odnose z zaposlenimi, ki so podprti s psihološkimi pogodbami, ki temeljijo na zavezi (Beer in Nohria 2000, 134).

Večina podjetij je naklonjena nekakšni mešanici obeh teorij. *Teoriji* sta si zelo različni, zato je v *praksi* zelo težko kombinirati njune strategije. Vendar je podjetjem, ki jim uspe kombinirati trde in mehke pristope, uspeh skoraj zagotovljen in si pridobijo pomembno konkurenčno prednost.

Teoriji E in O se med seboj razlikujeta po naslednjih organizacijskih dimenzijah: cilji, vodenje, fokus, proces, sistem nagrajevanja in uporaba svetovalcev.

Tabela 4.3: Razlike med teorijo E in teorijo O

Dimenzije sprememb	Teorija E	Teorija O	Kombinacija obeh teorij
Cilji	maksimiziranje delničarske vrednosti	razvoj organizacijskih sposobnosti	povezava paradoksa ekonomske vrednosti in organizacijske sposobnosti
Vodenje	upravljanje s spremembami z vrha navzdol	spodbujanje participacije od spodaj navzgor	nastavitev smeri od zgoraj in pritegniti v sodelovanje ljudi od spodaj
Fokus	poudarek na strukturi in sistemih	gradnja organizacijske kulture: vedenje zaposlenih in odnosov	istočasni fokus na strukturah, sistemih in organizacijski kulturi
Proces	načrtovanje in vzpostavitev programov	preizkušanje in razvijanje	spontano načrtovanje
Sistem nagrajevanja	motivacija s finančnimi spodbudami	motivacija skozi zavezo – uporaba plačil kot pravične izmenjave	uporaba spodbud za okrepitev sprememb, toda ne za uvedbo
Uporaba svetovalcev	analiza problemov s strani svetovalcev, ki predlagajo rešitve	svetovalci podpirajo menedžment pri sprejemanju rešitev	svetovalci so strokovnjaki, ki spodbujajo zaposlene

Vir: Beer in Nohria (2000, 137).

Zagovorniki teorije E veljajo za podjetnike, ki si želijo hitrega zaslužka, zato se osredotočajo na načrtovanje in ustvarjanje organizacijske strategije, strukture in sistemov, ki bodo podjetje hitro postavili na trg in utrdili njegov položaj. Zagovornike teorije O vodi ideologija, da zgradijo institucijo, zaslužek pa je zanje sekundarnega pomena. Želijo si sodelovanja med vsemi zaposlenimi, saj je njihov končni cilj ustvariti spremembo, nekaj dobrega in ne zgolj zaslužiti denar (Beer in Nohria 2000, 139).

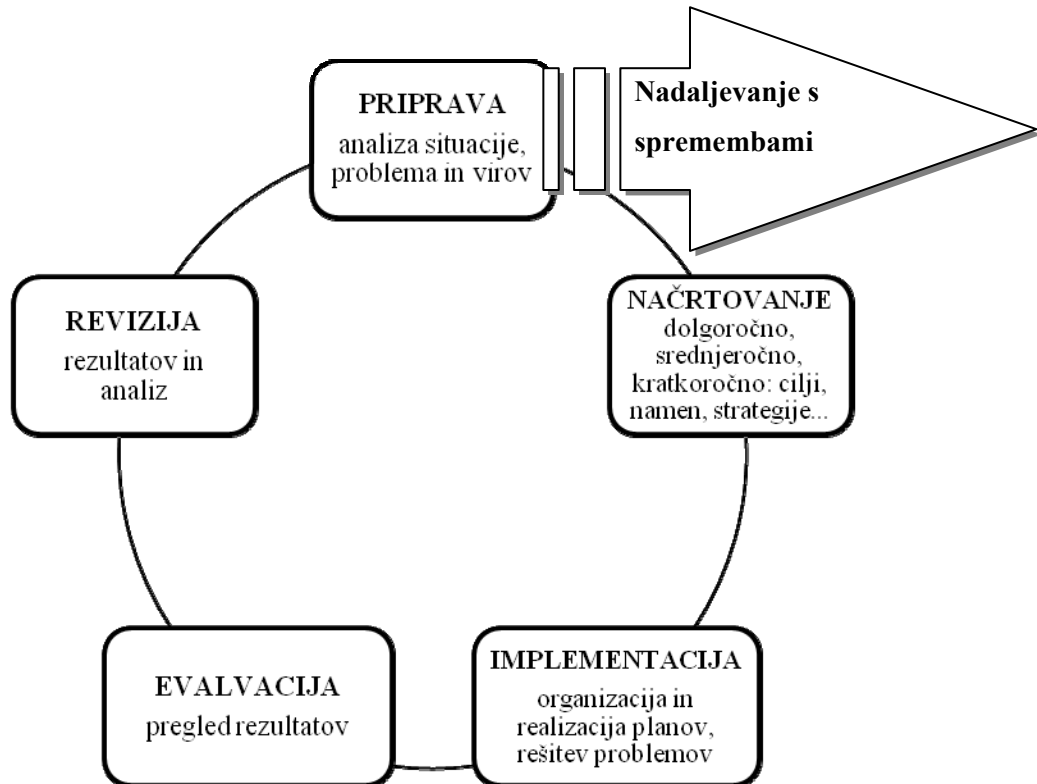
Jasno je, da mora organizacija, če želi biti dolgoročno uspešna, najti ustrezne načine, kako strategije teorije E kombinirati s strategijami teorije O. Vsaka teorija ima svoje prednosti in svoje omejitve, ki v današnjem svetu ponujajo dobro podlago za razvoj konkurenčne prednosti in razvoja organizacije.

4.5.2 Osnovni model uvajanja sprememb

Vsi modeli načrtovanja sprememb imajo podobno logiko (opisal jo je Beer v Bordum 2010, 250), na kratko se glasi:

1. analiza poslovnega problema,
2. najti ustrezno rešitev, ki je podkrepljena z vizijo in
3. uvajanje te spremembe.

Slika 4.4: Osnovni model uvajanja sprememb



Vir: Bordum (2010, 250).

Metre (2009, 20-21) je faze uvajanja sprememb strnil v tri točke:

1. sprememba se pojavi kot odgovor na pobudo iz zunanjega okolja (npr. konkurenčni pritiski, priložnost izboljšanja delovanja); postavi se cilje, opredeli želeno stanje in naredi se načrt, kako ga doseči;
2. upravljanje sprememb in izvrševanje zadanih aktivnosti proti želenemu stanju;
3. opravi se razmislek in ocena delovanja.

Nekateri izvajalci sprememb so prepričani, da lahko kakšno fazo tudi preskočijo, vse z namenom, da bi se celoten proces spreminjanja pospešil, vendar izpad ene ali več faz uvajanja sprememb s seboj nosi odgovornost, da se v naslednjih fazah zgodi kaj nepredvidljivega (kar bi se sicer videlo v prejšnjih fazah), zato preskakovanje faz ni priporočljivo – nekateri avtorji

(Metre 2009; Bordum 2010) celo trdijo, da lahko pomembno vpliva na neuspeh celotnega projekta uvajanja sprememb v organizacijo.

4.5.3 Faze pobude sprememb in čustev

Jeanie Daniel Duck (2001) pravi, da moramo zaposlenim pomagati, da sprejmejo spremembe, kar dosežemo z razumevanjem petih faz pobude sprememb in čustev, ki jih vsaka faza izzove.

Tabela 4.4: Pet faz pobud sprememb in čustev

STAGNACIJA	Pojavijo se znaki težav (upad vrednosti delnic, izguba določenih strank, organizacije težko zaposlijo dober kader). Pojavi se potreba po spremembi. V vsaki organizaciji so ljudje, ki spremembe pozdravljajo in jih spodbujajo, ter tisti, ki težave zanikajo in zavračajo vsakršno spremembo.
PRIPRAVA	Vodilni se odločijo, da bodo uvedli spremembe in sporočijo svojo odločitev zaposlenim. Slednji občutijo različna čustva; nekateri čutijo predvsem strah, nekateri olajšanje, nekateri celo navdušenje.
UVAJANJE	Vodilni objavijo nove naloge, definirajo poti poročanja in podelijo (nova) pooblastila. Zaposlene je v novi situaciji lahko strah, občutijo negotovost in so zmedeni. Pojavi se lahko apatija, zamera, skrbi glede neučinkovitosti posameznika.
VZTRAJANJE	Nova pravila in novi delovni pogoji s seboj prinesejo zmedo. Ljudje lahko v tej fazi delajo napake, ki upočasnijo proces uvajanja sprememb, kar nasprotniki izkoristijo in javno izražajo mnenje o nepotrebnosti novitet.
URESNIČITEV	Trdo delo prinese oprijemljive rezultate (povečana učinkovitost, novi produkti, več strank). Zaposleni so bolj samozavestni, optimistični in energični. Toda tudi to ima lahko negativne posledice: novonastalo zadovoljstvo zaposlenih je lahko pri naslednjem procesu uvajanja sprememb ovira.

Vir: Daniel Duck (2001).

Po Leavittu (Leavitt v Bordum 2010, 250) dobri menedžerji identificirajo problem, najdejo rešitve ter stvari uredijo skozi in z zaposlenimi.

4.6 MODELI UVAJANJA SPREMEMB

Strokovnjaki menedžmenta sprememb (Kotter, Jick in drugi) so razvili številne modele sprememb, h katerim se organizacije zatekajo, saj podajajo jasna navodila in napotke, kako se lotiti tega zahtevnega procesa. Modeli sprememb pomagajo oceniti spremembo na makro nivoju in razjasnijo, zakaj se neke spremembe pojavijo (sile sprememb), kako se bodo spremembe odvijale (faze, lestvice, časovni termini in karakteristike procesa) in kaj točno se lahko pričakuje (vsebina sprememb, rezultati in kriteriji za merjenje) (Kezar 2001, 25).

4.6.1 Kriteriji vpliva na modele uvajanja sprememb

Vsak model uvajanja sprememb ima svoje zakonitosti, skupni pa so jim kriteriji in faktorji, ki vplivajo na uspešnost procesa uvajanja sprememb. Predvsem imajo skupno točko v ustvarjanju vizije – dobro razvita vizija pomaga ljudem v organizaciji pokazati smer, v katero gredo (mnoge organizacije imajo vizije napisane, javno objavljene in distribuirane med zaposlene). Vendar mora vodstvo, da bi bila vizija pravilno razumljena, biti na voljo za kakršnakoli pojasnila in biti vzgled ostalim zaposlenim (Golden Pryor in drugi 2008, 11).

Burke in Litwin (Burke in Litwin v Parry in drugi 2013, 104) sta kriterije vpliva razdelila glede na transformacijsko in transakcijsko naravo, kamor spadajo: misija in strategija, organizacijska kultura, vodenje, prakse menedžmenta, struktura, sistemi (postopki in politika podjetja), naloge in sposobnosti posameznika, potrebe in vrednote posameznika, motivacija in delovna klima. Vpliv na te kriterije prihaja iz zunanjega okolja, kar se potem odraža na posameznikovi in organizacijski zmogljivosti. Appelbaum in Wohl sta zgornjim kriterijem dodala še kriterij proces spreminjanja (odmrznitev/spreminjanje/zamrznitev), organizacijsko vedenje (modifikacije), cilji organizacije, oblika organizacije (sistemi in strukture), tehnologija in učenje.

V teoriji (Lewin 1947; Ansoff 1965; Gould 1978; Kotter 1995/1996; Weick in Quinn 1999; Humprey 2005 itd. v Bordum 2010, 254) lahko spremembe pojasnimo glede na dva kriterija: pogostost (kako pogosto se sprememba pojavi) in intenzivnost (manjša, stopnjujoča, postopna, velika/radikalna). Kriterij intenzivnosti lahko razčlenimo še v smislu, ali je sprememba neprekinjena, evolucijska, razvijajoča, prekinjajoča, revolucionarna ali transformacijska. Bordum opozarja na še en kriterij spremembe, in sicer uspešnost (koliko časa prispeva k preživetju in trajnosti organizacije s tem, da ustvarja obdobja stabilnosti).

Da bi lahko sploh govorili o *modelu* uvajanja sprememb, morata biti zadovoljena predvsem dva kriterija (Burnes v Parry in drugi 2013, 102):

1. zanesljivi indikatorji poslovanja, ki se lahko uporabijo za oceno, ali je projekt spreminjanja uspešen ali neuspešen;
2. zanesljive karakteristike projekta, ki vplivajo na uspešnost procesa uvajanja sprememb in sestavljajo jedro modela uvajanja sprememb v organizacijo.

4.6.2 Kategorije modelov uvajanja sprememb

Po Parryju in drugih (Parry in drugi 2013, 102) lahko modele uvajanja sprememb razvrstimo v dve kategoriji.

1. Procesni modeli, ki prikazujejo, kako proces spreminjanja poteka in imajo opisane detajle v vsakem koraku oziroma fazi. Sem spadajo: Lewinov model v treh korakih, Proscijev model v petih korakih, Lueckov model v sedmih korakih, Kanterjev model z desetimi zapovedmi in Kotterjev model v osmih korakih.
2. Deskriptivni modeli, ki prikazujejo spremenljivke in faktorje uspeha, ki vplivajo na zmogljivost organizacije in na uspeh procesa uvajanja sprememb. Sem spadajo avtorji Burke in Litwin, Nadler in Tushman, Parker in drugi, Peters in Waterman, Weisbord.

4.6.3 Tipologija modelov procesa uvajanja sprememb

Van de Ven in Poole sta leta 1995 predstavila tipologijo štirih modelov procesa uvajanja sprememb (Van de Ven in Sun 2011, 60):

- teleološki – načrtovana sprememba,
- življenjski cikel – urejena sprememba,
- dialektični – konfliktna sprememba in
- evolucijski – tekmovalna sprememba.

Tabela 4.5: Tipologija procesa uvajanja sprememb

	Teleološki	Življenjski cikel	Dialektični	Evolucijski
Cikel procesa	Nezadovoljstvo Raziskovanje Postavljanje ciljev Implementacija	Predpisano zaporedje ali faza razvoja	Soočenje Konflikt Sinteza med nasprotnimi interesi	Spreminjanje Selekcija Zadrževanje med tekmovalnimi oddelki
Situacije, kjer je model uporaben (splošno)	Družbena konstrukcija zelenega stanja, konsenz ciljev	Program, ki je reguliran s strani narave, logike ali pravil	Konflikt med nasprotnimi močmi	Tekmovanje za redke vire
Tipične omejitve	Pomanjkanje priznanj Pristranskost odločitev Skupinsko razmišljanje (brez kreativnosti in odgovornosti posameznika) Pomanjkanje konsenza	Upor spremembam Pomanjkanje skladnosti Spremljanje in kontrola	Destruktivni konflikt Neravnovesje moči Nerešljive razlike	Raznolikost pogojev Pomanjkanje redkih virov
Rešitve	Sprožanje pozornosti Kritično razmišljanje Grajenje konsenza	Odgovor na pritožbe Lokalno prilagajanje Ponotranjenje mandatov	Menedžment konfliktov Sposobnosti pogajanja Politična zdrava pamet	Razvoj niš Trženje Strategije za tekmovalno prednost

Vir: Van de Ven in Sun (2011, 61).

Teleološki model načrtovane spremembe je uporaben, kadar se skupina sodelujočih strinja in deluje v skladu z organizacijskimi cilji. Model doživi neuspeh, če sodelujoči ne dosežejo konsenza glede cilja ali časovnih terminov doseganja zelenih rezultatov. Pomanjkanje priznanj, napake pri odločanju in kritičnemu razmišljanju lahko vodijo do skupinskega razmišljanja, kjer nihče ne prevzame odgovornosti, kar posledično lahko pomeni, da ni kreativnih idej in so ljudje bolj pasivni (vseeno jim je). Nujno je pridobiti mnenja vseh članov procesa, jih spodbuditi h kritičnemu razmišljanju ter tako priti do doseganja skupnih interesov. *Model urejene spremembe (življenjski cikel)* je primeren za upravljanje predvidljivih in ponovljivih organizacijskih sprememb. Vendar se omejitve pokažejo, ko so

pravila nepravilno postavljena, kar lahko vodi k uporabi zaposlenih. Pri tem modelu je pomembno, da se posluša vse pritožbe in pripravi odgovore nanje ter se ustrezno ukrepa, besedo pa je potrebno dati vsem, saj zaposleni po različnih oddelkih najboljše vedo, kaj je potrebno spremeniti v njihovih divizijah. *Dialektični model konfliktne spremembe* se uporablja v situacijah, ko se ugotovi, da so različni oddelki organizacije v konfliktnih odnosih. Običajno tovrstni modeli doživijo neuspeh zaradi nekonstruktivnih metod članov, ki dajejo preveč poudarka na razlike in se ne zmenijo za skupne točke. Člane je treba spodbujati k uporabi zdrave pameti in poudarjati, da morajo razmišljati v dobro organizacije (to lahko naredijo tisti, ki imajo dobre pogajalske sposobnosti in znajo delovati v konfliktnih situacijah). *Evolucijski model tekmovalne spremembe* je uporaben, ko veliko oddelkov v oziroma med organizacijami tekmuje za redke vire, in sicer tako da razvijejo različne produkte teh virov za določene trge (Van den Ven in Sun 2011, 65).

Tipologija Van den Vena in Poola nakazuje, da ima vsak model uvajanja sprememb določene prednosti in pomanjkljivosti, ne glede na to, v katero kategorijo se glede na svoje lastnosti razvrsti. Nekateri modeli so kritizirani zaradi svoje postopnosti in linearnosti (živiljenjski cikel, evolucijski in teleološki), spet drugi zaradi svoje kompleksnosti (dialektični). Najmočnejši pristop k uvajanju sprememb je zagotovo kombinacija prednosti iz vsake kategorije (Kezar 2001, 56).

4.6.4 Najpogosteje omenjeni modeli uvajanja sprememb

Kateri model procesa uvajanja sprememb naj izbere organizacija za svoje spreminjanje, je odvisno od njene strateške odločitve in želenih ciljev (Van den Ven in Sun 2011, 71). V literaturi (Ulrich 1997; Nohria in Beer 2000; Kotter 2002; Burnes 2005; Armstrong 2006; Bordum 2010 itd.) najdemo opisanih kar precejšnje število teorij in modelov sprememb, ki ponujajo smernice in napotke za učinkovito uvajanje sprememb v organizacijah, slednje pa morajo same ugotoviti, kateri od modelov jim najbolj ustreza in izkoristiti napotke za svoje spreminjanje in povečanje učinkovitosti.

V nadaljevanju bodo opisani modeli sprememb, ki jih različni strokovnjaki v svojih znanstvenih delih (Mento in drugi 2002; Burnes 2005 in 2011; Metre 2009; Bordum 2010; Bueno in Kerber 2010; Parry in drugi 2013) najpogosteje omenjajo. Največ pozornosti je namenjene t. i. harvardskemu modelu uvajanja sprememb, ki ga je razvil John Kotter, saj je ta

v literaturi o upravljanju sprememb (ang. *change management*) eden najbolj citiranih modelov.

4.6.4.1 Kotterjev strateški model

John Kotter je leta 1995 predstavil model sprememb, ki vsebuje osem korakov. Model je razvil na osnovi lastnih izkušenj, ki jih je pridobil s svetovanjem različnim organizacijam.

Kotterjev model v osmih korakih cilja na strateški nivo menedžmenta sprememb in se pogosto opisuje kot vizija uvajanja sprememb. Opira se na strateško planiranje in logiko (Bordum 2010, 250). Preskakovanje korakov ni priporočljivo, je pa nekaj prekrivanja med fazami popolnoma normalen pojav (Kotter in Cohen 2003, 56).

Vsaka faza rabi svoj čas in pomemben vidik so napake, ki lahko vplivajo na sam potek procesa uvajanja sprememb (Golden Pryor 2008, 10).

Glavni izziv v vseh osmih fazah je spreminjanje vedenja. Najpomembnejši izzivi niso strategija, sistemi ali kultura; temeljni problem je vedenje – kar ljudje počnejo in potreba po korenitih premikih v njihovem početju (Kotter in Cohen 2003, 11).

Tabela 4.6: Osem korakov za spreminjanje organizacije

Osem korakov za spreminjanje organizacije
<p>1. Ustvarjanje občutka nujnosti</p> <p><i>Ljudje začnejo drug drugemu pripovedati: »Dajmo, stvari je treba spremeniti!«</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ raziskati trg in konkurenco,▪ identificirati in diskutirati o kriznih situacijah, potencialnih kriznih situacijah ali velikih priložnostih.
<p>2. Sestava močnega tima za vodenje</p> <p><i>Ustvari se skupina, ki je dovolj močna za vodenje velikih sprememb, in začne dobro delati.</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ sestaviti skupino za vodenje skozi proces uvajanja sprememb,▪ spodbujati skupino, da delajo skupaj kot tim.

3. Prava vizija

Vodilni tim razvije pravo vizijo in strategijo za spremembe.

- ustvariti vizijo, ki bo pripomogla usmerjati uvajanja sprememb,
- razviti strategije za doseg te vizije.

4. Sporočanje, da ljudi navdušimo

Ljudje se začnejo navduševati za spremembe, kar se zrcali v njihovem vedenju.

- izrabiti vsako priložnost za pogovor o novi viziji in strategijah,
- usposabljanje glede na izkušnje vodilnega tima.

5. Pooblaščenje

Več ljudi začuti sposobnost, da se lahko lotijo uresničevanja vizije, in se ga v resnici tudi lotijo.

- odstraniti ovire za spreminjanje,
- spreminjati sisteme ali strukture, ki spodbujajo vizijo,
- spodbujati tveganja in netradicionalne ideje, aktivnosti in akcije.

6. Doseganje kratkoročnih uspehov

Zagon se krepi, ko ljudje poskušajo uresničiti vizijo, in čedalje manj se jih upira spremembam.

- načrtovati vidne napredke,
- ustvariti te napredke,
- priznavanje in nagrajevanje zaposlenih, ki sodelujejo pri napredku.

7. Ne odnehajte

Ljudje ustvarjajo spremembe val za valom, dokler vizija ni uresničena.

- izrabiti kredibilnost za spreminjanje sistemov, struktur in politik, ki ne ustrezajo novi viziji,
- najemanje, napredovanje in razvijanje zaposlenih, ki lahko implementirajo vizijo,
- oživiti proces z novimi projekti, temami in izvajalci sprememb.

8. Utrjevanje sprememb

Novo, zmagovito vedenje se nadaljuje kljub pritisku tradicije, menjavanju vodij sprememb itd.

- razložiti povezave med novim vedenjem in organizacijskim uspehom,
- razviti sredstva, da se zagotovi vodstveni razvoj in nasledstvo.

Vir: Kotter (1995); Kotter in Cohen (2003, 15).

Odgovorni za spremembe v prvi fazi identificirajo potencialne ovire in razvijejo scenarije, kaj bi se lahko zgodilo ob teh ovirah in kako jih premagati. Preučijo priložnosti in jih iskreno predstavijo zaposlenim v obliki dialogov ter diskusij (Kotter 1995, 60).

V drugi fazi je Kotter opisal, kako je potrebno sestaviti ekipo ljudi (močno koalicio), ki bo odgovornim za spremembe pomagala pri uvajanju sprememb (Metre 2009, 8).

Po tem, ko se zaposlene prepriča, da je sprememba nujna, je potrebno identificirati »mnenjske voditelje«, ki imajo vpliv in sposobnost prepričevanja ostalih (Kotter in Cohen 2003, 40).

Trditev, da je bil sestavljena močna vodilna skupina, potrebuje dva dokaza: sestavljajo jo pravi ljudje in v njej poteka timsko delo. Pravi ljudje imajo ustrezne veščine, vodstvene sposobnosti, organizacijsko zavest in zveze, ki jim pomagajo obvladovati specifično vrsto organizacijske spremembe (Kotter in Cohen 2003, 44).

S pravo vizijo se ustvari zemljevid, ki služi kot napotek za ključne ukrepe pri spreminjanju in predstavlja različne strategije, kako doseči zastavljene cilje pri posamezni fazi. Vizija mora biti jasna vsem. To se doseže tako, da se najprej opredeli vrednote, ki doprinesejo k spremembam. V tej fazi je dobro predstaviti kratek povzetek procesa uvajanja sprememb in kaj želimo z njim doseči. Predstaviti je treba tudi strategijo, kako bomo dosegli zastavljene cilje. Vodilni tim mora to strategijo dobro poznati in znati podati povzetek v vsakem trenutku (Metre 2009, 8).

Za uspešno uvajanje sprememb je potrebno imeti proračune, načrte, strategije in vizije tesno povezane med seboj.

Slika 4.5: Pogoji za uspešno izvajanje sprememb



Vir: Kotter in Cohen (2003, 64).

Ko se vzpostavi ustrezna vizija sprememb, je potrebno vključiti čim več t. i. mnenjskih voditeljev. Ti potem razširijo sporočilo in predstavijo nujnost sprememb ostalim zaposlenim tako, da komunicirajo jasno in dovolj podrobno skozi celoten proces (Metre 2009, 8). Najočitnejši razlog za neuspeh sporočanja vizije je premalo jasnosti (Kotter in Cohen 2003, 78).

Bistveno se je zavedati, da se zaposleni ne bodo niti malo žrtvovali za spremembe, v katere ne verjamejo. Da bi verjeli, pa mora vodilni tim ubrati načine za kredibilno sporočanje in komuniciranje o želenih spremembah. Spremembe je potrebno umestiti v širšo sliko vrednosti organizacije (Kotter 1995, 64).

Cilj sporočanja je doseči razumevanje, razviti globoko predanost in sprostiti več energije v kritični masi ljudi, pri čemer so dejanja pomembnejša od besed, veliko se uporablja metoda ponavljanja (Kotter in Cohen 2003, 13).

Faza pooblaščenja vključuje odstranjevanje (morebitnih) ovir, pogled naprej in osredotočanje na sisteme in strukture, ki spodkopavajo zastavljene spremembe (Metre 2009, 8). Pooblastilo po Kotterju in Cohenu (2003, 92) ne pomeni, da bi ljudem dali nove naloge in odgovornosti, temveč gre bolj za odstranjevanje ovir.

V tej fazi se je potrebno zavedati še ene pomembne zadeve – vseh ovir ne moremo odstraniti takoj, ko jih zaznamo, predvsem pa ne moremo odstraniti vseh naenkrat. Najbolje je, da se soočimo z velikimi ovirami, ko jih zaznamo, in jih v doglednem času poskusimo odstraniti.

Informacije so vir moči in pomanjkanje informacij jemlje moč (Kotter in Cohen 2003, 101). Pomembne so predvsem povratne informacije.

Kotter v šesti fazi modela predlaga načrtovanje in ustvarjanje kratkoročnih »zmag«. Predlog temelji na razdelitvi vizije na več manjših delov, ki so lažje merljivi in bolj obvladljivi. Na tej točki naj bodo zaposleni nagrajeni za svoje delo na spremembah (Metre 2009, 8). Najboljša motivacija za spremembe je (vidni) uspeh. Tega dosežemo s kratkoročnimi projekti – pri uvajanju sprememb je najbolje izbrati in določiti takšne projekte, ki predstavljajo siguren pozitiven rezultat in ki ob končnih ciljih dajejo upanje zaposlenim tudi v bodoče. Zagotavljajo verodostojnost, vire in zagon za skupna prizadevanja (Kotter in Cohen 2003, 13).

Menedžerji morajo skrbeti za napredek, postaviti razumne cilje, tako dolgoročne kot kratkoročne – sploh slednji naj bodo postavljeni tako, da bodo dosegljivi in se bodo predstavili ljudem kot uspeh (posledica spremembe). Kratkoročni uspehi poskrbijo še za občutek, da so spremembe nujne (kot podpora prvi fazi tega modela) in zaposlene spodbudijo k podrobnemu analitičnemu razmišljanju (Kotter 1995, 66).

V naslednji fazi Kotterjevega modela je potrebno pregledati dosežke in ustvariti še več sprememb. Fokus te faze temelji na sistemih sprememb, organizacijski politiki, postopkih, ki spodbujajo spremembe; ljudi, ki uspešno sodelujejo pri uvajanju sprememb in jih pomagajo uveljavljati, je treba ustrezno nagraditi (npr. napredovanje) (Metre 2009, 9). Po dosegu ciljev pri kratkoročnih projektih je potrebno narediti analizo in ugotoviti, kaj je bilo dobro in kaj slabo. Naprej se gradi na dobrih vidikih projekta in zastavljanju novih ciljev na podlagi pozitivnih rezultatov. Paziti je treba, da se ne zapade v samovšečnost, ki je ena največjih pasti procesov uvajanja sprememb (Kotter in Cohen 2003, 123).

Zadnja faza Kotterjevega modela predlaga ponotranjenje novih pristopov ter pojasnitev novih povezav med novim vedenjem in organizacijskim uspehom (Metre 2009, 9). Neprekinjeni napor za vzdrževanje sprememb se dolgoročno splačajo. Za predstavitev napredka in rezultatov je treba izkoristiti vsako priložnost.

Določene spremembe, ki so prinesle izboljšave, je potrebno predstaviti zaposlenim in ključne kadre pohvaliti. Proces uvajanja sprememb je bil zares uspešen, ko zaposleni spremembo

jemljejo kot naravni del organizacije, v kateri delujejo. Spremembe je lahko ohraniti, če je ustvarjena nova, podporna in dovolj močna organizacijska kultura (Kotter in Cohen 2003, 136).

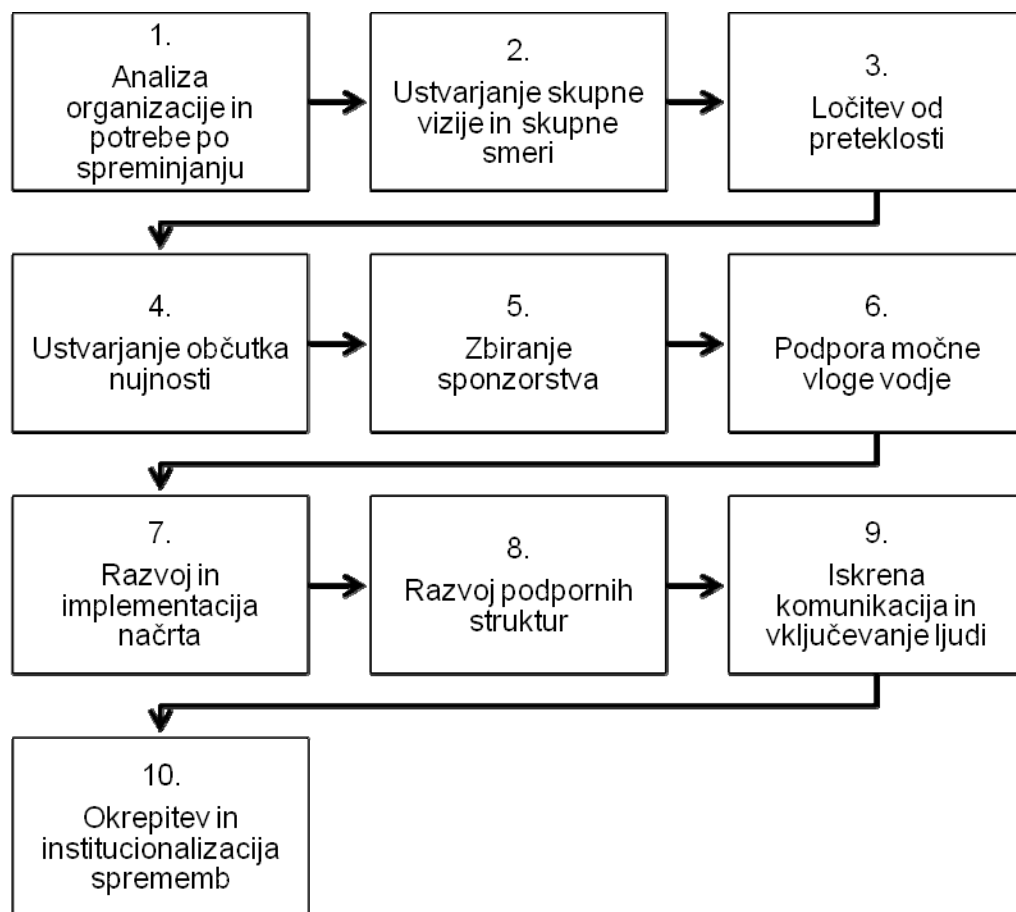
V procesu sprememb je kultura na zadnjem, ne pa na prvem mestu. Napaka je, ko organizacija poskuša najprej spremeniti kulturo. A slednja se resnično spremeni takrat, ko se v nekem omejenem obdobju izkaže, da je nov način poslovanja uspešen (Kotter in Cohen 2003, 146).

4.6.4.2 Jickov taktični model

Jick je leta 1991 predstavil taktični model v 10 korakih. Model je uporaben pri uvajanju večjih organizacijskih sprememb, prav tako pa koristi pri evalvaciji procesov uvajanja sprememb, ki so že v teku. Pomembno je, kako se razvijalci in izvajalci sprememb procesa lotijo in kaj pravzaprav je sprememba. V kolikor se organizacija odloči za Jickov model uvajanja sprememb in želi proces izpeljati karseda uspešno, se mora zavedati narave spremembe in kako občutljivi so izvajalci sprememb na karakteristike organizacije. Pred seboj morajo ves čas imeti vidik, da je sprememba trajna in ne zgolj diskreten proces (Mento in drugi 2002, 46).

Deset korakov v Jickovem taktičnem modelu uvajanja sprememb si sledi v naslednjem vrstnem redu (Metre 2009, 10):

Slika 4.6: Jickov model uvajanja sprememb



Vir: Metre (2009, 10).

Ko se ugotovi potreba po spreminjanju, Jick predlaga premik k drugemu koraku, t.j. ustvarjanju skupne vizije in skupne smeri (kar je podobno kot pri Kotterju tretji korak). Po ločitvi od preteklosti (tretji korak) je četrti korak ustvarjanje nujnosti okoli vizije in ločevanja iz prejšnjih korakov modela. Ustvarjanje nujnosti je pri Kotterju prvi korak. Pri petem koraku Jick predlaga zbiranje podpore, da bi se utrdila močna vloga vodje. Tu je ključno, da ima vodja okoli sebe skupino ljudi, ki ga podpirajo in želijo pomagati pri uresničevanju vizije spreminjanja. Jick je s šestim korakom – zbiranje sponzorstva – mislil predvsem na podporo višjega menedžmenta in ključnih članov v organizaciji, ki bi pomagali spremembo potisniti bližje realizaciji. Ko je ta korak opravljen, je potrebno narediti plan za implementacijo sprememb. Nato je potrebno razviti podporne strukture, prepoznati in odstraniti ovire. Deveti korak Jickovega modela uvajanja sprememb predvideva iskreno komunikacijo in širjenje informacij glede sprememb med zaposlene, ki jih je treba vključiti v proces. Zadnji korak Jickovega modela predstavlja okrepitev spremembe in ko je proces končan,

institucionalizacijo teh sprememb in zagotavljanje trajnosti tudi po končanem procesu uvajanja sprememb (Metre 2009, 11).

V Jickovem modelu najdemo fazo, ki poudarja vedenje vodje in njegove močne vodstvene karakteristike, kot so karizma, navdih za pridobivanje podpore za vizijo, individualno obravnavo in intelektualno stimulacijo (Golden Pryor in drugi 2008, 12).

Newcomb (Newcomb v Golden Pryor 2008, 13) se je na nek način strinjal z Jickom, saj je tudi sam zagovarjal določene zahteve za uspešno vodenje: a) vodje morajo znati oceniti okolje organizacije v kakršnikoli situaciji; b) vodje morajo odlično poznati vizijo organizacije in pridobiti podporo za njeno uveljavljanje; c) vodje morajo biti sposobni izvršiti načrt za uresničitev vizije.

Skratka, vodje se morajo v današnjih časih hitrega spreminjanja naučiti razmišljati o nepredvidljivih situacijah in se prisiliti, da gledajo izven svojih okvirov (Golden Pryor 2008, 13).

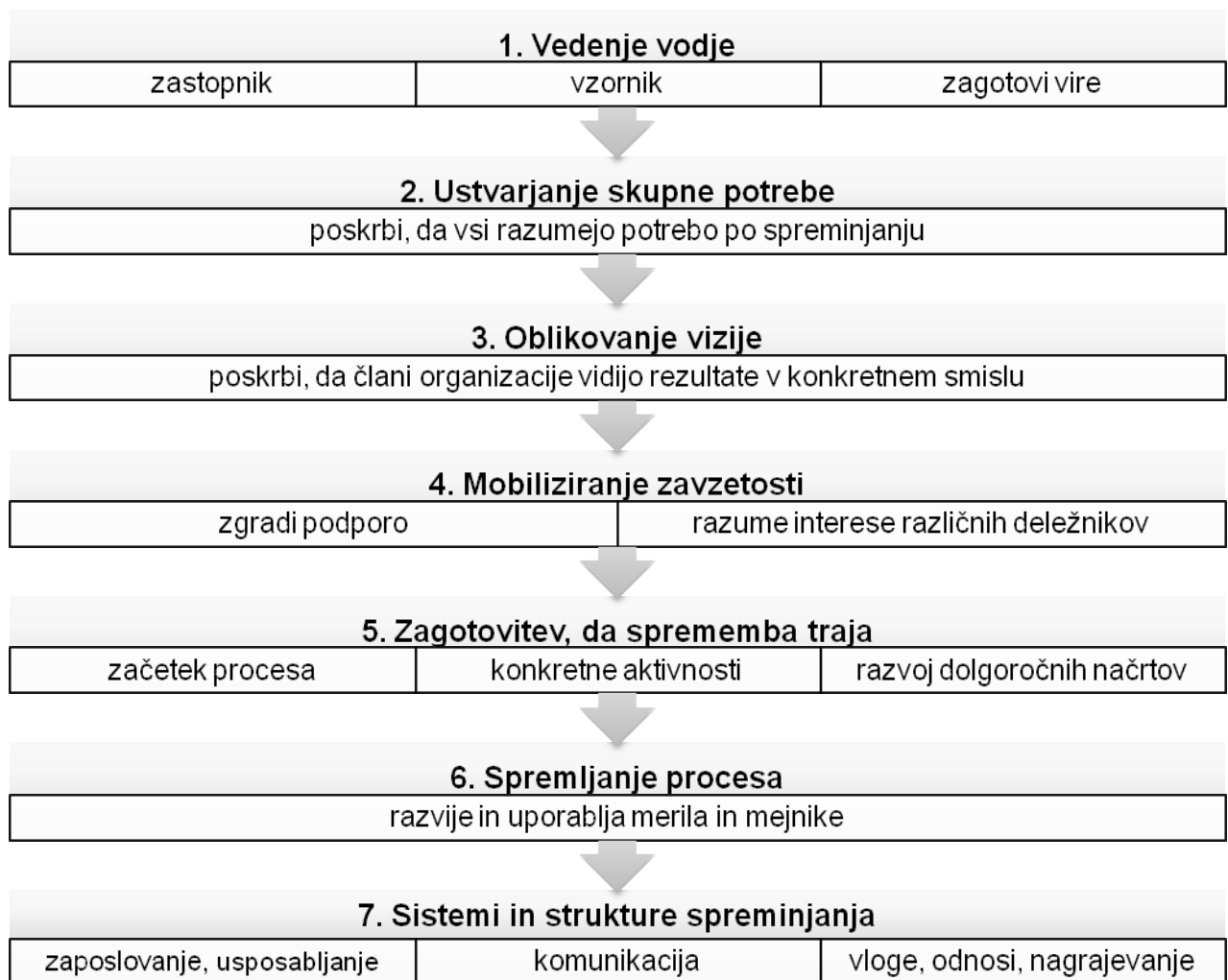
4.6.4.3 Model pospeševanja procesa uvajanja sprememb (GE)

Model pospeševanja procesa uvajanja sprememb v sedmih korakih, ki je bil osnovan na modelu uvajanja sprememb Lewina (odmrznitev – spreminjanje – zamrznitev), je bil uporabljen v podjetju General Electric.

Model GE se osredotoča na vlogo vodje, ki ustvarja občutek nujnosti za spreminjanje, razvija in implementira vizijo, vodi uvajanje sprememb in meri napredek procesa na večih dimenzijah v organizaciji.

Model pospeševanja procesa uvajanja sprememb v sedmih korakih vsebuje naslednje faze:

Slika 4.7: Model sedmih korakov uvajanja sprememb



Vir: Metre (2009, 13).

Osrednjo vlogo tega modela ima vodja, ki mora biti ostalim članom vzor v procesu uvajanja sprememb. Odgovoren je za celoten proces, začnši s pridobivanjem virov in zastopanjem sprememb skozi uresničevanje in izvrševanje (ter še kasneje). Veliko pozornosti mora nameniti drugemu koraku, tj. komunikaciji, da bi vsi vpleteni razumeli razloge za spreminjanje. Sledi razvoj vizije, ki temelji na komunikaciji iz prejšnjega koraka. Ta korak vključuje vse zaposlene, saj jim je potrebno konkretno prikazati želene rezultate in izide uvajanja sprememb. V četrtem koraku mora vodja zagotoviti, da so vsi vpleteni zavzeti za spreminjanje, to pa doseže tako, da tudi sam razume različne interese vseh članov. S tem tudi pridobi podporo. Nato je potrebno zagotoviti, da bo sprememba trajala – ta korak predvideva, da je sprememba že bila uvedena, tako da se lahko vodja osredotoči na aktivnosti, ki sledijo uvedbi sprememb. Aktivnosti temeljijo na ciljih, ki vsebujejo predvsem dolgoročne načrte za

trajnost sprememb. Naslednji korak zahteva spremljanje procesa, ki mora za seboj imeti določena merila in mejnike, po katerih se vodja lahko orientira, ali je na pravi poti do popolne implementacije spremembe. Zadnji korak GE-modela predvideva spreminjanje sistemov in struktur, kar vključuje zaposlovanje osebja, usposabljanje, sistem nagrajevanja, komuniciranje, različne vloge zaposlenih in vzpostavitev poročanja, s katerim se kakršnekoli variacije podrobno spremljajo in ocenjujejo (Metre 2009, 13).

4.7 SPREMEMBE V ORGANIZACIJI IN ZAPOSLENI

Organizacije, ki stremijo k posvojitvi kompleksnejših pristopov uvajanja sprememb, se morajo zavedati, da je moč potrebno distribuirati in porazdeliti med vse člane organizacije, poleg tega pa se fokusirati na stranke, vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje (Bechtold v Burnes 2005, 83).

Najpogosteje se problemi pri procesu uvajanja sprememb pojavijo, kadar pobudniki sprememb nimajo zadostnih informacij za učinkovito vodenje spreminjanja. Smiselno je, da se vključi tiste zaposlene, ki te informacije in znanje že imajo – tako si vodstvo olajša sprejemanje ustreznih odločitev in vzpostavi podporo zaposlenih pri uvajanju sprememb (Kovačič 2011).

Za bolj učinkovito uvajanje sprememb morajo menedžerji osvojiti nove pristope – opustiti morajo ideje o načinih vodenja, ki temeljijo zgolj na ukazovanju in nadzoru, osvojiti razmišljanje, da morajo organizacije biti bolj fleksibilne in da je večja mera vključevanja zaposlenih v proces uvajanja sprememb bolj pomembna za uspeh kot je to veljalo v preteklosti (Burnes 2005, 84). Upor zaposlenih je največja ovira pri uvajanju sprememb, ki se jo lahko zmanjša z ustrežno izbranim stilom vodenja (Caldwell 2003, 880).

Učinkovit specialist za spremembe se zaveda, da mora upor zaposlenih izrabiti v korist želenim spremembam (Bradutjanu 2015, 115). Upor ni nujno vedno slaba stvar in v določenih primerih se lahko izkaže za učinkovit faktor, ki pripomore k uspešnemu procesu uvajanja sprememb.

4.7.1 Ravni uporov v organizaciji

Rozman (2000, 122–123) je opredelil tri ravni uporov glede na ravni v organizaciji:

- na ravni celotne organizacije
 - boj za moč in oblast (najmočnejši deli v organizaciji lahko celo preprečijo, da organizacija uvede spremembe);
 - konflikti med poslovnimi funkcijami (posamezne poslovne funkcije so v stanju nesoglasja, predvsem zato, ker imajo različne cilje in poglede na razvoj organizacije in doseganje poslovnih rezultatov);
 - mehanistična organizacijska kultura (takšna kultura zapoveduje vnaprej določene korake in zaposlenim ne omogoča razvoja zmožnosti spreminjanja in tudi prilagajanja);
 - vpliv kulture (najtežje je spremeniti vedenje zaposlenih, ki so pod vplivom določenih vrednot in norm);
- na ravni oddelka
 - norme in kultura oddelkov;
 - povezanost (prevelika) in pripadnost članov skupini;
 - zaradi strahu pred razpadom skupine se ne upošteva informacij, ki napovedujejo negativne posledice neprilagajanja;
 - skupinsko razmišljanje;
- na ravni posameznika
 - videnje sprememb samo z lastnega vidika;
 - navade in prepričanja;
 - strah pred izgubo delovnega mesta;
 - nezaupanje v vodstvo, negotovost zaradi prihodnosti.

Običajno se upor zaposlenih pojavi, ko ljudje čutijo, da so jim bile spremembe »vržene pred noge«, torej da sploh nimajo vplivajo, ali se bodo te spremembe zgodile ali ne. Zato Buono in Kerber (2010, 10) predlagata, da je uvajanje določene spremembe (ali več njih) skrbno načrtovan proces, ki naj veliko dela na občutku varnosti zaposlenih. Vodeni pristop uvajanja sprememb vsebuje veliko improvizacije, za kar bi na prvi pogled lahko rekli, da ne ustvarja občutka varnosti, a vseeno je pristop, ki vpenja vse ravni organizacije in vse zaposlene ter

ustvarja dinamičen proces sodelovanja, kar (običajno) pozitivno vpliva na razmišljanje in počutje zaposlenih.

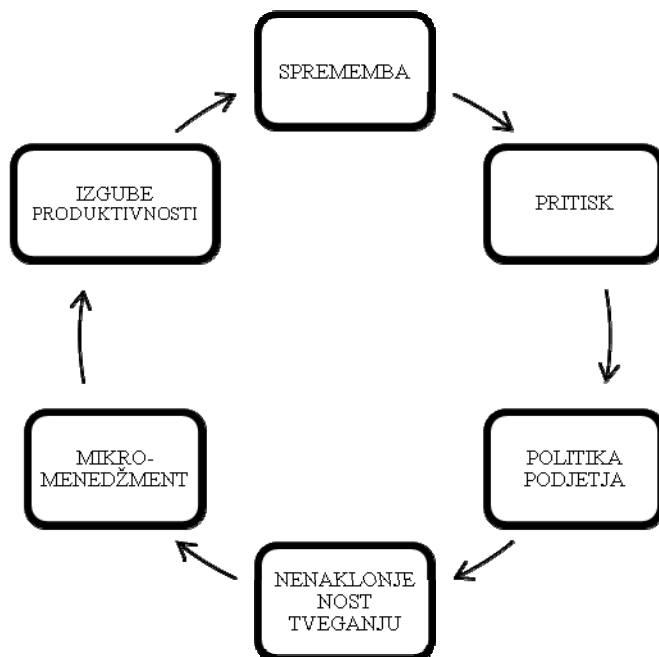
4.7.2 Odzivi upora ljudi na spremembe

Mariotti (Mariotti v Elrod in Tippet 2002, 280) je »uporniške« odzive ljudi na spremembe strnil v osem točk:

- zmedenost – težko razumemo, da se bo sprememba dejansko zgodila;
- takojšnja kritika – zavrnitev sprememb, še preden izvemo vse detajle;
- zanikanje – zavrnitev oz. nesprijemanje, da se je nekaj spremenilo;
- zlonamerno strinjanje – z nasmeškom se strinjamo z vsem, a čakamo na priložnost, da opozorimo na neskladja;
- sabotaza – izvajanje akcij za preprečitev uvajanja sprememb;
- zlahka se strinjamo – strinjanje z nizko stopnjo upora, največkrat sploh ne vemo, zakaj smo se strinjali (za kaj pravzaprav gre);
- ignoriranje – spreminjanje teme in upanje, da se sprememba ne bo pojavila;
- tišina – čisto nič ne prispevamo, kar je verjetno najtežja oblika upiranja (najtežje se jo premaga in predstavlja velik izziv izvajalcem sprememb).

Spremembe lahko za posameznike pomenijo velik pritisk, saj se pojavi negotovost. Politika podjetja je lahko dodaten vir pritiska, medtem ko se posamezniki borijo zase in da bi obdržali svoj položaj. »Kultura okrivljanja« lahko vodi k riziku nenaklonjenosti. Niso samo zaposleni tisti, ki padejo v takšno stanje. Tudi vodstvo lahko izgubi voljo do delegiranja in vodenja, kar lahko pomeni zmanjšanje produktivnosti. Na neki točki se sistem poruši in pride do nove spremembe, ki želi rešiti problem – in začaran krog se lahko ponovno odvije (Holbeche 2005, 9).

Slika 4.8: Zakon zmanjšanih donosov



Vir: Holbeche (2005, 9).

Organizacije se v današnjih časih več posvečajo človeškemu kapitalu ter komunikaciji med zaposlenimi in menedžerji. Bistvo menedžmenta človeških virov je v tem, da zaposlene jemlje kot vredne poslovne pridobitve in ne kot stroške. Pomembno je zaposlovati ljudi s pravimi veščinami in izkušnjami (Holbeche 2005, 11).

Amenakis in Harris (Amenakis in Harris v Parry 2013, 105) trdita, da na prejemnike sprememb ter kako bodo sprejeli in podprli spremembe vpliva pet prepričanj: različnost (neskladje), primernost, učinkovitost, glavna podpora in skupek osebnih vrednot.

Teh pet prepričanj je vodenih skozi prizmo strategije uvajanja sprememb, aktivnega sodelovanja, formalizacije aktivnosti, razpršenosti praks, praks menedžmenta človeških virov in »obredov« v organizaciji.

4.7.3 Upor spremembam s strani zaposlenih

Ljudje se lahko zavedno ali nezavedno upiramo določenim spremembam. Radi bi zadržali trenutno stanje, na katerega smo navajeni, zato izkazujemo različne odzive na (začetne) faze procesov uvajanja sprememb.

Rdeča nit vseh modelov sprememb je premagovanje uporov zaposlenih. Slednje predstavlja ključno fazo vseh procesov uvajanja sprememb in zahteva posebno pozornost odgovornih, ki želijo vpeljati spremembe. Ugotoviti je potrebno stopnjo zavzetosti in lojalnosti zaposlenih, saj slednji lahko zavrnejo sodelovanje pri spreminjanju in v skrajnih primerih lahko celo poskušajo sabotirati nove implementacije sprememb (Bradučanu 2015, 120). Ne glede na to, kako dobro se lotimo procesa uvajanja sprememb, se bodo nekateri ljudje upirali vedno in vsemu. Za njih njihovo vedenje ni nerazumno, saj trdno verjamejo, da se upirajo, ker sprememba ni dobra, želi ogroziti njihovo obstoječe stanje in vdira v utečen vsakdan. Upirajo se predvsem v fazah, ko se skupinsko delo šele razvija, zato je toliko bolj pomembna podpora vodstva tem skupinam – organizacije, ki so sposobne spreminjanja in prilagajanja, uporabljajo kot nekaj normalnega, zato imajo pripravljene strategije, kako ga premagovati (Golden Pryor in drugi 2008, 12).

4.7.3.1 Razlogi za upiranje spremembam v organizaciji

Obstajajo trije temeljni razlogi za takojšnji upor spremembam v organizaciji (Ash 2009, 1–2).

1. Ljudje imajo za seboj slabe izkušnje, ki so rezultat prejšnjih poskusov uvajanja sprememb.
2. Ljudje, ki so zelo nenaklonjeni spremembam, hitro začnejo odkrito žalovati za statusom quo njihovega delovnega mesta. Nekateri menedžerji tudi prehitro označijo status quo kot nekaj slabega in kot nekaj, česar se je treba hitro znebiti.
3. Ljudje se ustrašijo negotovosti, ki jo prinašajo nove spremembe.

Ljudje smo navajeni na določene rutine in radi se vračamo k starim navadam. Odgovorni za spremembe (v literaturi najdemo izraz agent sprememb (ang. *change agent*) morajo vseskozi vzdrževati dvosmerno komunikacijo z zaposlenimi in odgovarjati na vsa vprašanja ter vključevati ključne kadre v proces uvajanja sprememb (Bradučanu 2015, 114).

4.7.4 Pristopi k premagovanju upora zaposlenih

Pri premagovanju upora zaposlenih je pomembna predvsem *komunikacija*. Treba je razviti dober komunikacijski načrt, ki bo ljudem sporočal vse potrebne informacije o želenih

spremembam in posledicah, ki jih nosijo s seboj. Komunikacijski načrt naj odgovori na tri problemska področja (Ash 2009, 4):

Slika 4.9: Problemska področja uvajanja sprememb

KONTEKST	VSEBINA	POSLEDICE
<ul style="list-style-type: none"> • Zakaj uvesti spremembe? • Kaj se dogaja s strankami, konkurenco, lastniki? • Zakaj so te spremembe pomembne za našo organizacijo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaj točno bomo spreminjali? • Kakšni so obseg, narava in časovni termini načrtovanih sprememb? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kakšne so osebne posledice za tiste zaposlene, ki bodo izkazovali neposlušnost, za tiste, ki bodo sodelovali in tiste, ki se bodo tudi sami zavzeli za spreminjanje?

Vir. Ash (2009, 4).

Bradučanu (2015, 115) je opisala model premagovanja upora zaposlenih, ki temelji na šestih fazah. Na splošno je ugotovila, da se pristopi premagovanja upora zaposlenih delijo na dva dela: **negativni** in **pozitivni**, delitev pa temelji na metodah, ki se uporabljajo v posameznem pristopu.

4.7.4.1 Negativne metode premagovanja upora zaposlenih

Negativne metode premagovanja upora zaposlenih po Bradučanu (2015, 119) temeljijo na kaznovanju in se vpeljujejo po tem, ko uporaba pozitivnih metod ne spodbuja uspešnega procesa uvajanja sprememb. Vodilni v organizaciji spremembe želijo oziroma morajo vpeljati in v kolikor naletijo na zaposlene, ki se nikakor ne želijo »podrediti« novim ukrepom, morajo uporabiti (neprijazne) prijeme, kot so ustavitev napredovanja, odbitki pri plačah ter v skrajnih primerih odpovedi pogodb o zaposlitvi.

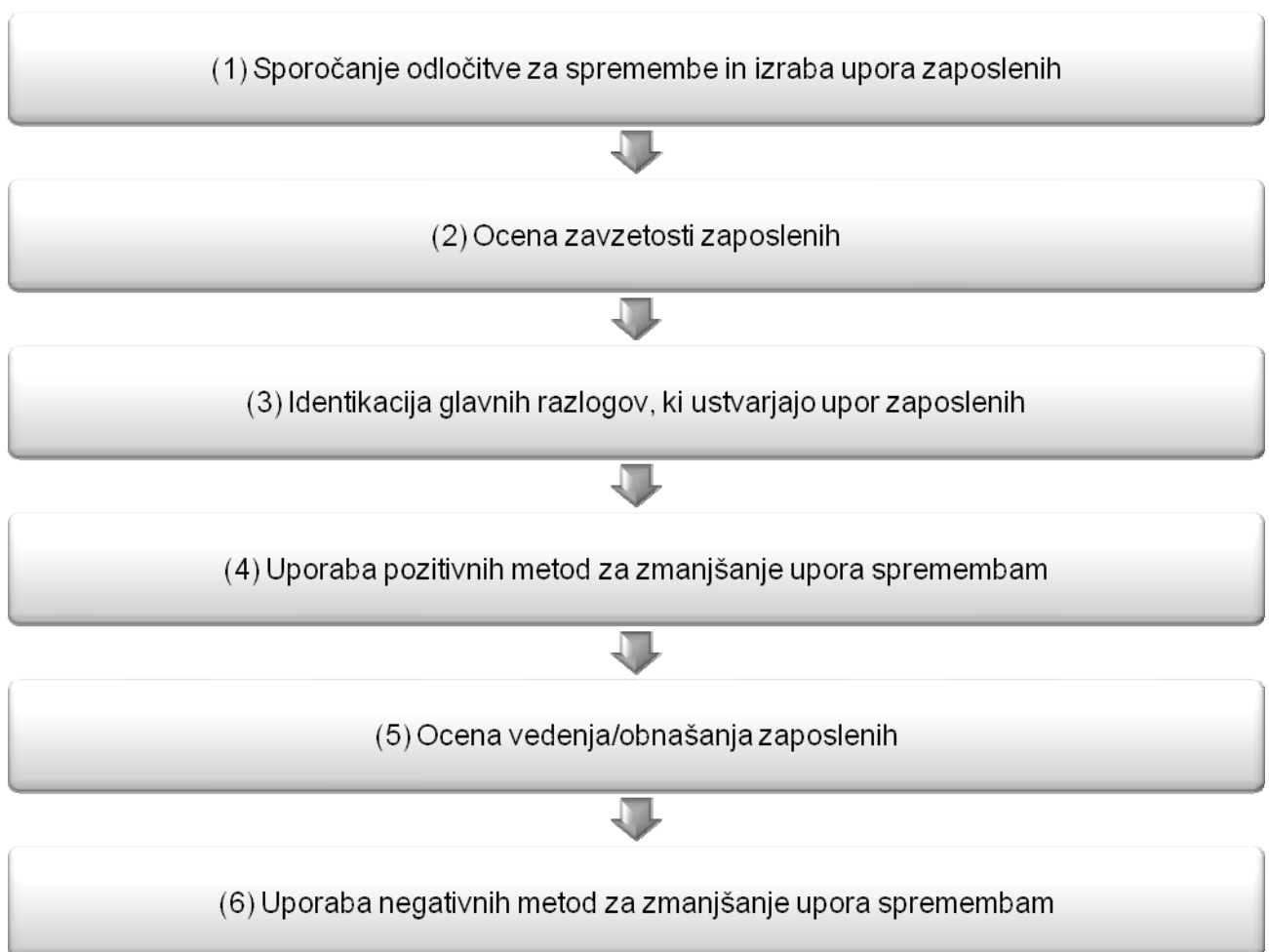
4.7.4.2 Pozitivne metode premagovanja upora zaposlenih

Pozitivne metode premagovanja upora zaposlenih (Bradučanu 2015, 118) so neprekinjena komunikacija, sodelovanje, vključevanje, izobraževanje, opolnomočenje, finančne in nefinančne spodbude, svetovanje in podpora ter pogajanje. S temi metodami se pridobi zaupanje in podporo zaposlenih.

4.7.4.3 Model zmanjševanja upora spremembam s strani zaposlenih

V nadaljevanju smo opisali model, ki ga je priporočljivo uporabljati, ko se v organizaciji doseže faza upora v procesu uvajanja sprememb.

Slika 4.10: Model zmanjševanja upora uvajanju sprememb



Vir: Bradučanu (2015, 116).

Prva faza v modelu (slika 4.10) »zmanjševanje upora spremembam s strani zaposlenih« zahteva odprto komunikacijo, ki je dvosmerna in poteka med pobudniki sprememb in člani, ki jih sprememba zadeva. Če povzamemo Bradušanu, je na začetku procesa uvajanja sprememb izjemno pomemben čas, ki si ga morajo odgovorni vzeti za spremembe - čas za pogovore s ključnimi kadri v organizaciji, vodstvom, srednjim menedžmentom, predvsem pa čas za pogovor z zaposlenimi, na katere bodo spremembe najbolj vplivale.

Davidson (Davidson v Bradušanu 2015, 117) je zagovarjal, da je v fazi ocene zavzetosti zaposlenih pomembno prepoznati in obdržati ključne kadre, ki so najbolj zavzeti in lojalni organizaciji, saj taki k spremembam najbolj pripomorejo in si želijo uspeha. V kolikor ključni kadri zaradi različnih razlogov (nezadovoljstvo, boljše ponudbe drugih, želja po menjavi okolja ipd.) odidejo, se mora organizacija soočiti z nepredvidenimi stroški, kot sta čas in nižja produktivnost, saj novozaposleni potrebujejo določen čas, da se naučijo in postanejo učinkoviti pri predvidenih nalogah.

Po oceni zavzetosti zaposlenih mora odgovorni za vpeljavo sprememb identificirati glavne razloge za upor. Ta faza lahko poteka sočasno s fazo ocene zavzetosti ali pa se začne takoj po njej. Vsak zaposleni, ki se upira spremembam, ima (verjetno) svoj lasten razlog za to. Ko se odkrije, kaj to je, se lahko predlaga metodo za zmanjševanje upora spremembam (Bradušanu 2015, 118).

Sledi faza prenosa pozitivnih metod premagovanja upora, kamor spadajo: neprekinjena komunikacija, sodelovanje, vključevanje, izobraževanje, opolnomočenje, finančne in nefinančne spodbude, svetovanje in podpora ter pogajanje. Pozitivne metode so značilne za bolj sodelovalen pristop uvajanja sprememb in pripomorejo k razumevanju potreb po spremembah, kar vodi k večjemu in hitrejšemu sprejemanju le-teh (Bradušanu 2015, 118).

Po vpeljavi t. i. pozitivnih metod zmanjševanja upora spremembam sledi ponovna ocena vedenja/obnašanja zaposlenih. Na podlagi tega odgovorni za spremembe oceni, ali je vpeljava pozitivnih metod imela želeni učinek na zaposlene, tj. sprejetje sprememb in delovanje v skladu z njimi (Bradušanu 2015, 119).

Proces uvajanja sprememb je pomembna prioriteta za vodilne v organizaciji, ki so ocenili, da so te spremembe ključne za preživetje oziroma večji uspeh/večjo produktivnost (v nasprotnem primeru se jih verjetno ne bi lotevali). Prisilne metode se uporabljajo, ko se zaposleni ne želijo »podrediti« novim postopkom. Vodilni tako odločijo, da obstajata dve možnosti: prilagoditev

novim razmeram ali kaznovanje (negativne metode zmanjševanja upora spremembam s strani zaposlenih). V kolikor upor zaposlenih predstavlja prevelik faktor in resno zavira proces uvajanja sprememb, ga morajo vodilni odstraniti (Bradučanu 2015, 119), četudi to lahko pomeni celo odpoved pogodbe o zaposlitvi.

4.7.5 Motivacija zaposlenih v procesu uvajanja sprememb

Robbins (Robbins v Golden Pryor in drugi 2008, 6) pravi, da je v procesu uvajanja sprememb nujna neka vrsta okrepitve zaposlenih, da bi se videlo spremembe v njihovem obnašanju. Vodstvo in srednji menedžment se v tem obdobju morajo posebej zavzeti in potruditi, da motivirajo zaposlene.

Zaposlenim je v procesu uvajanja sprememb potrebno pomagati razumeti vse vidike, ki jih spremembe prinašajo, in kaj to pomeni za njih same. Morajo razumeti vse razloge, ki so doprinesli k odločitvi za spreminjanje, sam proces uvajanja sprememb in pričakovan rezultat tega procesa (Buono in Kerber 2010, 10).

Nekateri delavci so tako motivirani, da dosegajo neverjetne rezultate ali t. i. diskrecijski napor/trud (ang. *discretionary effort*), ki pa ga na žalost nekaterim vodstvenim kadrom ne moremo pripisati. Posamezniki dobro delajo, kadar so »v elementu« (ang. *in flow*), torej kadar jim delo predstavlja izziv in njihovi možgani delujejo bolj učinkovito. V takem stanju človek dobi dodatno energijo in je še bolj stimuliran za delo. To se dogaja, kadar ljudje opravljajo delo, ki je močno vezano na posameznikove življenjske cilje. Menedžerji so postavljeni pred izziv, kako bi ljudje bolje delali in dosegali visoko stopnjo zadovoljstva (Holbeche 2005).

Pri procesu uvajanja sprememb je potrebno zgraditi infrastrukturo, ki spodbuja spremembe, in sicer na pozitiven način, ki bo pomiril zaposlene in jim pomagal ponotranjiti novitete.

Ljudi je potrebno motivirati na pravi način v pravem času ter se prilagoditi posameznikovim motivatorjem, da bodo delovali samostojno, bili odgovorni ter imeli željo po pozitivnih rezultatih. Pozitivna delovna klima se ustvari, ko imajo zaposleni odprto demokratično vodenje, delajo v timu, imajo širše naloge, možnost kariere, količino dela, ki jo je možno opraviti znotraj delovnega časa, izobraževanja, možnosti razvoja, jasne cilje, podporo vodstva, povratne informacije, nagrade in določene vrednote. Za organizacije, ki imajo

vzpostavljeno pozitivno delovno klimo je značilen močen pretok informacij, prava mera avtoritete, mentorstvo, jasnost, ponos in ugled (Holbeche 2005).

4.7.5.1 Dejavniki vpliva na motivacijo

Na motivacijo zaposlenih torej vpliva več dejavnikov, kot so delovna klima, organizacija dela, delovna vloga, nagrajevanje delavcev, odnos vodje, samostojnost in osebna povezanost z organizacijo (Holbeche 2005).

Herzberg je dodal še nekaj faktorjev motivacije (Herzberg 1987, 9):

Notranji	Zunanji
dosežki,	politika organizacije in administracija,
priznanja za dosežke,	supervizija,
delo samo,	odnosi,
odgovornost,	delovni pogoji,
rast oziroma napredovanje.	plača,
	status,
	varnost.

4.7.5.2 Ukrepi za povečanje motivacije zaposlenih

Več avtorjev se je ukvarjalo z ukrepi, ki povečajo motivacijo zaposlenih, da sprejmejo spremembe (Herzberg 1987; Duck 2001; Holbeche 2005); na kratko jih strnemo v naslednje točke:

- strategija in načrt za spoprijemanje z ekonomsko negotovostjo naj bosta jasna; cilje in prioritete je zaposlenim treba sporočati na vsakem koraku, še posebej pa na skupnih sestankih;
- vodilni naj jasno povedo, kdaj in na kakšen način bodo sporočali informacije, ki se tičejo sprememb; zaposleni se počutijo bolj sigurne, če vedo, kaj in kdaj pričakovati ter pridejo do spoznanja, da je vodstvo aktivno vključeno v proces spreminjanja;
- jezik sporočanja sprememb naj bo razumljiv vsakemu zaposlenemu – uporabljajo naj se izrazi, ki so jim blizu in konkretno opisujejo ukrepe, ki sledijo;
- vodilni naj bodo dostopni za kakršnekoli informacije;
- priporočljivo je na intranetu organizacije oblikovati spletno stran, kjer se redno objavljajo vse spremembe; stran naj za zaposlene predstavlja transparentno obliko sporočanja, ki je lahko dostopna in na voljo ves čas ter vsem;
- v kolikor se v organizaciji v večji meri komunicira preko elektronske pošte, naj odgovorni za spremembe tedensko oblikujejo elektronsko sporočilo z vsemi novitetami v zvezi s procesom uvajanja sprememb in ga razpošljejo vsem zaposlenim;
- dobro je oblikovati manjše ekipe ter jih povabiti k sodelovanju uvajanja sprememb tako da podajo svoje predloge za izboljšavo kakovosti, zadovoljevanja strank in zmanjševanja stroškov; zaposleni čutijo pripadnost organizaciji in se radi (osebno) zavzamejo za uspeh, v kolikor menijo, da so cenjeni in potrebni za organizacijo, ne glede na ekonomsko situacijo;
- v kolikor bo prišlo do sprememb v plačnem sistemu ali sistemu nagrajevanja, je to zaposlenim potrebno sporočiti, tudi če novice niso najboljše; ljudje namreč bolj zamerijo to, da niso bili obveščeni, kot pa slabe novice;
- zaposlene je treba spodbujati k izobraževanju in pridobivanju novih znanj ter kompetenc, saj so ravno oni tisti, ki lahko organizaciji dodajo največ vrednosti;
- vsakemu zaposlenemu je treba sporočiti ključne indikatorje izvedbe procesa uvajanja sprememb; predvsem je vsakemu treba pojasniti, kakšno vlogo in kakšen doprinos ima v organizaciji;
- v procesu uvajanja sprememb je ljudem treba sporočiti, da so (tudi negativna) čustva normalna in da čustvenost ni manj cenjena pri zaposlenih.

Spremembe, ki jih želi organizacija uvesti, naj bodo sorazmerne z izzivi in sposobnostmi posameznih zaposlenih (Herzberg 1987, 13). Le tako se bodo resnično ukoreninile v ljudi, ki bodo potem delovali v skladu z novim poslovanjem. Organizacija naj ne skopari z

napredovanji in povišicami pri tistih, ki si to resnično zaslužijo, v kolikor želi imeti motivirane ljudi, še posebej, če so zaslužni tudi za uspešen proces uvajanja sprememb, ki so organizaciji prinesle boljše rezultate in posledično višji dobiček.

Herzberg je uvajanje sprememb v povezavi z motivacijo zaposlenih strnil v eno misel (Herzberg 1987, 13):

»Če imate določeno število zaposlenih v službi, jih uporabite. Če jih ne morete uporabiti za konkretne naloge, se jih znebite – bodisi avtomatsko bodisi pripeljite nove ljudi (bolj ali manj sposobne, odvisno od tega kaj potrebujete). Če jih ne morete uporabiti in se jih ne morete/znate znebiti, potem imate problem z motivacijo«.

5 VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE PRI UVAJANJU SPREMEMB

Zaradi globalne ekonomije, ki se v zadnjih letih izjemno hitro spreminja, so organizacije morale za svoj obstoj sprejeti določene spremembe v svojem poslovanju, povečanju proizvodnje, večji konkurenčnosti in hkrati pri ravnanju z ljudmi. Podjetja se različno odzivajo na spremembe zunaj in znotraj organizacije in prav odziv na spremembe vpliva ne samo na obstoj organizacije, ampak tudi na njeno rast.

Danes se morajo organizacije spopadati z revolucionarnimi trendi, kot so povečanje proizvodnje, tehnološke spremembe, mednarodna konkurenca, deregulacija, demografske spremembe, tudi napredek v smeri storitvene družbe. Ti trendi imajo znatno povečano stopnjo konkurence v skoraj vseh organizacijah. V takšnem okolju so podjetja pred izbiro, da se bodisi prilagodijo spremembam in postanejo konkurenčna ali pa izginejo s trga. V družbi, ki temelji na znanju, je postal človeški potencial najbolj pomemben dejavnik pri ustvarjanju konkurenčne prednosti. Da bi podjetja ostala konkurenčna, morajo imeti, zgraditi in ohranjati človeške vire. V zadnjih letih se je zanimanje na področju upravljanja s človeškimi viri povečalo (Kolarić in drugi 2012).

Zmožnost zaposlenih, zavzetost in odpornost so dimenzije, ki pomembno vplivajo na uspeh procesa uvajanja sprememb, zato bi morala potemtakem kadrovska funkcija imeti osrednjo vlogo v kriznem menedžmentu in menedžmentu sprememb. Vendar je v praksi kadrovske prispevek pogosto taktične narave namesto strateške: največkrat kadrovska funkcija zavzame podporno vlogo, in tudi to šele, ko najhujši trenutki krize minejo (Simms 2014, 25). To je le eden izmed vidikov, ki vlogo kadrovske službe predstavlja kot pasivno in reaktivno. Kadrovska funkcija je člen v organizaciji, ki ga pri uvajanju sprememb ne gre zanemariti, saj lahko ponuja razvoj kadrovske prakse, ki pozitivno vplivajo na spreminjanje, poleg tega pa ima dober pregled nad zaposlenimi in odnosi, kar je tudi eden ključnih faktorjev za uspeh organizacije.

Podjetja dosežejo večjo produktivnost z uvajanjem večih različnih kadrovske prakse kot z ločenim uvajanjem posameznih ukrepov.

5.1 KDO SO IZVAJALCI SPREMEMB V ORGANIZACIJI

Izvajalec sprememb v organizaciji je lahko marsikdo, najdemo jih na različnih položajih: specialist za razvoj organizacije, operativni menedžer, prodajni koordinator, svetovalec za učinkovitost organizacije, kadrovski menedžer, vodja produktov, tržni menedžer in podobni drugi položaji (Kur 1998, 39).

Kadrovski strokovnjaki so od nekdaj izkazovali veliko stopnjo pripravljenosti za osvojitve in sprejem različnih vlog, da bi ustrezali nepredvidljivim časom in da bi izkoristili možne baze moči (Legge v Caldwell 2003, 984). Gre za člane organizacije, ki načrtujejo in koordinirajo kadrovske prakse v podjetju. Obenem določijo smernice in postopke ter pomagajo linijskim vodjem pri zaposlovanju, selekciji, razvoju, usposabljanju, ocenjevanju in nagrajevanju zaposlenih (Tracey in Charpentier v Kohont in Brewster 2014, 296).

Kadrovska služba bi med uvajanjem sprememb morala imeti vlogo definiranja in izvajanja kadrovske strategije, ki bi bile usklajene s stroški, in bi morala biti vzor ostalim zaposlenim. Učinkovite kadrovske prakse v obdobju spreminjanja lahko pozitivno vplivajo na vodenje, zmanjšanje upora in pozitivne percepcije članov organizacije (Caldwell 2003, 880).

Položaj kadrovske funkcije naj bi vplival na vedenje članov organizacije. Številni avtorji trdijo, da je vedenje zaposlenih med uvajanjem sprememb pogojeno z njihovim zaznavanjem kadrovske prakse – te lahko pripomorejo k večji zavzetosti zaposlenih za spreminjanje, v kolikor jih slednji zaznavajo kot pozitivne (Maheshwari in Vohra 2015, 872).

Kadrovski strokovnjaki, ki delujejo kot izvajalci sprememb, so odgovorni za lajšanje vplivov uvajanja sprememb v organizaciji in ščitijo zaposlene pred negativnimi stranskimi učinki teh sprememb (Long in drugi 2013, 2019). Lahko dodajo vrednost samemu procesu spreminjanja (Csoka v Long in drugi 2013, 2020). Ko pomagajo organizaciji pri prilaganju na zunanje poslovno okolje, pripomorejo k delovanju in uspešnosti podjetja. V času krize zahteva vodenje strateški, strokoven, družbeno odgovoren in celosten pristop na področju menedžmenta kadrovske vire (Fesel Kamenik 2009). Planiranje scenarija za premagovanje krize združi skupine, ki simulirajo krizne situacije, kadrovske službe pa morajo prepričati vodstvo, da je za poslovne oddelke dobro, da se usposobijo za komuniciranje v času krize (Simms 2014, 26).

5.2 VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV PRI UVAJANJU SPREMEMB

Kakšne so pravzaprav priložnosti za kadrovske strokovnjake v procesu uvajanja sprememb? Kako in na katerem področju bi lahko zavzeli vidnejšo vlogo in utrdili svoj položaj v organizaciji?

Eno izmed področjih, kjer bi kadrovska funkcija lahko dokazala svojo pomembnost, so podatki. Tukaj mora kadrovska služba biti neoporečna.

Kot ključni kadri pri uvajanju sprememb bi kadroviki pokrivali naslednja področja (Holbeche 2005, 275–276):

- najti načine za izgradnjo bolj učinkovite administrativne vloge kadrovske funkcije – uporaba kadrovskega informacijskega sistema, informacije za zaposlene, zunanje storitve (ang. *outsourcing*) ipd.; s temi storitvami bi pridobili dodaten prostor in omogočili kadrovske funkciji, da bi se lahko osredotočala za organizacijo pomembnejše aktivnosti;
- ravnanje s kratkoročnimi lokalnimi potrebami, ki izhajajo iz poslovnih enot – notranje vloge svetovanja, pospeševanje skupinskega dela, usposabljanje menedžmenta itd.;
- izgradnja organizacijskega dolgoročnega vira konkurenčne prednosti – svetovanje top menedžmentu, razvoj kadrovskih strategij (kvalitativni proces učenja), upravljanje s talenti, strategije za upravljanje znanja, upravljanje s spremembami, razvoj vodstva itd.;
- projekte sprememb usmeriti na poslovne potrebe – prestrukturiranje, zmanjševanje, reorganizacija itd.

Pomembnost kadrovske funkcije se v procesu uvajanja sprememb povečuje (Maheshwari in Vohra 2015, 877). Ko se poslovno okolje začne spreminjati (tržni pogoji, demografija in različnost delovne sile, tehnološke inovacije, osredotočenost na stranke in kakovost, pomanjkanje talentiranih kadrov, ekonomske spremembe), so organizacije prisiljene k spreminjanju, da bi preživele in obstale na trgu. V središču procesa uvajanja sprememb so ljudje – to pa je tudi priložnost za kadrovske strokovnjake, da bi olajšali spreminjanje. Večina poskusov organizacijskega spreminjanja propade zaradi pomanjkanja razumevanja zadev, ki se tičejo človeških virov. Nosilci kadrovske funkcije bi morali prepoznati povečanje pomembnosti in potrebe po strokovnem kadrovskem znanju, ki ima potencial prevzeti pozitivno vlogo med procesom uvajanja sprememb. To lahko dosežejo, v kolikor predstavijo

in implementirajo kadrovske prakse, ki bodo vplivale na obnašanje/vedenje zaposlenih tako, da bodo pripomogle k večji pripravljenosti na spreminjanje in zmanjšale uporabo zaposlenih (Maheshwari in Vohra 2015, 877).

CIPD raziskava iz leta 2015 je pokazala, da se je tudi stopnja specializiranosti kadrovskega oddelka pri podpori uvajanja strateških sprememb povečala. Višji kadrovski strokovnjaki naj bi izkazali višjo stopnjo znanja in strokovnosti pri razvijanju strategij spreminjanja ter delili svoje znanje predvsem linijskim menedžerjem, katere je raziskava označila kot najpomembnejši člen v procesu uvajanja sprememb (CIPD 2015, 5). Kadrovski strokovnjaki s svojo strokovnostjo predvsem pomagajo usmerjati proces uvajanja sprememb, ne pa ga tudi voditi (CIPD 2015, 28).

»Zdrave« organizacije verjamejo in zaupajo kadrovski funkciji, njihovi kadroviki pa igrajo ključne vloge za razvoj organizacije (Long in drugi 2013, 2022). Pomembno je, da se področje menedžmenta človeških virov v proces uvajanja sprememb vključuje kot strateški partner in ne zgolj kot izvajalec (Fesel Kamenik 2009).

Ulrich in Eichinger (Ulrich in Eichinger v Long in drugi 2013, 2024) zagovarjata tezo, da morajo kadrovski strokovnjaki narediti premik od vloge strateškega partnerja k aktivnemu členu v organizaciji, ki veliko prispeva k uspešnosti. Enako tezo zagovarjajo Budhwar in drugi, in sicer, da se mora kadrovska služba premakniti iz reaktivne vloge v proaktivno (Budhwar in drugi v Maheshwari in Vohra 2015, 875). Kar nekaj avtorjev (Kalyani in Sahoo, Fitz-enz in Davison, Ulrich) je trdilo, da kadroviki lahko veliko pripomorejo k večji uspešnosti organizacije preko zaposlenih, saj jim pomagajo krepiti njihovo sposobnost za spreminjanje in upravljanje s spremembami. To je predvsem zato, ker menedžment sprememb vključuje upravljanje z vedenjem zaposlenih (Maheshwari in Vohra 2015, 873).

Z uporabo tehnologije lahko kadroviki pri svojem delu povečajo učinkovitost in si zagotovijo več časa za zahtevnejše naloge (Peterson 2014, 11).

Vodilni v organizaciji, ki želijo uspešno uvesti spremembe, morajo na začetku imeti realno vizijo in pri sebi dobro definirati naloge in vloge izvajalcev sprememb ter jih tudi jasno sporočiti tistim, ki bodo pomagali pri uvajanju teh vlog in tistim, ki jih bodo izvajali (Tucker, Hendy in Barlow 2015, 1061).

5.3 NALOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV PRI UVAJANJU SPREMEMB

Naloga kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb in upravljanju le-teh ni v tem, da upravljajo s procesom, ampak da pomagajo in podpirajo zaposlene pri sprejemanju sprememb in upravljanju z njimi. Kako se bodo spremembe dotaknile ljudi, vplivale na njihovo delovanje in obnašanje – to so vprašanja in dileme, na katera morajo biti kadrovski strokovnjaki posebej pozorni. Kadroviki in linijski vodje naj razvijejo dobro sodelovanje ter imajo dober dialog z zaposlenimi. Konstantna komunikacija je ključnega pomena, kadrovska služba pa naj v tem duhu tudi spodbuja linijske menedžerje, da z vsakim zaposlenim v ekipi razvije osebni karierni načrt (CIPD 2010, 45). V kolikor komunikacija ni pravilno vodena oziroma usmerjena, se pojavijo govorice, ki povečajo negativne vidike sprememb in pripomorejo k ustvarjanju negativnega vzdušja. Pogosta in odprta komunikacija te vidike odpravlja, saj naslavlja dileme in spodbuja k reševanju le-teh. Nosilci kadrovske funkcije lahko odigrajo pomembno vlogo tudi v segmentu komunikacije, in sicer v sodelovanju z zaposlenimi oblikujejo in prilagodijo komunikacijski načrt, ki bo karseda odkrito in učinkovito sporočal informacije o procesu spreminjanja (Maheshwari in Vohra 2015, 881).

Bistvene naloge kadrovske funkcije v obdobju uvajanja sprememb v organizaciji so (Maheshwari in Vohra, 2015, 873–876):

- povečanje sposobnosti zaposlenih za obvladovanje sprememb,
- spodbujanje učinkovitega upravljanja sprememb,
- upravljanje z vedenjem zaposlenih,
- komuniciranje z zaposlenimi s ciljem, da se jih opolnomoči in spodbuja,
- identifikacija zaposlenih, ki izkazujejo višjo stopnjo upiranja,
- pridobivanje znanja o konkurenci, strankah, produktih in virih, ki bi pomenili konkurenčno prednost.

Simms (2014, 26) k tem bistvenim nalogam dodaja še informiranje in pomirjanje zaposlenih tako, da se aktivira plan za reševanje situacije.

Pojav razmišljanja, da je kadrovska funkcija rešitev za integracijo poslovne strategije in zaposlenih, je kadrovike postavil pred nov skupek zahtev, profesionalnih izzivov in vodstvenih pričakovanj (Caldwell 2003, 984).

Raziskave na področju menedžmenta človeških virov in organizacijskih sprememb v zadnjih dveh desetletjih kažejo, da so modeli uvajanja sprememb in upravljanja s človeškimi viri medsebojno povezani (Rees 2008; Rees in Johari 2010 v Maheshwari in Vohra 2015).

Ellis (2007) meni, da meje med menedžmentom človeških virov in upravljanjem sprememb postajajo vedno bolj zamegljene. Že v preteklosti so mnogi strokovnjaki raziskovali dejavnike, ki ustvarjajo pozitivno dožemanje zaposlenih pri organizacijskih spremembah. Te dejavnike lahko razdelimo na šest organizacijskih dejavnikov, ki vplivajo na sprejemanje zaposlenih za organizacijske spremembe, ki je lahko bodisi pozitivno ali negativno, kar vodi do uspeha ali neuspeha procesa implementacije sprememb (Shum in drugi 2008).

Ob uvajanju sprememb tako kadrovske prakse delujejo na šestih posebnih področjih, to je na organizacijski kulturi, vodstvu, integraciji, usposabljanju, komuniciranju in tehnologiji. Povezovanje teh področij ustvari pozitivno dožemanje med delavci, s čimer se zmanjša upor in poveča sprejemanje sprememb (Maheshwari in Vohra 2015).

Pri procesu uvajanja sprememb se človeški kapital poveča skozi komunikacijo, supervizijo in vzajemno podporo, opolnomočenje, aktivno izvajanje, usposabljanje in izobraževanje spoprijemanja s stresom ter več ustvarjanja (Tiong v Maheshwari in Vohra 2015, 873).

Učinkovito usposabljanje lahko poveča zavzetost zaposlenih v procesu uvajanja sprememb. Kadrovska funkcija ima tu vlogo člana, ki v organizaciji razvija kadrovske prakse, ki naj bi določale in spodbujale usposabljanje in razvoj zaposlenih, prav tako pa naj bi kadrovska funkcija imela odgovornost razviti učno okolje, ki bi temeljil na vseživljenjskem izobraževanju (dolgoročno). Intenzivno in obsežno izobraževanje oziroma usposabljanje omogoča zaposlenim razumevanje organizacijskih ciljev in potrebo po spreminjanju. Njihova pričakovanja se skozi usposabljanja lahko razjasnijo in tako se jim pomaga premagati ovire pri prilagajanju. Kadrovska služba mora v času spreminjanja odigrati ključno vlogo pri omogočanju usposabljanj in izobraževanj za zaposlene (Maheshwari in Vohra 2015, 881).

5.4 FAZE PROCESA UVAJANJA SPREMEMB

CIPD je proces uvajanja sprememb razdelil na tri glavne faze, pri vsaki izmed njih pa tudi opisal vlogo kadrovskih strokovnjakov (vse na osnovi raziskave iz leta 2015).

V fazi oblikovanja morajo odgovorni za spremembe razumeti in znati oblikovati kontekst, v katerega bodo umestili nadaljnje spremembe. Potrebno je uskladiti strategijo in kulturo ter prepoznati vsa vedenja in prepričanja, ki lahko nudijo podporo v procesu uvajanja spremembe. Treba je izkoristiti priložnost in večje spremembe sporočati z navdušenjem ter odprto komunikacijo (CIPD 2015, 6). V tej fazi so se kadroviki izkazali s svojimi analitičnimi sposobnostmi in vsebinsko interpretirali statistične podatke (CIPD 2015, 26).

V fazi tehnike oziroma implementacije se organizacija ukvarja z vizijo in kako jo izoblikovati, da bi spodbudila posameznike k proaktivnemu sodelovanju. Potrebno je osmisliti dejanja v procesu spreminjanja, da bi se zgodil premik iz starega stanja v novo razmišljanje. Odgovorni za spremembe uporabljajo tehnike pripovedovanja, metafor, predstavitev in pogovorov ter tako poskušajo dati pomen napovedanim aktivnostim (CIPD 2015, 6). Kadrovska služba v tej fazi nastopa kot podpornik vodstvu, da z zaposlenimi razvijejo odprt dialog in aktivno poslušanje; poleg tega pa so tudi sami kadroviki v vlogi poslušalcev, saj zbirajo mnenja o napovedanih spremembah in se posebej posvečajo novitetam, da bi zagotovili občutek varnosti pri zaposlenih (CIPD 2015, 26).

V fazi menedžmenta oziroma upravljanja se je pomembno zavedati, da se strateške spremembe dosežejo skozi prizmo dobrih odnosov in družbenih interakcij med organizacijskimi člani (ne pa z avtoriteto in nadzorom). Potrebno je zgraditi zaupanje in tako ustvariti pogoje za uspeh uvajanja sprememb. Upori naj bodo videni kot glas zaposlenih, ki ga je vredno poslušati in poskušati doseči dogovor. Menedžment sprememb pomaga odgovornim za spremembe upravljati stopnje energije in zagona skozi celoten proces (CIPD 2015, 6). Kadrovska služba tudi tukaj igra pomembnega partnerja vodstvu, saj s svojim znanjem in strokovnostjo lahko doprinese k ustrežnejšim pristopom in ukrepom, za katere se odloči vodstvo pri uvajanju sprememb.

Kadrovski strokovnjaki so najbolj učinkoviti, ko so sestavni del vodilni ekip na vseh nivojih in se osredotočajo tudi na poslovne prioritete, ne pa zgolj na zadeve zaposlenih. V kolikor ti procesi ustrezno funkcionirajo, celotna organizacija uvidi pomembnost kadrovske funkcije, ki posledično postane člen, ki veliko prispeva in ima večji vpliv, in vse to na višjih nivojih (strateška vloga) (Sartain v Long in drugi 2013, 2019).

Po Ulrichu (Ulrich v Long in drugi 2013, 2023) imajo kadrovski strokovnjaki t. i. prehodne vloge: operativne v strateške, kvalitativne v kvantitativne, narekovalne v partnerske, kratkoročne v dolgoročne, administrativne v svetovalne in funkcijsko naravnane v poslovno

naravnane. Kadroviki so vodstvu v bistvu poslovni partnerji, kadar prevzamejo vlogo izvajalca sprememb.

Zaposleni v kadrovskih službah se soočajo s specifičnimi dilemami in izzivi, ki se tičejo njihovih dvoumnih vlog, ki okarakterizirajo njihov položaj. Te težave in izzivi so naslednji (Caldwell 2003, 984):

- težave z nemočjo oziroma nepomembnostjo v procesih odločanja menedžerjev, posebno na strateškem nivoju;
- nesposobnost vzdrževanja oziroma obrambe mej njihovega specialističnega znanja (poseganje ali nadzor ostalih menedžerjev);
- pomanjkanje jasnosti oziroma odgovornosti pri določanju ciljev, poslovnih rezultatov ali prispevka s strani kadrovikov;
- napetosti v vzdrževanju vzajemnosti med nasprotnimi interesi vodstva in zaposlenih.

Kar nekaj študij (Huang 2000; Som 2002; Bhatnagar in Sharma 2005 v Long in drugi 2013, 2023) vidi pozitivno korelacijo med kadrovskim oddelkom kot izvajalcem sprememb in izboljšanje organizacijskega delovanja. Kadroviki morajo vseskozi uvajati prakse, ki so najbolj učinkovite pri vzdrževanju konkurenčnosti njihove organizacije.

5.5 VPLIV KADROVSKIH PRAKS NA UVAJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI

Kadrovske prakse, ki se izvajajo na področju organizacijske kulture, vodenja, integracije med funkcijami, usposabljanja, komunikacije in tehnologije, bi lahko pozitivno vplivale na zaznavanje zaposlenih ter pripomogle k zmanjšanju upiranja spremembam in povečanju zavzetosti spremembam. Skozi različne faze procesa uvajanja sprememb je skoraj nujno preverjati, kako zaposleni zaznavajo različne kadrovske prakse, saj tako dobimo oceno njihove »pripadnosti« spremembam (Maheshwari in Vohra 2015, 872). Zaposlene se lahko še bolj pritegne v proces uvajanja sprememb, v kolikor ima organizacija kadrovske prakse, ki jim ustrezajo, ter se posledično gradi večja zavzetost in večja pripravljenost na spreminjanje (Maheshwari in Vohra 2015, 876). Upravljanje sprememb vključuje vedenje vodenja zaposlenih in raziskave kažejo, da obstaja močna povezava med kadrovskimi praksami in obnašanjem zaposlenih (Mossholder in drugi 2011 v Maheshwari in Vohra 2015). Kadrovske prakse imajo tako pozitiven učinek na zaposlene in tako prispevajo k večji uspešnosti podjetja

(MacDuffie 1995; Pfeffer 1994 in 1998; Ichniowski in drugi 1994; Huselid 1995; Delery in Doty 1996; Youndt in drugi 1996; Huselid in Becker 1996; Becker in Gerhart 1996; Huselid in drugi 1997; Delaney in Huselid 1996 v Maheshwari in Vohra 2015).

Kadroviki bi morali izrabiti vsako priložnost za sodelovanje pri sestankih, ki bi zadevali operativno področje. Pomembno je, da bi kadroviki uvideli in se seznanili s procesi operativne narave, saj bi jim to znanje omogočilo predlaganje rešitev v uvajanju sprememb v operativnih oddelkih. Ključno je, da poznajo jedro poslovnega modela – seznaniti se morajo s strankami, pridobiti informacije o konkurenci, produktih, spoznati tehnologijo in vire za konkurenčno prednost. Vse to bi jih zblížalo z linijskimi vodji (Long in drugi 2013, 2031). To je tudi pogojeno z njihovimi sposobnostmi komuniciranja in veščinami medosebnih odnosov.

Svojo kredibilnost kot izvajalci sprememb lahko nosilci kadrovske funkcije pridobijo tako, da znajo argumentirati in prepričljivo sporočati ideje (posebej o spremembah) (Long in drugi 2013, 2031). Kadrovska služba mora prilagoditi svojo komunikacijo, da bi spodbudila zaposlene, da sodelujejo pri projektih in procesih spreminjanja, da so bolj odprti, podajajo svoje rešitve in predloge – da niso zgolj sledilci in sledijo ciljem, ki bi se potemtakem uvajali samo po vertikalni poti (Maheshwari in Vohra 2015, 876).

Pri uvajanju sprememb morajo kadroviki dobro poznati perspektivo organizacijske strategije, razumeti poslovne prioritete in biti del vodilne skupine. Tako pridobijo vpliven položaj v organizaciji (Maheshwari in Vohra 2015, 876).

Kadrovska funkcija bi po mnenju Beckerja in Saksa morala bolj izkoristiti svoj vpliv in položaj v organizaciji pri manipuliranju z organizacijskimi spremembami. Svojo pozornost bi morala nameniti tudi dvoumnosti in negotovosti, ki se skoraj nujno pojavljata v procesu uvajanja sprememb. Prav tako ne bi smela pozabljati na čustva zaposlenih tekom obdobja spreminjanja (Maheshwari in Vohra 2015, 875–876).

Nekatere raziskave (Maheshwari in Vohra 2015, 879) so pokazale, da zaposleni nimajo pozitivnega mnenja o vlogah kadrovske funkcije med procesom uvajanja organizacijskih sprememb oziroma o kadrovskih praksah, ki so uvedene v obdobju spreminjanja. Slednje zaposleni vidijo kot počasne in raztresene.

Power (2011) je opredelil tri glavne razloge, zakaj kadrovska funkcija ne vodi sprememb v organizaciji:

- politike podjetja: da bi se obdržale izboljševalne aktivnosti, mora kadrovska funkcija izkoristiti svojo moč in vpliv, da bi pomagala vodjem osredotočiti se na stranke, dolgoročne poslovne rezultate in razvijanje zmožnosti zaposlenih; v kolikor ima vodstvo politiko vodenja v smislu bolj kratkoročnih rezultatov, je potemtakem za kadrovske funkcije bolj varno, da zavzame podporno vlogo;
- podporni odnos: nosilci kadrovske funkcije morajo biti poleg višjega vodstva na sestankih, ko se odloča o izboljševalnih kadrovske aktivnostih; kadrovska funkcija naj bo partner, vendar je dostikrat videna kot strošek, ki je fokusiran na operativne naloge, namesto da bi dodajala vrednost s strateškim fokusom;
- samozadostnost: kadrovska funkcija se je v glavnem ukvarjala z osebjem, usklajevanjem in transakcijami; kadrovske strokovnjaki, ki nimajo operativnih izkušenj, imajo manj kredibilnosti, poleg tega se jim dostikrat očita, da ne razmišljajo v smislu posla.

5.6 NOSILCI KADROVSKE FUNKCIJE V UPRAVI PODJETJA

Direktorji kadrovske funkcije so se zadnja desetletja pritoževali, da se menedžment človeških virov kot funkcija v organizaciji podcenjuje, saj niso bili člani uprav podjetij. Vendar obstaja paradoks okoli te tematike, saj kot vodje kadrovske funkcije dobijo možnost, da se dokažejo kot vredni položaja v upravi (najvišjega odločevalnega organa v podjetju), jim to nikakor ne uspe – njihova vloga je videna kot še eno vodenje funkcije v organizaciji (Nadler in Nadler 2015, 23). Razlog tiči predvsem v tem, da so direktorji kadrovske funkcije prepogosto najmanj pripravljeni na vlogo strateškega partnerja in potem zaradi občutka varnosti in kompetentnosti najraje zasedajo položaj vodenja operativnih kadrovske vlog.

Dejstvo je, da prav zato nekateri predsedniki uprav kadrovske funkcije še vedno vidijo kot podporno funkcijo, ki dobro prispeva pri operativnih kadrovske politikah, ne pa tudi kot enakovrednega partnerja pri sprejemanju strateških odločitev v upravi organizacije.

Kaplan in Porter (2009, 22) sta sicer zatrjevala, da ima vse več kadrovske direktorjev svoj sedež v upravi organizacij. Predvidevala sta, da bodo naslednje generacije uprav skoraj obvezno imele kot vodilnega člana tudi nosilca kadrovske funkcije. Po njunih raziskavah naj bi kadrovske direktorji vse bolj izkazovali kompetence razumevanja poslovanja skozi več vidikov, ne samo skozi kadrovskega. Uspešni kadrovske direktorji so jima namreč poročali, da

so skrbno in premišljeno povezovali poslovne strategije s kadrovskimi ter strateške poslovne cilje z organizacijsko zmogljivostjo (Kaplan in Porter 2009, 25).

Po raziskavi iz ZDA iz leta 2015, ki je zajela okoli 1000 direktorjev, ki so predsedniki ali člani uprav različnih organizacij, se kaže, da večina direktorjev kadrovske funkcije še zmeraj vidi kot operativno podporo, ki je učinkovita pri kadrovskih opravilih, kot so zaposlovanje, kompenzacije in nagrajevanje, ne pa tudi kot strateškega partnerja v upravi (Chen 2015, 36). To je v nasprotju z literaturo, ki pravi, da odgovorni za kadre več sodelujejo z upravo tudi v strateškem smislu (Grossman 2007; Dunn 2008; Creelman in Lambert 2012; Wright, Nyberg, Schepker in Ulrich 2013 itd. v Chen 2015, 38). Literatura iz začetnega obdobja krize (okoli leta 2008) kadrovske funkcije bolj postavlja kot strateško vlogo v organizaciji, v kasnejših letih krize pa se pojavlja precejšnje število (znanstvenih) člankov s kritiko področja kadrovskega menedžmenta in kadrovskih strokovnjakov kot premalo angažiranih in vključenih v pomembnejše naloge doseganja organizacijskih ciljev in uspehov (O'Brien in Linehan 2014, 1257-1258); priznava pa se, da je strateška vloga kadrovske funkcije v podjetju še kako pomembna, saj je v času globalizacije potrebno slediti spremembam, ki se dogajajo hitro in glede na različna obdobja lahko tudi nepričakovano, zato je nujno imeti pripravljene strategije uvajanja sprememb v poslovnem okolju – tu se menedžment človeških virov (lahko) izkaže kot strateški partner in pomaga podjetju obdržati pomembno konkurenčno prednost (Choo, Halim in Keng-Howe 2010, 120).

Pojavljajo se težnje, da naj bi kadrovski strokovnjaki, v kolikor bi želeli postati enakovredni člani uprav, morali svoje kompetence in znanja razvijati v smeri, da bi postali »izvajalci razmišljanja« (ang. *thinking performer*). Izvajalci razmišljanja konstantno razvijajo in posodablajo svoje strokovno znanje in dodajajo vrednost poslu organizacije. Ta vloga je aktivne narave, in sicer v smislu, da bi direktorji in nosilci kadrovske funkcije v podjetju sami morali narediti pametne in pravilne poteze, da bi postali poslovni partnerji vodstvu. Svojo funkcijo bi morali kritično presoditi in oceniti, obenem pa razmisliti o svojem prispevku pri preživetju organizacije v kriznih časih in dobičku ter premisliti, kako pripomoči k doseganju vizije in strateških ciljev (Francis in Keegan 2006, 232).

Legge je razvil in predstavil dve strategiji, s katerimi bi nosilci kadrovske funkcije (posebej direktorji oziroma menedžerji kadrovskega oddelka) lahko pridobili večji vpliv in moč v organizaciji (Francis in Keegan 2006, 234):

- konformističen inovator: poskuša povezati svoje delo z dominantnimi vrednotami in normami v organizaciji ter cilja samo na zadovoljitev zahtev višjega menedžmenta,
- devianten inovator: sledi zelo drugačnim skupkom norm in pravil ter tako pridobi kredibilnost in podporo za ideje, ki so podprte z družbenimi vrednotami (ne temeljijo zgolj na ekonomskih kriterijih).

5.7 VLOGA IN NALOGE KADROVSKIH DIREKTORJEV PRI UVAJANJU SPREMEMB

Spletna raziskava Nacionalnega združenja korporativnih direktorjev (NACD) v Severni Ameriki, ki je zajela okoli 1000 direktorjev (člani ali predsedniki uprav), je pokazala, da predsedniki in člani uprav direktorje kadrovske funkcije ne vidijo kot enakopravnih strateških partnerjev. Še zmeraj jim primarno pripisujejo operativno kadrovske vlogo v organizaciji (Chen 2015, 37).

Sami kadrovske direktorji poročajo, da bi si želeli več časa za aktivnosti višje zahtevnosti, ki bi doprinesle več strateške vrednosti celotni organizaciji (Peterson 2014, 11).

Kadrovske direktorji zadnja leta več truda vlagajo v sodelovanje z upravo in želijo bolj pomembno vlogo v samem poslovanju. Želijo si več odgovornosti, ki bi jo pridobili kot strateški partnerji uprave (Chen 2015, 38).

Nadler in Nadler (2015, 23–27) sta za kadrovske direktorje podala nekaj priporočil, kako doseči enakovreden položaj kot člani uprav:

- nosilci kadrovske funkcije naj se ne zadovoljijo z vlogo kadrovskega administratorja, ampak naj se usmerijo v razvijalce strategij za pridobivanje in razvijanje talentov; kadrovske direktorji pri poročanju upravi še zmeraj uporabljajo preveč operativni pristop – poročajo o podatkih in statistikah, ki se tičejo upravljanja s človeškimi viri, vendar bi se morali usmerjati na pojasnjevanje kadrovskih iniciacij in praks v podjetju – lahko bi predlagali razvojno strategijo za ključne kadre in talente, s tem pa bi dokazali svoje strateško razmišljanje in usmeritev;
- področje pridobivanja in razvoja kadrovskih talentov bi morala postati sestavni del kriznega menedžmenta in načrtovanja; v času krize lahko ključni kadri odidejo iz organizacije, zato je potrebno razviti načrt, kako in s čim jih zadržati;

- kadrovski direktor naj bo zastopnik in ne zgolj birokrat/uradnik; v upravi mora zastopati jasne cilje in imeti svoje mnenje, ki ga podpira s pravimi argumenti; vendar pa naj to zastopanje ne temelji na trenutnih potrebah zaposlenih, ampak naj se zagovarja izboljšanje kadrovskega procesa kot so zaposlovanje, usposabljanje in evalvacija zaposlenih; dobro je zavzeti položaj nekoga, ki izkazuje skrb za posameznika, obenem pa želi ohraniti organizacijsko vitalnost na dolgi rok;
- svojo prisotnost na sestankih naj kadrovske direktorje potrdijo z vedenjem, ki izkazuje, da si zaslužijo biti prisotni pri sprejemanju najpomembnejših odločitev (predstavitve so jasne in odločne, pripravljeni so na vprašanja ostalih članov uprave, znajo zagovarjati odločitve s svojega področja);
- v upravi naj vodje kadrovske funkcije poleg članstva uprave prevzamejo vlogo usmerjevalca kadrovske inovacije, saj mnoge uprave organizacij želijo namreč vedeti, kaj dobrega počnejo v konkurenčnih podjetjih oziroma tistih uspešnih; kadrovske direktorje tako lahko prevzamejo vlogo poročevalca inovativnih kadrovske praks, ki so se drugje izkazale za uspešne; ostali člani uprave veliko več dajo na dokazano uspešne prakse kot pa na teorijo;
- uprave niso nikoli navdušene zgolj nad podatki, temveč si vedno želijo tudi nekaj vsebine iz ozadja; predstavitev podatkov naj bo kot priloga, ne pa celotno bistvo poročila;
- kadrovske direktorje morajo ohraniti svoj položaj kot sestavni član višjega menedžerskega tima, saj bodo tako vedno v stiku s trenutnimi dilemami in skrbmi, ki so pomembne in kritične za organizacijsko delovanje, s tem pa bodo boljše razumeli strategije organizacije in njeno poslovanje; v takšnih primerih bi bili kadrovske direktorje bolj usklajeni z nosilci ostalih funkcij v organizaciji, posledično bi to pomenilo večjo usklajenost kadrovske s poslovno strategije;
- kredibilnost se pridobi z odličnim izvrševanjem tako velikih kot manjših projektov, zato se v želji po pridobivanju pomena kot strateški partner ne sme pozabiti tudi na osnovne kadrovske naloge (operativno-administrativne), ki morajo biti opravljene dobro, da bi se obdržalo zaupanje celotne uprave organizacije.

Creelman in Lambert (2012, 53) sta zagovarjala, da bi kadrovske direktorje morali upravi povedati o kadrovske zadevah, še preden bi jih uprava o tem povpraševala, saj bi tako samoiniciativno pristopili k sodelovanju z vodstvom. Ko bi želeli upravo dodatno usposabljati ali poročati o zadevah s področja upravljanja s človeškimi viri, bi si morali narediti dober

načrt, saj uprava nima veliko časa. S proaktivno vlogo bi si kadrovske direktorji lahko zagotovili večje zaupanje in kredibilnost pri ostalih članih uprave.

Zgoraj omenjena raziskava je v svojih izsledkih še pokazala, da bi predsedniki in člani uprav želeli več interakcije z nosilci kadrovske funkcije, posebej na naslednjih področjih (Chen 2015, 38):

- organizacijska kultura in klima,
- razvoj vodenja in talentov.

Splošno gledano naj bi bili kadrovske direktorji zelo dobri pri operativnih nalogah, vendar jih v procesu uvajanja sprememb ni videti kot strateških partnerjev upravi organizacije (Chen 2015, 41). V kolikor bi kadrovske direktorji zavzeli položaj, ki bi bil bolj poslovne narave in bi se osredotočal na stranke organizacije, bi pridobili kredibilnost s strani vodstva. Dodano vrednost poslu bi lahko dodali z ustreznimi kadrovskimi praksami in učinkovitim menedžmentom sprememb (Caldwell 2001, 50).

Kadrovska funkcija v kriznem menedžmentu ni med pomembnejšimi partnerji s stališča uprave organizacije, zato se morajo kadrovske direktorji toliko bolj dokazovati, da so vredni strateške vloge in da so pomembni svetovalci svojim upravam (Chen 2015, 43).

Ulrich (1997, 161) je trdil, da so za kadrovske spremembe in rezultate najbolj odgovorni linijski menedžerji, vendar morajo kadrovske strokovnjaki prevzeti vlogo partnerjev v usmerjanju, omogočanju ali uvajanju sprememb, to pa lahko dosežejo tako, da ne običijo v ozkih specialističnih nalogah (Caldwell 2001, 50).

Trenutna situacija na kadrovskem področju kaže, da imajo kadrovske strokovnjaki v podjetjih še zmeraj nejasne vloge ter so zaradi različnih nalog, ki jim imajo in se od njih pričakujejo, večkrat v konfliktu sami s seboj, kar pa jih postavlja v podrejene položaje v procesih uvajanja sprememb, saj le-ti v prvi vrsti zahtevajo jasno definirane strategije in vloge (Caldwell 2001, 51).

Vodilni nosilci kadrovske funkcije v organizaciji bi morali ostalim članom uprave pokazati, da so podkovani s poslovno strategijo in obenem strokovnjaki na svojem področju. Praktični rezultati so tisti, ki štejejo, zato bi jih kadrovske direktorji morali znati izvrševati in ustrezno poročati naprej. Znanje s področja menedžmenta človeških virov bi kadrovskim direktorjem moralo biti v pomoč pri ravnanju z različnimi močnimi osebnostmi višjega vodstva, prav tako

bi morali izkoristiti svojo strokovnost, saj večina uprav nima poglobljenega znanja s področja kadrovanja (Creelman in Lambert 2012, 57).

5.8 TIPOLOGIJA VLOG KADROVSKE FUNKCIJE PRI UVAJANJU SPREMEMB

Nekateri trdijo, da uvajanje sprememb bolj spada med naloge kadrovika specialista, saj gre za občutljiv proces, ki vpliva na delovanje celotne organizacije, a pri tem ne smemo pozabiti na samo organiziranost kadrovske službe in velikost podjetja, kar pomeni, da je v manjših podjetjih, kjer obstaja kadrovski oddelek, v proces uvajanja sprememb vključen kadrovik generalist (Kavran in Florjančič 1992).

Umestitev vloge kadrovske funkcije v proces uvajanja sprememb je v literaturi doživela kar nekaj poskusov. Eden uspešnejših in bolj vidnih je bil pristop Storeyja iz leta 1992.

5.8.1 Storeyjeva tipologija vlog kadrovske funkcije

Storey je razvil tipologijo štirih vlog kadrovske funkcije na dveh bipolarnih dimenzijah: intervencija in brez intervencije ter strategija in taktike. Štiri vloge je razdelil glede na položaj v modelu (Caldwell 2003, 985):

- svetovalci,
- služabniki,
- urejevalci,
- izvajalci sprememb.

Svetovalci se v Storeyjevem modelu nahajajo v prostoru strategija - brez intervencije. Prevzamejo povezovalno vlogo, poslujejo kot notranji svetovalci, ki ponujajo znanje in nasvete linijskemu vodstvu, ter delujejo v načinu brez intervencije. *Služabniki* se nahajajo v prostoru taktike - brez intervencije. Ponujajo specifične storitve kot zavezniki linijskih menedžerjev, njihova vloga pa je izrazito reaktivna. *Urejevalci* so bili definirani kot interventni sodelavci, ki so vključeni v tradicionalne in taktične vloge oblikovanja, razglaševanja in opazovanja upoštevanja pravil zaposlenih in industrijskih odnosov. Poimenovani so bili tudi kot menedžerji nezadovoljstva, ki so vzpostavljali red s kratkoročnimi taktikami in organiziranim delom. *Izvajalci sprememb* so v prostoru strategija -

intervencija. Osredotočeni so na realnost poslovnega delovanja in mehkejših kadrovskih intervencij, ki so oblikovane, da bi spodbujale zavzetost zaposlenih in motivacijo. Ta (zadnja) vloga je pravzaprav najbolj nakazovala odmik vloge kadrovske funkcije od tradicionalnega kadrovskega menedžmenta (Caldwell 2003, 986).

5.8.2 Tipologija po Caldwellu

Razvoj kadrovske funkcije je čez čas presešel Storeyjevo tipologijo štirih vlog.

Francis in Keegan (2006, 233-236) sta izpostavili vlogo prvaka zaposlenih kot najbolj zanimivo in ključno v procesu uvajanja sprememb. Vse več kadrovskih strokovnjakov sicer teži k vlogi strateškega partnerja (rezultati zgoraj omenjene raziskave CIPD na začetku tega poglavja), za katero se avtorici bojita, da gre na račun vloge prvaka zaposlenih ter izgube dela vloge zastopnika in zagovornika zaposlenih. Nosilci kadrovskih funkcij v prvi vrsti ne bi smeli pozabiti na svoje najpomembnejše stranke – zaposlene.

Caldwell je 1999 opravil raziskavo vloge kadrovske funkcije v organizaciji in v procesu uvajanja sprememb na podlagi Storeyjevega modela štiri kadrovske vlog. Slednjega je definiral kot (Caldwell 2003, 989 – 990):

- svetovalca – aktivno svetuje in ponuja svoje znanje višjemu vodstvu in linijskim menedžerjem;
- ponudnika storitev – pozvan je s strani linijskih menedžerjev, da ponudi in izvede specifične kadrovske storitve in podporo, ki jih potrebujejo;
- urejevalca – oblikuje, razglašča in spremlja upoštevanje zaposlenih in kadrovske prakse;
- agenta sprememb – aktivno podpira procese organizacijskega spreminjanja in kulture.

Raziskava je pokazala, da se večina kadrovske strokovnjakov v organizaciji in v procesu uvajanja sprememb vidi kot *svetovalce*. To so definirali kot svojo glavno vlogo. Kot drugo najpomembnejšo vlogo so navajali *agenta sprememb*. Večina je glavno vlogo definirala kot eno izmed ponujenih, le nekaj pa jih je navajalo različne kombinacije zgoraj opisanih vlog. Nekateri so navajali, da se ne morejo opredeliti za samo eno glavno vlogo, kar je tudi nakazalo na konflikte vlog, ki so jih videli kadrovske strokovnjaki (Caldwell 2003, 992).

5.8.3 Konflikti vlog kadrovske funkcije

Na konflikte v vlogah kadrovske funkcije je opozoril tudi Ulrich. To je posebno vidno v razslojenih organizacijah (tudi pri srednjem in višjem menedžmentu). Kadrovske službe se po eni strani soočajo s centralizacijo njihove funkcije kot tudi z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije (ang. *outsourcing*) (Ulrich 1997, 249). Ti konflikti pridejo posebej do izraza v kriznih časih in v procesih uvajanja sprememb.

Vloga svetovalca naj bi bila kompatibilna z vlogo izvajalca sprememb, ki je bolj proaktivna in zahteva več intervencij (Caldwell 2003, 993). Podobno je trdil Ulrich, ki je zagovarjal, da kadrovski strokovnjaki morajo imeti naloge, ki so tako strateške kot operativne narave ter se osredotočati tako na dolgoročne kot kratkoročne cilje (Ulrich 1997, 25). Vloga svetovalca se je v današnjem času trdno zasedla, posebej v procesih prilagajanja in spreminjanja – predvsem v večjih organizacijah (Caldwell 2003, 1001).

Zaradi reaktivnosti vloge svetovalca lahko kadrovski strokovnjaki v procesu uvajanja sprememb izgubijo pomembnost na položaju strateškega partnerja. Ker povečini igrajo vlogo notranjih svetovalcev, se le-ta izgubi v predvidevanju osrednjih vlog in se o njej ne razmišlja kot o strateški vlogi, ki je ne bi mogel opravljati nihče drug (Caldwell 2003, 994).

Spreminjanje kadrovske funkcije in njene vloge v organizaciji je privedlo do procesa devolucije, ki je kadrovike na nek način postavil na položaj članov organizacije, ki svoje storitve prilagajajo in ponujajo poslovnim menedžerjem (kot nekakšni služabniki). Ta vloga, ki je izrazito operativne narave, je pri Ulrichu poimenovana kot *administrativni strokovnjak* – nekdo, ki ves čas prenavlja in ima nadzor nad stroški, da bi se posledično dosegli višji standardi storitev (Ulrich 1997, 89). Vloga ponudnika storitev se je v današnjih časih preoblikovala in služi predvsem administrativnim namenom, da bi le-ti bili bolj učinkoviti, poleg tega pa brani interne kadrovske storitve pred »outsourcingom« (Caldwell 2003, 1001).

Ulrich je vlogo urejevalca povezal z vlogo »prvaka zaposlenih« ter tako ponudil alternativno vlogo, ki ne opravlja več zgolj administrativne in operativne naloge v zvezi z zaposlenimi, ampak tudi zbira mnenja zaposlenih ter pomaga vzdrževati psihološke pogodbe med organizacijami in njihovimi člani. V procesu uvajanja sprememb je prvak zaposlenih tisti, ki je predstavnik zaposlenih, obenem pa implementira zahteve vodstva (Ulrich 1997, 45). Ta vloga pri večini kadrovskih strokovnjakov ni bila opredeljena kot glavna vloga, so jo pa v Caldwellovi raziskavi označili kot pomembno.

Agenti sprememb so po Storeyju predstavniki kadrovske stroke, ki so želeli proaktivno, intervencijsko in strateško prispevati k razvoju kadrovskih praks v organizaciji. Njihove naloge so daleč od preprostih nasvetov, reaktivnega delovanja in pogajanja (Caldwell 2003, 999). Tyson je trdil, da je neizprosno tempo organizacijskih sprememb kadrovskim strokovnjakom ponudil veliko možnosti, da bi zavzeli razvojne vloge, ki bi jih postavile med ključne kadre za sprejemanje sprememb in odločitev (Caldwell 2003, 1000). Vloga agenta sprememb vse bolj dobiva na svoji veljavi (Caldwell 2003, 1001).

Caldwell (Caldwell v Maheshwari in Vohra 2015, 875) je razvil tipologijo štirih vlog kadrovske funkcije s poudarkom na uvajanju sprememb. Predlagal je, naj v obdobju uvajanja sprememb kadrovska služba integrira politike ravnanja z ljudmi s cilji poslovanja ter naj bo kadrovska funkcija na splošno v integraciji s poslovno strategijo.

5.8.3.1 Vloga kadrovskega strokovnjaka kot »agenta sprememb«

Caldwell je preučil Storeyjevo in Ulrichovo tipologijo ter na tej osnovi razvil štiri tipe vlog kadrovske funkcije kot agenta sprememb, in sicer prvak, prilagojevalec, svetovalec in dopolnjevalec (Caldwell 2001, 41).

Pri tem je vloge razdelil glede na štiri dimenzije (Caldwell 2001, 44):

- transformacijska sprememba,
- osnovna sprememba,
- kadrovska vizija,
- kadrovsko znanje.

Transformacijska sprememba je velika sprememba v strategiji, strukturi, sistemu ali poslovnem procesu, ki ima dramatičen vpliv na kadrovske politike in prakse v celotni organizaciji. *Osnovna sprememba* pomeni postopne prilagoditve v kadrovskih politikah, procedurah in procesih, ki vplivajo na posamezne aktivnosti ali več funkcij. *Kadrovska vizija* je skupek vrednot, prepričanj, idealov in interesov, ki potrjujejo poslanstvo, ključne vloge, status in legitimnost kadrovskega poklica kot pomembnega poslovnega partnerja. *Kadrovsko znanje* zajema specialistično usposabljanje, znanje, sposobnosti, izkušnje in standarde, ki definirajo unikaten prispevek kadrovskih strokovnjakov za učinkovit menedžment s človeškimi viri (Caldwell 2001, 44).

Slika 5.1: Tipologija kadrovske funkcije kot agenta sprememb



Vir: Caldwell (2001, 45).

Prvaki sprememb so direktorji oziroma višji menedžerji v vodstvu, ki razvijajo in izvajajo spremembe strateških kadrovskih politik v transformacijski ali integrativni naravi. Prvaki sprememb bi po Ulrichu morali biti vizionarji in realisti v enem, kar je zelo težko doseči in zahteva izrazito dobre sposobnosti in karakterne lastnosti za obvladovanje zlivanja teh vlog (Caldwell 2001, 45–47).

Prilagojevalci sprememb so kadrovski generalisti in specialisti osebja na nivoju srednjega menedžmenta, ki prenašajo spremembe in nudijo podporo v poslovnih oddelkih in ključnih vlogah. Seznanjeni so z realnostjo poslovnega delovanja in potrebami kadrovske funkcije v smislu dodajanja vrednosti organizacije. Glavna naloga adapterja sprememb je prevajanje vizije v praktične aktivnosti (podajajo odgovor na vprašanje »kako«). Poleg tega oblikujejo, nadzorujejo ali podpirajo implementiranje kadrovskih procesov. Osnovna dilema za prilagojevalca sprememb je v tem, da mora spodbujati, prepričevati in včasih tudi izzvati linijske vodje, da sprejmejo kadrovske spremembe, pri tem pa nimajo direktne kontrole pri vodenju implementacije kadrovskega procesa (Caldwell 2001, 48).

Svetovalci sprememb so tisti kadrovski specialisti ali zunanji svetovalci z znanjem oziroma izkušnjami uvajanja diskretnih projektov spreminjanja ali ključnih faz pobud kadrovskih

sprememb. V kolikor uspešno zavzamejo to vlogo, lahko kadrovski strokovnjaki pridobijo nazaj svoj ugled in kredibilnost, saj lahko dodajo vrednost in osmislijo naloge za linijske vodje (tudi pri nalogah, ki se tičejo razumevanja potreb strank organizacije) ter tako odpravijo mnenje, da so kadrovski strokovnjaki neučinkoviti in ovire pri sprejemanju odločitev (Caldwell 2001, 48).

Dopolnjevalci sprememb so višji menedžerji ali zunanji kadrovski svetovalci višjega nivoja, ki so sposobnosti strateškega koordiniranja, integriranja in izvajanja kompleksnih projektov uvajanja sprememb v celotni organizaciji. Ta vloga je večkrat videna kot priložnost za kadrovske strokovnjake, da izkažejo vse svoje sposobnosti in povežejo vse poslovne procese. Selekcija kadrov, organizacijska oblika, usposabljanje, nagrajevanje, odnosi zaposlenih in kakovost so področja, ki potrebujejo koordinacijski menedžment, saj pomembno vplivajo na pristop in uspešnost uvajanja sprememb (Caldwell 2001, 49–50).

5.9 KOMPETENCE KADROVIKOV ZA UVAJANJE SPREMEMB

Današnji poslovni kontekst je za kadrovske strokovnjake močno dvignil zahtevnost delovanja in poslovanja. Od njih se pričakuje, da bodo uspešno izvrševali svoje vloge, za katere pa potrebujejo dobro razvite (nove) kompetence (Ulrich in drugi 2010, 6). Kadrovski strokovnjaki morajo razumeti okvir delovanja organizacije ter uskladiti kadrovske strategije s cilji podjetja (Petrič 2010).

Brockbank in Ulrich sta leta 2003 (Brockbank in Ulrich v Long in drugi 2013, 2020) definirala kompetenco kot sposobnost dodati vrednost poslovanju, s tem da se kompetenca nujno osredotoča na proces napredovanja od spremembe poslovalnih pogojev do doseganja trajnostne konkurenčne prednosti. Kadrovske kompetence so vrednote, znanje in sposobnosti kadrovskih strokovnjakov, le-ti pa s pravimi kompetencami delujejo bolj učinkovito (Ulrich in drugi 2010, 1).

5.9.1 Profesionalne kadrovske kompetence

Profesionalne kadrovske kompetence so pomembne za zagotovitev učinkovitosti kadrovske funkcije s tehničnega vidika, a niso dovolj za vlogo strateškega partnerja ali izvajalca

sprememb. Ob sebi potrebujejo poslovne kompetence, saj le-te zagotavljajo kadrovskim strokovnjakom razumevanje, kako specifični vidiki poslovanja organizacije vplivajo na specifične kadrovske potrebe (Long in drugi 2013, 2022).

Yeung in Brockbank (1994, 1) sta trdila, da bi kadrovski strokovnjaki, v kolikor bi želeli biti uspešni in učinkoviti, morali razviti kompetence predvsem na štirih področjih:

- poslovna uspešnost,
- kadrovska uspešnost,
- uspešnost spreminjanja,
- osebne lastnosti.

Kadrovski strokovnjaki morajo v današnjih časih pokazati določeno mero specifičnih znanj, hkrati pa se tudi aktivirati na področju, ki ga poznajo (Ulrich in drugi 2010, 3).

Model menedžmenta človeških virov Brockbanka in Ulricha je predstavil različne vidike kompetenc v petih domenah (Long in drugi 2013, 2020):

- strateški prispevek,
- znanje o poslovanju,
- osebna kredibilnost,
- delovanje na področju upravljanja s človeškimi viri,
- uporaba tehnologije na področju upravljanja s človeškimi viri.

Zagovarjala sta tezo, da biti kompetenten kadrovski strokovnjak pomeni biti kredibilna osebnost, ki ima znanje in vedenje/obnašanje, ki zagotavlja, da se kadrovske prakse usklajujejo s poslovanjem in dosegajo poslovne rezultate. Po Ulrichu in Eichingerju kredibilna osebnost vključuje vrednote organizacije in obnašanje, ki se ukvarja z dilemami organizacijskih sprememb ter ustvarjanjem rezultatov (Long in drugi 2013, 2023).

5.9.2 Uporaba tehnologije kot pomembna kompetenca za kadrovske strokovnjake

Uporaba tehnologije na področju menedžmenta človeških virov postaja vse bolj pomembna kompetenca za kadrovske strokovnjake. To je še posebej pomembno v majhnih in srednjih podjetjih, kjer z uporabo tehnologije lahko povečajo svojo produktivnost in dobiček. Prav tako morajo znati uporabljati družbena omrežja. Družbena omrežja postajajo vse bolj

pomembna orodja za iskanje novih kadrov in tudi pri procesih za uvajanje sprememb se lahko kadrovski strokovnjaki na družbenih omrežjih povezujejo z ostalimi z istih ali podobnih področij ter tako pridobijo nasvete za ukrepe in razvoj strategij (Peterson 2014, 12–13).

Dober kadrovski informacijski sistem integrira kadrovske prakse in procese z informacijsko tehnologijo ter tako pripomore k (Maheshwari in Vohra 2015, 882):

- vzpostavitvi jasnih ciljev spreminjanja,
- olajševanju naporov oziroma poskusov komuniciranja in usposabljanja in
- promoviranju priložnosti za sodelovanje zaposlenih.

Tehnologija izboljša povezanost. Uporaba tehnologije v procesu uvajanja sprememb kadrovskim strokovnjakom olajša breme administrativnih nalog ter jim omogoči več časa in prostora, da se osredotočijo na bolj strateške naloge za poslovno uspešnost in proces uvajanja sprememb (Martin v Francis in Keegan 2006, 231; Maheshwari in Vohra 2015, 882).

Sposobnost uvajanja in upravljanja sprememb je postala ključna kompetenca za organizacije in njihova vodstva (Burnes 2005, Parry in drugi 2013). Pomembno aktivnost predstavlja tudi kovčiranje (ang. *coaching*) vodilnemu menedžmentu s strani kadrovske službe (Fesel Kamenik 2009).

Poskusi uvajanja sprememb, ki jih vodijo kadrovski strokovnjaki, so lahko neuspešni, v kolikor organizacija ni spodbujala in razvijala znanja za ključne kadrovske kompetence (Long in drugi 2013, 2020), kamor spadajo tudi kompetence za uvajanja spremembe.

Od kadrovskih strokovnjakov se vedno bolj zahteva tudi poglobitev analitičnih sposobnosti interpretacije podatkov (CIPD 2015a, 26).

Zaposleni v kadrovski službi morajo dandanes pokazati svojo kreativnost pri razvijanju različnih oblik sodelovanja ter bolj inovativnih in prilagojenih tehnik za sporočanje glavnih informacij o uvajanju sprememb (CIPD 2015a, 26).

5.9.3 Kompetence kadrovikov za uvajanje sprememb

Kot izvajalci sprememb morajo kadroviki imeti vrsto kompetenc; v splošnem gre za veščine komuniciranja, sposobnost za vzpostavitev skupine (ang. *team-building*), postavljanje jasno definiranih ciljev in sposobnost vplivanja (Buchanan in Boddy v Long in drugi 2013, 2022).

Pričakuje se višja raven energije za motiviranje vodstva, da dejansko izpelje proces uvajanja sprememb. Treba je skrbeti za vzdrževanje visoke ravni zagona in zavzetosti za spremembe (CIPD 2015a, 26).

Long in drugi (2013, 2021–2022) so se pri preučevanju kompetenc kadrovskih strokovnjakov za uvajanje sprememb osredotočili predvsem na štiri kompetence:

- poslovno znanje,
- kulturni menedžment,
- veščine medosebnih odnosov,
- veščine za razvoj človeških virov.

V kolikor bi kadrovski strokovnjaki v organizaciji želeli prevzeti ključno vlogo in vlogo izvajalcev (agentov) sprememb, bi potrebovali *poglobljeno znanje o poslu* oziroma industriji, kjer delujejo. To pomeni poglobljeno znanje o poslovni strategiji organizacije, kako organizacija ustvarja dobiček oziroma dosega svoje primarne cilje, tehnološke procese, organizacijske sposobnosti itd.

Kadrovski strokovnjaki igrajo pomembno vlogo že pri korporativni kulturi organizacije. *Upravljanje kulture (kulturni menedžment)* je osrednja odgovornost kadrovske funkcije. To je dolgotrajen proces, ki sovpada z današnjimi spreminjajočimi se pogoji na trgu in stremi k temu, da je organizacija lahko konkurenčna v svoji panogi. Kadroviki pomagajo, da se vse, kar je dobrega v organizacijski kulturi, ohranja, in nudi podporo poslovanju.

Kredibilnost kadrovskih strokovnjakov se izkazuje tudi v vlogi povezovalcev med linijskimi menedžerji in vodstvom. Dobri odnosi so zelo pomembni za samo delovanje organizacije, tako da bi med *veščine medosebnih odnosov* lahko pripisali tudi veščine pisne in ustne komunikacije (Boselie in Paauwe v Long in drugi 2013, 2021). Za kadrovske direktorje so še posebno pomembne profesionalne kompetence, ki jim pomagajo razvijati učinkovite medosebne odnose z direktorji drugih oddelkov. Že Ulrich je zagovarjal dejstvo, da se morajo

direktorji, linijski vodje in kadroviki med seboj dobro razumeti, posebej v procesu uvajanja sprememb (Long in drugi 2013, 2022).

Da bi kadrovski strokovnjaki posedovali večšine medosebnih odnosov in bili pri tem uspešni, morajo imeti dobro razvite naslednje sposobnosti (Nickols 2010b, 8):

- poslušanje,
- aktivno poslušanje,
- vrednotenje,
- reflektiranje,
- pojasnjevanje brez zasliševanja,
- vodenje diskusije,
- podajanje in razvijanje idej.

Veščine za razvoj človeških virov spadajo med tiste veščine kadrovskih strokovnjakov, ki so nujne za njihovo delo. Te sposobnosti kadroviki morajo imeti za zagotavljanje mehkih implementacij sistematičnih izobraževanj zaposlenih, razvojev karier, upravljanja uspešnosti (ang. *performance management*), kovčiranja (ang. *coaching*), mentorstva, načrtovanja napredovanj in razvoja organizacije. Kot izvajalci sprememb morajo kadrovski strokovnjaki razumeti proces izobraževanja in kako ustvariti okolje, ki spodbuja učenje, ki lahko pomaga pri oblikovanju in vpeljavi bolj učinkovitih kadrovskih intervencij (Ketter v Long in drugi 2013, 2022).

Veščine kadrovskih strokovnjakov kot odgovornih za uvajanje sprememb je Holbeche (2005, 278) strnila v naslednje točke:

- prenašanje negotovosti,
- ohranjanje dolgoročne usmeritve (pomaga strankam identificirati in sistematično oblikovati želeno prihodnost),
- ohranjanje široke perspektive (skrbeti za skladnost posameznikovega dela),
- razumevanje narave procesa sprememb (kako in zakaj se ljudje spreminjajo, zakaj in kako se izogibajo vnosu sprememb),
- pospeševanje sprememb (spodbujati sodelovanje pri oblikovanju in implementaciji sprememb, podpora drugim pri premagovanju stresa, ki ga s seboj prinese uvajanje sprememb).

Pietersen in Engelbrecht sta leta 2005 izvedla raziskavo o strateški vlogi kadrovskih menedžerjev ter izpostavila naslednje pomembne kompetence (Pietersen in Engelbrecht v Long in drugi 2013, 2023):

- izkušnje linijskega menedžmenta,
- implementacija tehnik,
- sintetiziranje in delanje zaključkov iz poslovnih podatkov,
- implementacija denarnih tehnik za odločanje o proračunu.

Kadrovski strokovnjaki morajo znati smiselno krmariti med operativnimi in strateškimi nalogami, saj se pri njihovih delovnih nalogah pričakuje tudi večopravnost (*ang. multi-tasking*).

Kompetence, ki pripomorejo k uspešnosti organizacije, so v domeni kulturnega menedžmenta, učinkovitega gojenja odnosov, razvoja človeških virov in poslovnega znanja. Kadrovski strokovnjaki se vse bolj zavedajo, da je človeški kapital veliko vreden in razvijajo strategije za razvoj tega kapitala, da bi pridobili dolgoročno tekmovalno prednost.

Kadroviki s pravimi kompetencami so lahko v organizaciji strateško vpleteni in imajo vlogo poslovnega partnerja – v del te vloge spadajo tudi naloge izvajalca sprememb, kar pripomore k doseganju organizacijskih ciljev. Te kompetence so med drugim povezane tudi s sposobnostmi analiziranja sistema, ki lahko vplivajo na spremembe v organizaciji, kot tudi veččine v svetovanju in moderatorstvu (Long in drugi 2013, 2029).

Večkrat se omenja, da imajo kadrovski strokovnjaki kot izvajalci sprememb v bistvu vlogo mediatorja v odnosu med kadrovskimi kompetencami in delovanjem organizacije (Long in drugi 2013, 2025).

V kolikor kadroviki ne bi bili sposobni lajšati procesov uvajanja sprememb in se prilagoditi iniciativam sprememb, bi imeli problem s ključnimi posamezniki in hitrimi odločitvami ter viri, ki bi bili na voljo (Brockbank in Ulrich v Long in drugi 2013, 2028).

Kompetentnost sama po sebi ne more imeti takojšnjega vpliva na delovanje organizacije, saj morajo kadrovski strokovnjaki dobiti avtoriteto, podporo in zaupanje s strani vodstva, da bi izvajali programe in politike ter organizirali skupine, ki bi delovale pod njihovim nadzorom. Vendar bi se brez ustrezne kompetentnosti in kompetenc, kot sta kulturni menedžment in

poslovno znanje, kadrovski strokovnjaki morali zadovoljiti z zgolj administrativno vlogo v organizaciji in ne bi dobili priložnosti strateške vloge (Long in drugi 2013, 2031).

5.10 POMEMBNA PODROČJA ZA RAZVOJ KADROVSKIH KOMPETENC

Ulrich in drugi (2011) so identificirali šest pomembnih domen kompetenc, ki jih morajo izkazovati kadrovski strokovnjaki, v kolikor želijo biti videni kot učinkoviti in imeti vpliv na delovanje poslovanja v organizaciji.

Kot pomembna področja in domene za razvoj kadrovskih kompetenc so Ulrich in drugi (Ulrich in drugi 2011, 1) predstavili naslednje:

- navzven-znotraj: kadrovska funkcija naj zunanje poslovne trende spremeni v interne akcije;
- poslovni ljudje: kadrovska funkcija naj se osredotoči na poslovne rezultate in izboljšanje človeškega kapitala;
- individualni nivo - organizacijski nivo: kadrovska funkcija naj bo pozorna tako na posameznikove sposobnosti kot na zmogljivost organizacije;
- trajni dogodki: kadrovska funkcija ne predstavlja enkratnih dogodkov (npr. usposabljanje, komunikacije, zaposlovanje, sistem nagrajevanja), ampak trajne povezovalne rešitve;
- preteklost - prihodnost: kadrovska funkcija naj spoštuje svojo tradicijo in zapuščino, a pri oblikovanju strategij naj se ozira v prihodnost;
- administrativno - strateško: kadrovska funkcija mora izpolnjevati tako naloge administrativnega značaja kot se vključevati in razvijati strateške odločitve.

Kadrovski strokovnjaki bi pri razvijanju lastnih kompetenc morali biti pozorni na kar nekaj točk, ki v preteklosti niso predstavljale bistvenih sprememb za to stroko. V današnjih časih, posebej v časih krize, morajo kadroviki razumeti družbene, tehnološke, ekonomske, politične, okoljske in demografske trende, s katerimi se soočajo organizacije, v katerih delujejo. Vse te zunanje dejavnike morajo kadroviki znati usklajevati z internimi aktivnostmi, da bi organizacije znale odgovoriti in se spreminjati v skladu s potrebami. To bodo dosegli, v kolikor bodo znali zgraditi odnos zaupanja z vodstvom organizacije in v kolikor bodo znali prepoznati ustrezna kadrovska znanja, ki bodo pripomogla k uspehu organizacije. Poznati

morajo tudi ključne organizacijske zmožnosti. V času uvajanja sprememb je dobro pregledati in spremeniti kadrovske prakse, predvsem jih je potrebno prenoviti in uskladiti s potrebami danih situacij. Prakse naj se osredotočajo na upravljanje s talenti, vodenje in kulturo organizacije (Ulrich in drugi 2011, 4–5).

5.11 VLOGA KADROVSKE SLUŽBE PRI UVAJANJU SPREMEMB

Vloga kadrovske službe v kreiranju organizacijske zmožnosti za spreminjanje bi se lahko razvijala v naslednjih smereh:

- delo z menedžerji za doseg večjega opolnomočenja in odgovornosti;
- proaktivno ustvarjanje komunikacijskih strategij;
- omogočanje dostopov do izobraževanj in usposabljanj;
- deblokada organizacijskih ovir (npr. neustrezni sistemi nagrajevanja).

Glede na te štiri domene so Ulrich in drugi (2011, 1–5) definirali šest vlog kadrovskih strokovnjakov, ki vsebujejo različne kompetence, potrebne za menedžment človeških virov in uvajanje sprememb v organizacijo:

- strateški partner,
- kredibilni aktivist,
- razvijalec zmožnosti,
- zastopnik zaposlenih,
- kadrovski inovator in povezovalec,
- zagovornik tehnologije.

5.11.1 Faktorji kadrovskih kompetenc

Svoje ugotovitve so Ulrich in drugi (2001, 4) zajeli v tabeli, kjer so šestim kompetencam dodali še faktorje vpliva na učinkovitost poslovanja in spreminjanja organizacije.

Tabela 5.1: Faktorji kadrovskih kompetenc

<p style="text-align: center;">Strateški partner</p> <p>zna interpretirati globalni poslovni kontekst, prepozna pričakovanja strank, sooblikuje strateške odločitve.</p>	<p style="text-align: center;">Zastopnik zaposlenih</p> <p>da pobudo za spremembo, vzdržuje spremembe.</p>
<p style="text-align: center;">Kredibilni aktivist</p> <p>zasluži zaupanje zaradi rezultatov, vpliva na ostale in jih povezuje, se izboljšuje skozi samozavedanje, oblikuje kadrovske stroko.</p>	<p style="text-align: center;">Kadrovski inovator in povezovalac</p> <p>optimizira človeški kapital skozi načrtovanje delovne sile in analize, razvija talente, oblikuje organizacijo in komunikacijske prakse, spodbuja delovanje, gradi organizacijsko znamko.</p>
<p style="text-align: center;">Razvijalec zmožnosti</p> <p>zna izkoristiti organizacijske zmožnosti, uskklajuje strategije, kulturo, prakse in vedenje, ustvarja smiselno delovno okolje.</p>	<p style="text-align: center;">Zagovornik tehnologije</p> <p>izboljšuje pripomočke za kadrovske aktivnosti, povezuje ljudi skozi tehnologije, izkorišča orodja družbenih omrežij.</p>

Vir: Ulrich in drugi (2011, 4).

Učinkoviti kadrovske strokovnjaki, ki veljajo za kredibilne, imajo tudi dobro razvite kompetence pisanja in verbalne komunikacije. Prav tako izkazujejo uspešnost pri rezultatih in so zanesljivi ter naloge izvršujejo do roka (Boselie in Paauwe 2005, 554).

5.12 NOV MODEL KADROVSKIH KOMPETENC

Leta 2010 so Ulrich in drugi predstavili *nov model kadrovskih kompetenc* v obliki šestih vlog kadrovskih strokovnjakov (Ulrich in drugi 2010, 3–4), pri katerem lahko najdemo nekaj povezav z uvajanjem sprememb:

- kredibilni aktivist,
- paznik kulture in spremembe,
- menedžer talentov/organizacijski oblikovalec,
- strateški arhitekt,
- izvrševalec operativnih nalog,

- poslovni zaveznik.

Sodobni kadrovske strokovnjaki se morajo zavedati, da morajo delati tako za ljudi kot tudi za posel. Najbolj uravnotežena vloga med tema dvema dimenzijama je kredibilni aktivist. Kredibilnost omogoča kadrovskim strokovnjakom, da se lahko povezujejo z ljudmi, aktivizem pa, da aktivno sodelujejo pri oblikovanju strateških ciljev (Ulrich in drugi 2010, 5).

Ulrich in drugi (Ulrich in drugi v Kohont in Brewster 2014, 297) povzemajo pomembne kompetence kadrovskih menedžerjev, kot so tehnične kompetence, strateško razmišljanje, poslovno znanje in kreativno reševanje problemov. Poudarjajo, da morajo kadrovske strokovnjaki pridobiti ugled kot kredibilni aktivisti, ki gradijo odnose zaupanja ter imajo močno perspektivo tako na poslovnem kot kadrovskem področju.

Petrič (2010) pravi, da so ključne kompetence kadrovskih strokovnjakov, ki delujejo v sodobnem času, predvsem:

- sposobnost obvladovati pritiske sprememb v podjetju;
- močno prepričanje v decentralizacijo sistema odločanja in pooblaščenje zaposlenih za njegovo izvajanje;
- realizacija razvoja podjetja in njegovih kadrov;
- vloga kredibilnega poslovnega partnerja (zagovornik dveh strani – zaposlenih in zakonodaje);
- sposobnost prepoznavanja problemov in sodelovanje z drugimi pri reševanju izzivov ter dilem;
- pridobivanje izkušenj pri načrtovanju in uvajanju strateške kadrovske vloge.
- sposobnost realizacije procesa uvajanja sprememb in ustrezno reagiranje na morebitne upore zaposlenih;
- sposobnost pridobiti zavezo za spremembo pri vodstvu – pomembno pri razvijanju občutka nujnosti.

Boselie in Paauwe (2005, 565) sta za kadrovske strokovnjake v bližnji prihodnosti predvidevala, da bodo morali imeti vlogo podjetnika z naslednjimi odgovornostmi in lastnostmi: pripravljenost na tveganja, usmerjenost k strankam, poslovno znanje in specifično kadrovske znanje, odgovornost za kadrovske rezultate, odprtost ter znanje o motivaciji in sposobnost prepričevanja zaposlenih za spremembo.

6 VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA PODJETJA

6.1 SVETOVNA KRIZA

Kadar posebna oblika kapitalizma preide v krizno fazo, to na koncu vzbudi bodisi novo obliko kapitalizma ali prehod onkraj kapitalizma. To pomeni, da lahko pričakujemo še več sprememb v finančnem sistemu in programu vladnih ukrepov.

Dolga in huda recesija lahko povzroči bolj radikalne spremembe, saj se ljudje lahko soočajo z izgubo svojih domov, brezposelnostjo in s tem povezano porabo življenjskih prihrankov ter poslabšanjem socialne varnosti.

Finančna kriza se je razvila z neverjetno hitrostjo v poznem poletju 2008; padec vrednostnih papirjev, povezanih s hipotekami, se je razširil po celotni ZDA. Ta kriza je oslabila mnoge največje finančne institucije v ZDA in drugod ter imela škodljiv vpliv na velik del finančnega sistema po svetu (Kotz 2009, 306).

Posledice finančne krize leta 2008, ki se je začela v ZDA, je bilo čutiti po celem svetu; zamrznitev kreditnih trgov, padec povpraševanja potrošnikov sta povzročila propad večjih bank in industrije. Tako resna finančna kriza predstavlja idealen primer za kritično oceno. Finančna kriza leta 2008 je privedla do največje in najgloblje svetovne recesije v ZDA od leta 1930. Recesija se je začela na nepremičninskem trgu, nato je sledila kriza bank in investicijskih družb, kreditnih trgov in brezposelnost je dosegla najvišji nivo od leta 1980.

Vlade po vsem svetu so bile primorane sprejeti popolnoma nove ukrepe za preprečitev globalne depresije: države so dokapitalizirale banke, velike industrije so delno nacionalizirali, uvedeni so bili spodbujevalni ukrepi, ki naj bi preprečili deflacijsko spiralo (Tozzo 2011, 9).

Rezultati raziskave 26-ih držav kažejo, da je svetovna finančna kriza negativno vplivala na prodajo in transakcije po vsem svetu od leta 2008 do leta 2009. Ugotovitve kažejo, da so države v vzponu po kriznem obdobju izkoristile privlačno nizke cene na nepremičninskem in premoženjskem trgu in posledično tudi povečanje tujih prevzemov podjetij (Bulmer in Joseph 2015).

Vsaka kriza ustvari negotovost in zaskrbljujoče razmere, ki ogrožajo premoženje, kot tudi ljudi in vplive v določenem poslovnem okolju in življenjske tokove. Kriza v širšem družbeno-

ekonomskem okolju vpliva na položaj podjetij in drugih organizacij, ki so lahko bolj ali manj povezane s širšim področjem krize. Kriza v enem sektorju (na primer avtomobilska industrija, gradbeništvo itd.) lahko pomembno negativno vpliva na podjetja iz povsem različnih sektorjev in lahko prizadene tudi podjetja, ki so v tistem trenutku uspešna in učinkovita.

Kriza je kratkoročno nezaželeno, neugodno in kritično stanje v podjetju (organizaciji), neposredno ogroža obstoj in nadaljnji razvoj te organizacije in se pojavi zaradi prepletanja in hkratnega delovanja zunanjih in notranjih virov oziroma razlogov.

Upravljanje procesa rehabilitacije z načrtovanjem in izvajanjem ukrepov, ki v končni fazi vodijo v poslovno okrevanje, se imenuje krizno upravljanje (poseben del strateškega upravljanja). Glede na vzroke krize v organizaciji mora poslovodstvo uporabljati ustrezne metode in tehnike vodenja podjetja in zaposlenih.

Reorganizacija obstoječega stanja za ponovno vzpostavitev normalnega poslovanja in nadaljnji obstoj podjetja je tesno povezana z obstoječo krizo, zato jo je treba ločiti od drugih procesov, kot so obnova, reformacija, reorganizacija, preusmeritev, prestrukturiranje itd., ki niso nujno posledica akutne krize, temveč v prvi vrsti usmerjeni v preprečevanje krize in nadaljnji razvoj družbe.

Ko kriza organizacijo potiska v novo in hitro spreminjajoče se okolje, lahko stari modeli razmišljanja in razumevanja, ki ne bodo več uporabni in so potrebni prenove, zavirajo odziv na krizo.

Za uspešno reorganizacijo podjetij z eksistencialnimi problemi morajo biti izpolnjeni štirje bistveni pogoji:

- zdrava osnovna dejavnost; zdravo jedro podjetja, ki lahko zagotovi pozitiven denarni tok in dobiček, vključno z razvojem ali obeti za prihodnost, ki temeljijo na dodani vrednosti;
- razpoložljiva finančna sredstva (po možnosti dolgoročna) za premostitev likvidnostnih primanjkljajev (vključno s plačilom sanacijskih stroškov), ki zagotavljajo razvoj (revitalizacija);
- pozitiven odnos in ustrezna motiviranost zaposlenih za proces reorganizacije;
- sposoben menedžment.

Za uspešno reševanje krize je ključnega pomena, da se reševanja krize lotijo menedžerji, ki imajo znanja in veščine kriznega in strateškega upravljanja in prestrukturiranja (Dubrovski 2014).

6.2 GOSPODARSKA KRIZA V EVROPI IN SLOVENIJI

Svetovna gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008, velja za največjo krizo po veliki svetovni krizi iz leta 1929 ob zlomu newyorške borze, ki ga imenujemo tudi velika depresija. V vseh evropskih državah, razen na Poljskem, se je gospodarska kriza dejansko začela leta 2009. Vsi podatki kažejo, da je gospodarska kriza bolj prizadela gospodarstvo EU kot pa gospodarstvo ZDA.

Kriza je najprej prizadela finančne družbe. Slaba posojila v bankah in medsebojna prepletenost finančnega sistema in upadanja gospodarstva, to je naročil, nižja proizvodnja in posledično nižja produktivnost so številne banke po svetu privedli do krize ali celo propada. Tako so se države znašle v reševanju bank in s tem je začel naraščati tudi dolg države, številna podjetja pa so postala prezadolžena. Med leti 2009-2014 se je v vseh državah začel dolg države povečevati, najbolj se je povečal v Grčiji, na Irskem, na Portugalskem, v Španiji, Hrvaški in Sloveniji (SURS 2015a, 16).

6.2.1 Zelena knjiga - Prestrukturiranje in predvidevanje sprememb: spoznanja iz nedavne izkušnje?

Evropska komisija je na pobudo industrijske politike v okviru strategije Evropa 2020 sprejela zeleno knjigo o »Prestrukturiranju in predvidevanju sprememb: spoznanja iz nedavne izkušnje?«, ki je namenjena ugotavljanju uspešnih praks in politik na področju prestrukturiranja in prilagajanja na spremembe. Namen zelene knjige je tudi prispevek k izboljšanju sinergije med vsemi pomembnimi akterji pri reševanju izzivov, povezanih s prestrukturiranjem in prilagajanjem na spremembe, preučitev novih načinov za boljše razširjanje in učinkovito izvajanje dobrih praks, tudi na ravni EU, za obravnavo takojšnjih pomislekov v zvezi z gospodarsko krizo in dolgoročnimi cilji konkurenčnosti.

Vključeni v raziskavo so se strinjali, da je potrebno za uspešno prilagoditev in uspešne spremembe zagotoviti ključne pogoje, kot so visoka kakovost in stabilen regulativni okvir,

kvalificirana delovna sila, zadostna podpora inovacijam, odprt in pošten trg ter dobro delujoč socialni dialog. Za prestrukturiranje je ključen proaktiven pristop in prožnost podjetij, ustrezno in pravočasno načrtovanje delovne sile, stroškovna učinkovitosti podjetja. Pogoj za uspeh je vsekakor pravilno predvidevanje, dober socialni dialog, zgodnje vključevanje zainteresiranih strani in dolgoročnih mehanizmov. Vključeni v raziskavo so se tudi strinjali, da je potrebno prilagoditi zaposlovanje v okviru predvidenih ukrepov, sprejeti začasno shemo skrajšanega delovnega časa in druge prilagoditve za čas recesije.

Za pripravo prestrukturiranja so potrebna specifična znanja in veščine, prav tako pa je potrebno usposabljanje za vse akterje, ki sodelujejo v teh procesih. Za izboljšanje teh procesov se lahko vzpostavijo skupni mehanizmi za spremljanje in predvidevanje sprememb v sektorju gospodarstva, ki vključujejo vse udeležence ter tako ustvarijo sinergijo med akterji upravljanja sprememb ter več uspeha pri prilagajanju.

Podjetja ob pripravi prestrukturiranja organizacije vidijo potrebo po usposabljanju in nadgrajevanju znanj in spretnosti, pripravi strategije na področju menedžmenta človeških virov, spodbujanju vseživljenjskega učenja za vse zaposlene, sprejemanju ukrepov za prilagajanje znanj na različnih ravneh, tesnejšem povezovanju in sodelovanju med univerzami, raziskovalnimi centri, podjetji in delodajalci. Ob strukturnih spremembah v podjetjih je nujno potrebno izvajati obstoječa pravila glede obveščanja, posvetovanja in sodelovanja s sindikati. Dobre prakse kažejo, da je za uspeh izjemno pomembno redno komuniciranje in sistematično vključevanje predstavnikov delavcev, izpeljati kolektivna pogajanja in sprejeti sporazume s socialnimi partnerji (Evropska komisija 2012).

6.2.2 Slovensko gospodarstvo v času pred in po krizi

Slovenija je vse do začetka krize dosegala nadpovprečno gospodarsko rast, ki je bila okoli 3 do 4 % letno in s katero smo dohitevali razvitejše države EU. Pred krizo, to je leta 2008, je slovenski bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca po kupni moči dosegel že 91 % povprečja EU in po treh letih krize leta 2011 je padel na 84 % povprečja EU. Posledično se je znižala tudi zaposlenost. Poleg šibkih finančnih trgov, ki jih slabi dolžniška in finančna kriza v evro-območju, je tveganje povzročalo tudi upad povpraševanja na tujih trgih ter nezadostno

razvite povezave za krepitev dostopa do novih, rastočih svetovnih trgov, do katerih slovenska podjetja dostopajo samo posredno (MGRT 2013).

Slovensko gospodarstvo je odvisno od izvoza oziroma povpraševanja po blagu in storitvah iz tujine. Pred gospodarsko krizo je celotno gospodarstvo uvozilo več kot je izvozilo, od leta 2009 pa se je delež izvoza povečeval in od leta 2012 se izvoz povečuje mnogo hitreje kot uvoz. Slovenija je imela pred krizo visoko gospodarsko rast, ki je temeljila tako na domačem kot izvoznem povpraševanju. Investicije so bile najvišje v letu 2007. Tako izvoz kot tudi investicije so se z začetkom krize občutno znižale. Izvoz blaga in storitev se je začel krepiti in se je v letu 2010 povečal za 10,2 % ter postal gonilo gospodarskega okrevanja.

V Sloveniji je bilo gradbeništvo v letih od 2005–2008 ena izmed panog slovenskega gospodarstva z največjo rastjo. Kriza leta 2009 je prizadela celotno gospodarstvo EU in vplivala tudi na gradbeništvo. Tako se je vrednost opravljenih del v Sloveniji leta 2013 v primerjavi z letom 2008 zmanjšala za 60,0 %. Poleg gradbeništva moramo posebej poudariti še predelovalne dejavnosti, ki ustvarijo petino dodane vrednosti slovenskega gospodarstva; tako so ob hitrem zmanjšanju povpraševanja na tujih trgih krizo prva začutila prav podjetja v predelovalni dejavnosti. Stanje v obeh panogah pa je najbolj prizadelo zaposlovanje. Tako so stečajni podjetji povzročili zmanjšanje števila zaposlenih v panogi gradbeništva od leta 2008 do 2013 za 31,7 %, v predelovalnih dejavnostih pa se je število zaposlenih zmanjšalo za 18,4 %. Nekatera podjetja je kriza močno prizadela in niso bila več zmožna odplačevati posojil. Posojila niso bila reprogramirana in podjetja so šla v stečaj, člani gospodinjstev so izgubili službe, banke pa so ob naraščanju slabih posojil tudi same zašle v težave. Podjetja so se težjim gospodarskim razmeram prilagajala tudi z zniževanjem investicij in stroškov.

Gospodarska kriza je najbolj prizadela zaposlene z najnižjo doseženo izobrazbo, njihova zaposlenost se je v letu 2013 v primerjavi z letom 2008 zmanjšala za 32,1 %, stroški dela pa so se najbolj znižali zaposlenim z višjo izobrazbo. Zaposlenost se je izrazito znižala leta 2010, najbolj pa leta 2013 (SURS 2015a, 36).

Finančna kriza je jasno pokazala, da so številna podjetja v Sloveniji prekomerno zadolžena in odvisna od kratkoročnih bančnih kreditov, predvsem pa niso sposobna pridobiti potrebnega dodatnega kapitala od obstoječih velikih domačih lastnikov: finančnih holdingov, državnih skladov, države, povezanih družb, in prevzemnih družb v lasti menedžerjev in drugih zaposlenih. Nerazvitost primarnega trga za delnice in obveznice se je tako pokazala kot

pomemben pokazatelj, da bo kriza v Sloveniji imela večje in dolgotrajnejše posledice. Tudi pri oblikovanju reševalnih finančnih ukrepov države za podjetja in banke smo v primerjavi z državami z razvitejšim domačim kapitalskim trgom dokaj omejeni (Simoneti 2011, 68).

6.3 SPREMEMBE V STRUKTURI IN ŠTEVILU PODJETIJ V SLOVENIJI V LETU 2008 IN 2014

6.3.1 Struktura podjetij in nekateri pojmi

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) določa razvrščanje podjetij na mikro, majhna, srednja in velika podjetja z uporabo določenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja, in sicer glede na:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čiste prihodke od prodaje in
- vrednost aktive.

Podjetja morajo izpolnjevati vsaj dve od treh meril, ki jih za vsako posamezno strukturo določa zakon.

Mikro družba je družba, pri kateri povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov in vrednost aktive ne presega 350.000 evrov.

Majhna družba je družba, pri kateri povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

Srednja družba je družba, pri kateri povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov.

Velika družba je družba, ko število zaposlenih in višina prihodka od prodaje in vrednost aktive presega število in zneske, ki so določeni za srednja podjetja (ZGD-1).

Podjetniki so opredeljeni kot osebe, ki so samozaposlene, so odprle svoje lastno podjetje ali vodijo in imajo v lasti tudi vključena podjetja. Hartog in Brinj (Hartog in Brinj 2007 v Uyar

2012) menita, da so podjetniki pogosto obravnavani kot motor gospodarstva, ki je odgovoren za raven konkurenčnosti, ustvarjanje delovnih mest, novih inovativnih postopkov in izdelkov ter tako izpodriva ustaljene in uveljavljene procese.

Na začetku industrijske revolucije so bili podjetniki bolj posredniki, le redko so bili proizvajalci. Bili so znani po svoji sposobnosti za tveganja. Kasneje so postali temelj gospodarskega razvoja, ki se začne s proizvodnjo in inovativnostjo, hkrati pa še vedno sprejemajo tveganje (Fayolle 2007 v Uyar 2012, 915). Poleg tega za podjetnike pogosto velja, da imajo velik vpliv na gospodarstvo in družbeni napredek.

Majhna podjetja (mala podjetja), so tista, ki imajo le majhen delež svojega trga in se morajo ves čas prilagajati. Velika podjetja lahko v primerjavi z manjšimi preprosteje in lažje prebrodijo kakšno napačno odločitev oziroma le-ta ne bi ogrozila njihovega dolgoročnega preživetja.

Menedžment ustvarja gospodarski in socialni razvoj. Razvoj je usmerjen predvsem v menedžment človeških virov. Menedžment je skupek dejavnosti (vključno z načrtovanjem in odločanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorom) usmerjenih v organizacijske vire (človeški viri, finančni, fizični in informacijski viri) s ciljem doseganja organizacijskih ciljev na učinkovit in uspešen način.

Menedžer je nekdo, ki dela z drugimi ljudmi z njimi usklajuje svoje delovne aktivnosti za uresničitev ciljev organizacije. To lahko pomeni usklajevanje dela posameznega oddelka, skupine, lahko pa pomeni tudi nadzor nad eno samo osebo.

Lahko rečemo, da je menedžer oseba, katere glavna naloga je, da izvede postopek upravljanja (Griffin 2002 v Uyar 2012). Podjetniki so lastniki in upravljavci njihovih podjetij in imajo hkrati vlogo menedžerja.

Menedžerji niso odgovorni samo za posebne in odgovorne naloge, ampak so odgovorni za vse procese v podjetju v hitro spreminjajočem se in negotovem okolju (Uyar 2012, 916).

6.3.2 Učinki nekaterih strukturnih ukrepov

Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) v analizi »Ocene učinkov nekaterih strukturnih ukrepov v Sloveniji« ugotavlja, da strukturna neskladja v Sloveniji zavirajo hitrejšo gospodarsko okrevanje, predvsem pa doseganje trajne in stabilne gospodarske rasti ter dolgoročno vzdržnega stanja javnih financ. Med ključna strukturna neskladja štejejo nizka produktivnost gospodarstva, nizka delovna aktivnost nekaterih skupin prebivalstva, neprilagojenost demografskim spremembam, ohranjanje visokega strukturnega javnofinančnega primanjkljaja in visok dolg državnega sektorja, vsa ta neskladja pa poglobitveno prispevajo k šibkosti gospodarskega okrevanja.

V obdobju globoke recesije je uvajanje strukturnih ukrepov težje izvedljivo, saj so vsi ukrepi nosilcev ekonomske politike osredotočeni na kratkoročne proticiklične ukrepe, vzroki pa so lahko tudi v visoki gospodarski in politični nestabilnosti.

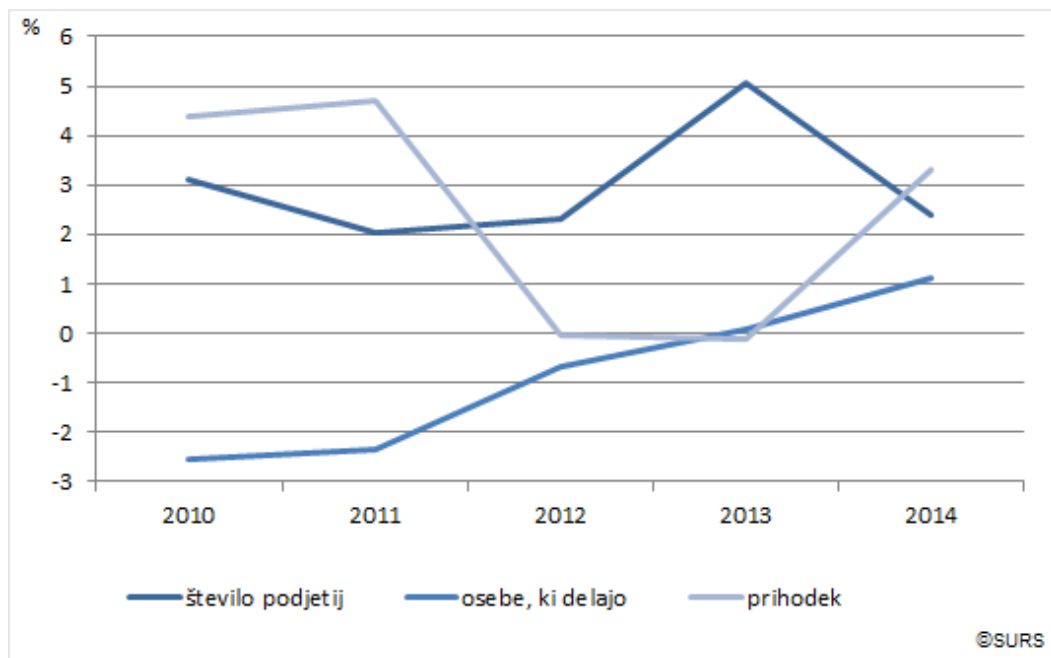
Uvajanje strukturnih ukrepov v Sloveniji trenutno lajšajo naslednji dejavniki:

- okrevanje gospodarske aktivnosti, ki vsaj deloma temelji na domačem povpraševanju,
- odprava negotovosti, povezanih s sanacijo bančnega sistema,
- ugodni cenovni pogoji financiranja in
- politična stabilnost, ki daje ekonomski politiki možnost snovanja in udejanjanja ukrepov (UMAR 2016, 3).

6.3.3 Pregled gibanja sprememb v strukturi in številu podjetij v Sloveniji

V Sloveniji je v letu 2014 delovalo 186.433 podjetij, ki so v tem letu zaposlovala 826.447 oseb. Število podjetij je bilo glede na prejšnje leto višje za 2,4 %, število oseb je najizraziteje naraslo v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih (za 9,4 %), v dejavnostih kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo (za 7,8 %) in v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih (za 7,0 %). Število oseb, ki delajo, pa je najizraziteje naraslo v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih (19,6 %). Srednje velika in velika podjetja so v letu 2014 zaposlovala več kot polovico vseh zaposlenih oseb. V Sloveniji so leta 2014 prevladovala mikropodjetja (95,1 %), največ prihodka pa so ustvarila manj številna srednja podjetja in velika podjetja (SURS 2014).

Graf 6.1: Letna stopnja rasti izbranih podatkov v podjetjih, Slovenija



Vir: SURS (2014).

Iz baze podatkov Statističnega urada RS je v nadaljevanju predstavljena primerjava strukture podjetij v nekaterih izbranih panogah in števila podjetij v letu 2008, ko se je gospodarska kriza začela, in v letu 2014, ko se že kažejo znaki okrevanja gospodarstva v Sloveniji.

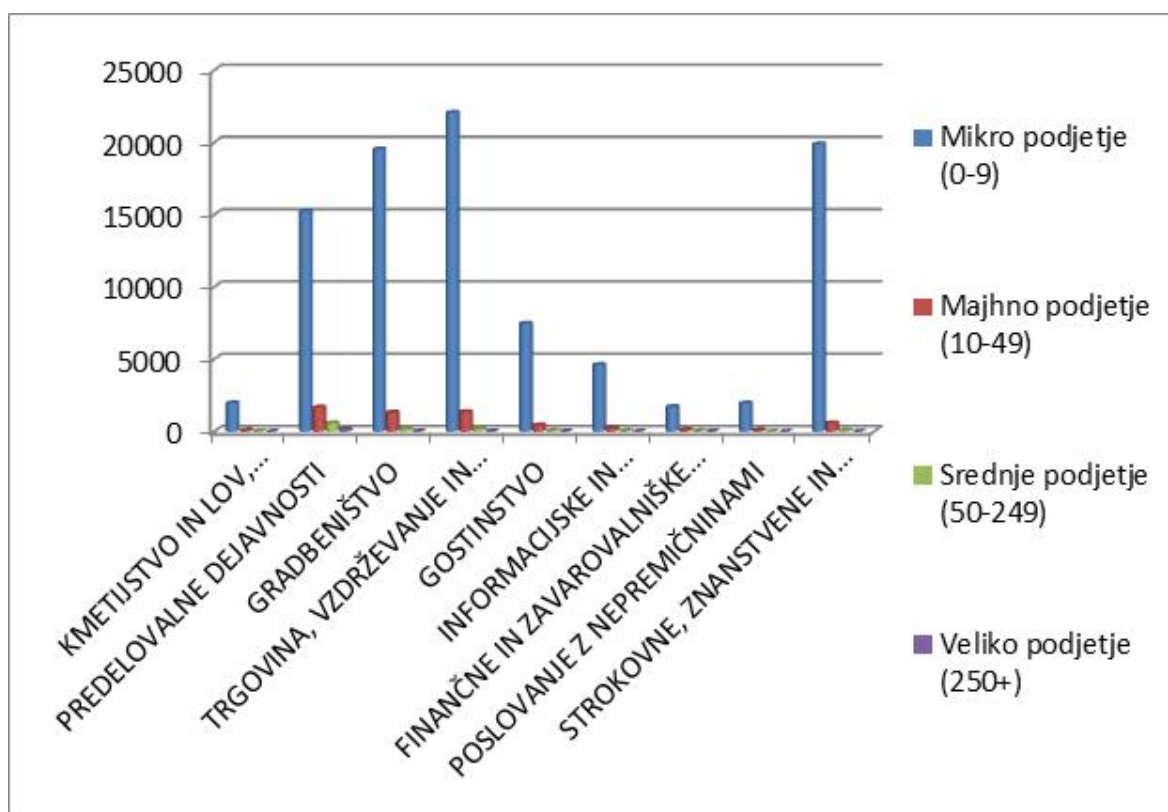
Iz podatkov izhaja, da je bilo v letih 2008 in 2014 glede na strukturo podjetij največ mikro podjetij in da se je število le-teh v primerjavi z letom 2008 povečalo za 23,8%. Razen v gradbeništvu je v vseh naštetih panogah vidna rast mikro podjetij v letu 2014 v primerjavi z letom 2008. Po številu sledijo mikro podjetjem majhna podjetja, katerih število pa se je v primerjavi z letom 2008 znižalo za 14,6%. Enako se je zgodilo s srednjimi in velikimi podjetji, katerih število se v primerjavi z letom 2008 zniža za 22,2 % med srednjimi in velikimi pa za 22,6 %.

Tabela 6.1: Število in struktura podjetij v posameznih dejavnostih v letu 2008

	2008			
	Število podjetij			
	Mikro podjetje (0-9)	Majhno podjetje (10-49)	Srednje podjetje (50-249)	Veliko podjetje (250+)
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	1958	72	23	2
Predelovalne dejavnosti	15239	1669	586	150
Gradbeništvo	19530	1316	187	23
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	22058	1361	215	28
Gostinstvo	7469	437	47	12
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	4617	257	44	9
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	1705	99	36	19
Poslovanje z nepremičninami	1955	87	7	0
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	19888	582	59	4
SKUPAJ	94419	5880	1204	247

Vir: Podatki iz baze v SURS (2016).

Graf 6.2: Struktura podjetij v letu 2008



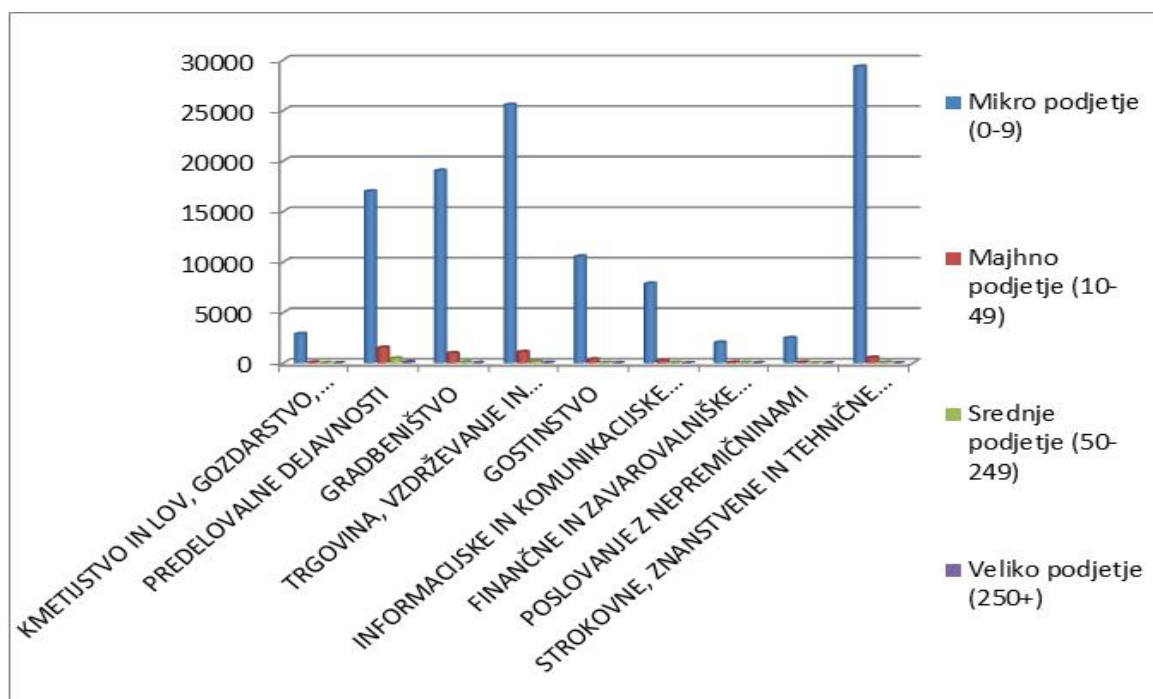
Vir: Podatki iz baze v SURS (2016).

Tabela 6.2: Število in struktura podjetij v posameznih dejavnostih v letu 2014

	2014			
	Število podjetij			
	Mikro podjetje (0-9)	Majhno podjetje (10-49)	Srednje podjetje (50-249)	Veliko podjetje (250+)
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	2902	60	17	0
Predelovalne dejavnosti	17011	1539	479	107
Gradbeništvo	19058	984	81	10
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	25568	1112	181	32
Gostinstvo	10564	379	39	10
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7873	252	41	7
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2044	66	31	18
Poslovanje z nepremičninami	2498	70	7	0
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	29363	556	60	7
SKUPAJ	116881	5018	936	191

Vir: Podatki iz baze v SURS (2016).

Graf 6.3.: Struktura podjetij v letu 2014



Vir: Podatki iz baze v SURS (2016).

V poročilu SURS-a, ki je zajelo obdobje od leta 2005 do leta 2015 ugotavljajo, da se je v primerjavi z letom 2008 število podjetij sicer povečalo za 19 %, vendar je pri njih delalo manj oseb (za 7 %) in so ustvarila manjši prihodek od prodaje (za 5 %). V letu 2013 je bilo med evidentiranimi podjetji 47 % samostojnih podjetnikov posameznikov, 32 % teh podjetij so bile gospodarske družbe, preostali delež pa so bile druge pravne in fizične osebe (SURS 2015a, 7).

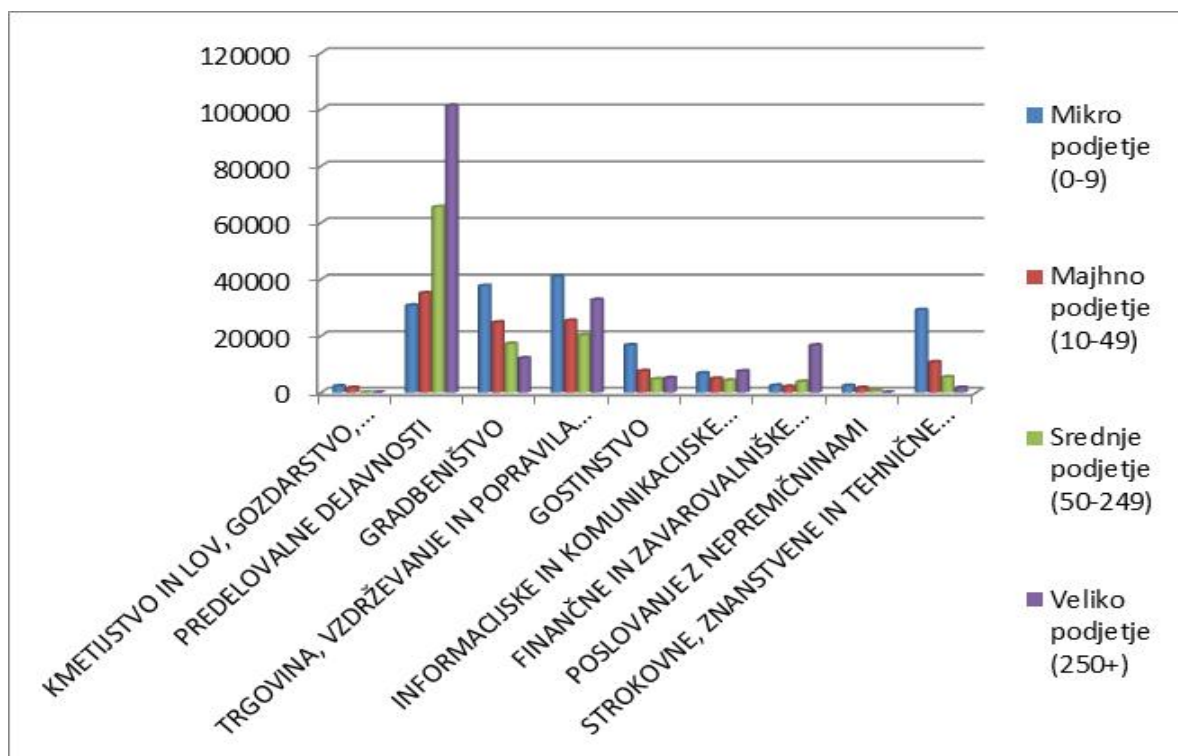
S spremembo strukture podjetij se je spreminjalo tudi število zaposlenih. V spodnji tabeli smo iz statistične baze SURS-a izbrali nekaj dejavnosti in gibanje števila zaposlenih v letu 2008 in letu 2014. V primerjavi z letom 2008 je v letu 2014 v izbranih panogah, ki so prikazane v tabeli izkazano povečanje števila zaposlenih. Pri vseh panogah je v mikro podjetjih zaznano povečanje števila zaposlenih, in sicer jih je bilo za 27,3 % več kot v letu 2008, razen v gradbeništvu, ki pa ne glede na velikost podjetja, izkazuje znižanje števila zaposlenih v vseh izbranih strukturah podjetij. Glede na izbrane podatke se je število zaposlenih povečalo v mikro podjetjih za 7,7 %, medtem ko se je število zaposlenih v majhnih, srednjih in velikih podjetjih znižalo.

Tabela 6.3: Gibanje števila zaposlenih po posameznih panogah v letu 2008 in 2014

	Število oseb, ki delajo							
	2008				2014			
	Mikro podjetje (0-9)	Majhno podjetje (10-49)	Srednje podjetje (50-249)	Veliko podjetje (250+)	Mikro podjetje (0-9)	Majhno podjetje (10-49)	Srednje podjetje (50-249)	Veliko podjetje (250+)
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	2234	1665	-	-	3195	1351	1760	0
Predelovalne dejavnosti	30802	35095	65557	101366	30981	31019	52276	74991
Gradbeništvo	37718	24762	17264	12116	35081	17488	7290	3337
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	40952	25408	20257	32784	41049	20710	18293	32630
Gostinstvo	16734	7597	4766	5121	19745	6386	3624	5044
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	6815	4929	4285	7526	9948	5127	4283	6616
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2476	2067	3837	16679	2608	1359	3267	15021
Poslovanje nepremičninami	2423	1632	705	0	2605	1334	716	0
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	29177	10726	5435	1707	37171	10795	5643	2710

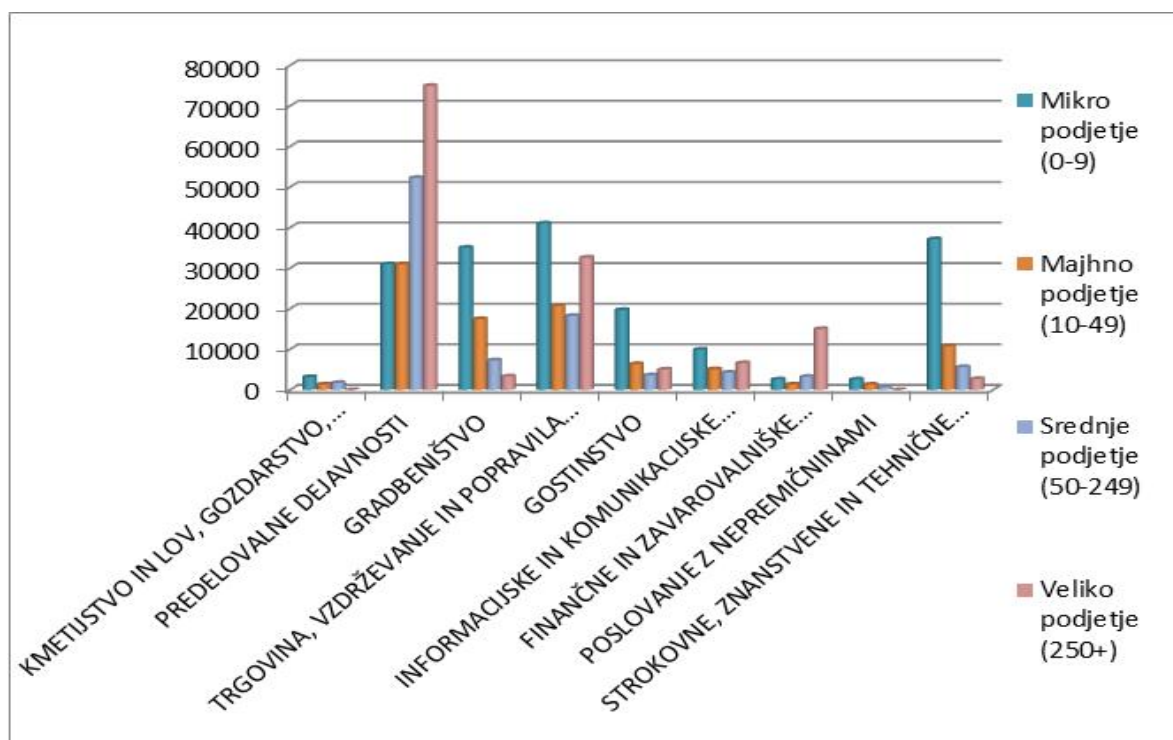
Vir: Podatki iz baze v SURS (2016).

Graf 6.4: Število zaposlenih po dejavnostih v letu 2008



Vir: Podatki iz baze v SURS (2016).

Graf 6.5: Število zaposlenih po dejavnostih v letu 2014



Vir: Podatki iz baze v SURS (2016).

V poročilu (Mozaik poslovnih statistik 2015) SURS predstavlja podatke v štirih glavnih vsebinskih sklopih: industrija, gradbeništvo, trgovina in druge nefinančne storitve (tj. nefinančne storitve brez trgovine).

V letu 2013 so bila v Sloveniji najštevilnejša najmanjša podjetja, ki so 95 % od skupnega števila vseh podjetij (73 % teh podjetij je zaposlovalo največ eno osebo, 22 % pa 2–9 oseb). Preostalih 5 % so bila majhna (tj. z 10–49 osebami, ki delajo) in srednje velika podjetja (50–249). Velikih podjetij (z nad 250 osebami, ki delajo) je bilo le 0,2 %, ustvarila pa so največ, tretjino, celotnega prihodka od prodaje. Mikro podjetja so ustvarila 20 % prihodka od prodaje.

V letu 2013 je največ oseb delalo v industriji (37 %), kjer so ustvarili največji del prihodka od prodaje (39 %) in dodane vrednosti (43 %). Trgovina je zaposlovala petino oseb, ki delajo, ustvarili pa so 36 % prihodka od prodaje in skoraj petino dodane vrednosti. V gradbeništvu je delalo najmanj oseb (11 %).

V letu 2013 se je v primerjavi z letom 2005 povečalo število podjetij v nefinančnih poslovnih dejavnostih za 42 %; ta podjetja so v letu 2013 k bruto domačemu proizvodu (BDP) prispevala 63 % dodane vrednosti, kar je enako, kot so te dejavnosti v povprečju prispevale v državah članicah Evropske unije.

V obdobju 2005–2013 se je prihodek od prodaje najbolj povečal v srednje velikih podjetjih, za 52 %, najmanj pa v velikih podjetjih, za 12 %; v mikro podjetjih se je v tem obdobju prihodek od prodaje povečal za 37 %. V letu 2013 je v primerjavi z letom 2005 delalo več oseb v mikro (za 26 %) in majhnih podjetjih, manj pa v velikih (22 %) in v srednje velikih podjetjih (SURS 2015a, 10).

6.4 SPREMEMBE IN UKREPI V PODJETJIH ZARADI KRIZE

Prestrukturiranje podjetij je tudi socialni proces in zato potencialno zelo problematičen proces, ki vključuje pogajanja, soglasje, odpor med menedžerji in delavci, saj prestrukturiranje destabilizira ustaljene vzorce družbenih razmerij, s katerimi so korporacije dosegle in zavarovale soglasje delavcev v preteklosti (Cumbers in Atterton 2000).

Podjetja lahko utrpijo resne posledice zaradi pomanjkanja pripravljenosti na krizo in spremembe, slabega načrtovanja in usklajevanja komunikacije ter kriznega upravljanja v medsebojni odvisnosti, ko pride do dogodka. Strateško upravljanje je bistveno za preživetje v hiperkonkurenčnem poslovnem svetu. Vodstvo mora imeti jasne cilje in mora znati pripraviti ukrepe ter se znati pravilno odločiti, kdaj in kako ukrepati, da se prepreči nepričakovane dogodke.

Podjetja po vsem svetu se srečujejo s povečanjem števila kriz, ki obstajajo v vseh panogah ter vedno vključujejo tudi zaposlene. Kriza je lahko vsak dogodek, ki negativno vpliva na na ugled družbe, blagovne znamke ali finančno uspešnost podjetja. Za uspešno premagovanje posledic krize v poslovanju morajo biti podjetja opremljena s pravimi orodji, znati morajo pripraviti ustrezno načrtovanje v smislu komunikacije, koordinacije in izvedbe, ki bo ustrezala ekonomiji obsega podjetja. Za optimalno pripravo in izvedbo kriznega upravljanja morajo vsi akterji v družbi poznati vse funkcije v organizaciji. Strateško upravljanje in oblikovanje kriznega upravljanja je ključna organizacijska funkcija in neupoštevanje le-te lahko povzroči škodo interesnim skupinam, finančno izgubo, škodo blagovni znamki, izgubo ugleda podjetja in na koncu celo ogrozi njegov obstoj (Camillo 2015).

Jeraj (Jeraj v Vidic 2008, 8) pravi, da v Evropski akademiji pojem »krizni menedžment« (ECMA-European Crisis Management Academy) zajema »aktivnosti upravljanja, vodenja in odločanja ob posebni vrsti dogodkov v družbi ali neki organizaciji«.

Vidic ugotavlja, da do uvajanja kriznega menedžmenta običajno ne pride na pobudo glavnega menedžmenta, temveč je povod odmeven krizni dogodek, na katerega je imel menedžment bolj malo vpliva in se z njim praviloma še ni srečal ter posledično s tem nima izkušenj. Kot glaven razlog za zmanjšan interes menedžmenta za uvajanje neprekinjenega poslovanja, obvladovanja (varnostnih) tveganj in kriznega menedžmenta se pogosto omenja nezrel odnos do formalne vzpostavitve, kar je verjetno posledica teoretične nepoučenosti in organizacijske neusposobljenosti ter subjektivno zaznavanje in presoja tveganj, kar posledično vodi v podcenjevanje ogroženosti podjetja. Po drugi strani pa je premalo spodbud, usmeritev in priporočil za uvajanje in vzpostavljanje organizacijskih ukrepov s strani profesionalnih državnih ustanov. Tako so gospodarski subjekti prepuščeni sami sebi in svoji iznajdljivosti ter interesu (Vidic 2008, 8–11).

6.4.1 Organizacijske spremembe

Organizacijska sprememba je prilagoditev birokracije, specifične situacije oziroma posledica kriznega fenomena. Spremembe, ki se zgodijo tekom kriznega obdobja, so v bistvu zamenjava pravil delovanja z nekoliko večjo avtoriteto (Crozier v Angel-Sveda 2012, 75).

Situacija in delovanje podjetja se v dobrih in v kriznih časih zelo razlikujeta. Nickols (2010c, 3) je nekaj razlik opisal v svojem delu.

Tabela 6.4: Razlike v delovanju v organizaciji

Organizacije v obdobju blaginje	Organizacije v obdobju krize
Ekonomsko okolje je prijazno in bogato. Tudi napake, ki veliko stanejo, se lahko popravijo. Stopnje napak niso neomejene, vendar so lahko večje.	Ekonomsko okolje je zelo neprijazno, ne odpušča napak. Napake, ki veliko stanejo, naredijo nepopravljivo škodo.
Število sprememb, ki jih spodbudi zunanje okolje, je majhno. Stopnja potrebe po spreminjanju lahko sicer narašča, vendar je obvladljiva.	Število sprememb, ki prihajajo iz zunanjega okolja, se poveča. Stopnja potrebe po spreminjanju sunkovito naraste in se zdi neobvladljiva.
Razmerje med zunanjimi in notranjimi pobudami za spremembe je v prid notranjim – te se največkrat izbere za izvajanje. Organizacija se lahko prilagodi in ima proaktivno držo, le redko pa se postavi v reaktivno.	Razmerje med zunanjimi in notranjimi pobudami za spremembe se prevesi v prid zunanjim. Notranje pobude se postavijo v ozadje. Organizacija se postavi v reaktivno držo.
Občasen občutek nujnosti se pojavi, vendar je splošno gledano obdobje blaginje mirno, kar tudi prevlada. Čas je ugoden za splošen razmislek o poslovanju in potreben je manjši pritisk, da se stvari naredijo tako, kot je treba. Organizacija lahko naleti na kakšno oviro, vendar le-ta ni usodna.	Občutek nujnosti prevlada in hitro pride do atmosfere, ki napoveduje krizo. Aktivnosti postanejo hitre, rezultat tega je razmišljanje »samo naredi«. Število nepredvidenih posledic se poveča, lahko pride celo do začaranega kroga.
Dolgoročni cilji so vedno na vidiku in strateške odločitve reflektirajo tako kratkoročna kot dolgoročna razmišljanja. O strategijah spreminjanja se razmišlja pozorno ter se jih poskuša umestiti v ustrezno situacijo in k pravim članom organizacije.	Dolgoročni cilji se umaknejo kratkoročnim rešitvam. Vodstvo ubere strategijo spreminjanja, ki je avtoritativna. Toleranca za odklonilna mnenja je močno znižana.

Menedžerji in vodstvo se ukvarjajo predvsem z tremi vidiki delovanja, posebej s povezavami med njimi. Obstaja ravnovesje med finančnim in operativnim delovanjem ter vedenjem zaposlenih.	Osredotoča se na kratkoročne finančne pritiske in aktivnosti, ki po hitrem postopku za kratek čas rešijo finančne stiske. Operativna in vedenjska domena organizacije sta zanemarjeni oziroma se vodita avtoritativno.
Kvantitativno in kvalitativno sta v ravnovesju.	Kvantitativno nadomesti kvalitativno.
Avtoriteta in odločanje sta napol centralizirana oziroma decentralizirana.	Avtoriteta in odločanje hitro postaneta visoko centralizirana.
Organizacijske politike so prisotne, vendar so videne kot sprejemljiv del poslovanja. Napake so redko usodne.	Organizacijske politike postanejo neizprosne. Ohranitev zaposlitve postane za marsikoga vprašljivo. Napake so usodne, posebej za kariere zaposlenih.
Napori se vlagajo predvsem v uravnoteženje in integracijo potreb vseh članov organizacije.	Osebna potreba, da bi se posameznik izkazal kot kompetenten, postane osrednja tema za zadovoljitev interesnih skupin.

Vir: Nickols (2010c, 3).

Ukrepi in odločitve v času krize v podjetju prinašajo velike spremembe. Vodenje v času krize zahteva strateški, strokoven, družbeno odgovoren in celostni pristop na področju menedžmenta človeških virov, zato je pomembno, da se menedžment človeških virov pri uvajanju sprememb vključuje kot strateški partner, ne samo kot operativni izvajalec.

Poleg drugih ukrepov v podjetju na različnih področjih vodenja v času krize je priporočljivo, da ukrepe na področju menedžmenta človeških virov povzamemo z »modelom reorganizacije kadrov«, saj gre za strokoven, strukturiran in celosten pristop k reorganizaciji kadrov pri soočanju s krizo in prestrukturiranjem podjetij.

Model zajema šest pomembnih vidikov z upoštevanjem splošnih zakonitosti človeškega in organizacijskega delovanja v procesu uvajanja sprememb in v času krize:

1. *poslovni vidik,*
2. *vodstveno-organizacijski vidik,*
3. *psihološki vidik,*
4. *komunikacijski vidik,*
5. *pravno formalni vidik,*
6. *motivacijsko razvojni vidik.*

Krizne razmere so lahko za podjetje trenutek poraza, lahko pa predstavljajo tudi trenutek priložnosti in nov zagon (Fesel Kamenik 2009).

V nestabilnem okolju, kot je krizna situacija, lahko dejavnosti menedžmenta človeških virov prispevajo k uspehu organizacije, predvsem z vidika učinkovitega upravljanja in razvoja zaposlenih (Wooten in James 2008). Končina in Mirtič (v Puc 2010, 82) v svojem delu izhajata iz Slatterjeve klasifikacije vzrokov, ki nastanejo zaradi neobvladovanja rasti podjetja. Ti vzroki so slabo poslovanje, pomanjkljivo finančno obvladovanje podjetja, preveliko tržno tveganje, previsoki stroški, nagel padec povpraševanja, neugodna cenovna gibanja, neustrezno trženje, preveliki in neobvladani naložbeni projekti, pretirana rast podjetja, neustrezna organizacijska struktura in neustrezno vodenje.

Za pojav krize so delno krivi tudi zunanji vzroki, na nastanek katerih pa podjetje nima vpliva, npr.:

- spremembe na trgu,
- spremembe v panogi,
- spremembe zaradi splošnega napredka in
- makroekonomski ukrepi.

Za uspešno izvajanje vseh ukrepov in pripravo programa je pomembno, da vodenje prevzame usposobljen menedžment s prednostno nalogo vzpostavitve takojšnjega nadzora na podlagi tekočih in verodostojnih podatkov o poslovanju (Puc 2010, 82).

Dubrovski (2004, 1206) izpostavlja ključne naloge in aktivnosti, ki jih mora voditi in upravljati menedžment oziroma krizni vodja v akutnem obdobju krize:

- pridobitev nadzora nad poslovanjem v podjetju (poslovni procesi in sistemi) v najkrajšem možnem času,
- centralizacija finančne funkcije,
- ocenjevanje zmogljivosti obstoječega sistema upravljanja in izbira ključnih kadrov,
- centralizacija odločanja in uvajanje avtorskega vodenja,
- zagotovitev vsaj minimalne likvidnosti (zagotovitev ustreznega denarnega toka),
- priprava prvega akcijskega načrta in smernic za izboljšave,
- priprava metod motivacije zaposlenih,
- vzpostavitev ali sprememba informacijskega sistema v skladu s potrebami odločanja,

- izvršitev uvodnih pogovorov z napomembnejšimi upniki, poslovnimi partnerji in predstavniki zaposlenih ter opredelitev načel komunikacije,
- temeljita analiza podjetja kot celote in njegovih posameznih funkcij in opredelitev sedanjega stanja,
- priprava predloga za imenovanje krizne skupine, ki lahko vključuje notranje kot tudi zunanje sodelavce,
- priprava podrobnega akcijskega načrta kratkoročnih ukrepov,
- priprava strateškega načrta reševanja krize.

Zaradi različnih vzrokov, ki so pripeljali podjetje do krize, tipa podjetja, razpoložljivih sredstev in značilnosti družbe, ni mogoče uporabiti enega od splošno sprejetih modelov, konceptov in pristopov za reševanje krize. Ne glede na velikost podjetja je vedno potrebno ugotoviti in proučiti vzroke, ki so podjetje pripeljali v krizo.

Kljub različnim vzrokom, značilnostim in položajem podjetij zaradi krize je mogoče opisati nekatere ukrepe, ki se najpogosteje uporabljajo za reševanje in okrevanje podjetij zaradi krize.

1. Upravljske in organizacijske spremembe

- zamenjava menedžmenta (tisti, ki so krizo izzvali, je ne morejo reševati, saj nimajo teh znanj in veščin);
- centralizirano upravljanje (avtoritativno vodenje v času krize je bolj učinkovito, vodenje prevzame krizni menedžer/vodja);
- spremenjena in prilagojena organizacija (projektno vodenje);
- učinkovita komunikacija (komunikacija v obe smeri med interesnimi skupinami v podjetju in izven)

2. Ukrepi na prihodkovnem področju

- povečanje prodaje (zagotavljanje zadostne ravni dohodka od racionalizacije; pri znižanju stroškov je potrebno več časa, da se pokažejo učinki);
- izbor proizvodno-prodajnih izdelkov (prodaja izdelkov, ki vključujejo ustrezno donosnost in so v podjetju na voljo tehnološki, proizvodni in človeški viri in opustitev prodaje oziroma proizvodnje izdelkov, ki niso prinesli pozitivnih poslovnih rezultatov);
- uravnovešanje cenovne politike (izkušnje kažejo, da številna podjetja pogosto ne posvečajo dovolj pozornosti temu področju).

3. Finančni ukrepi

- zagotavljanje likvidnosti (ohraniti vsaj minimalno likvidnost);
- prestrukturiranje financiranja (podaljšanje datumov zapadlosti, dogovori z upniki, pretvorba dolgov z lastniškimi deleži, dolgoročne naložbe in akontacije manjših kratkoročnih finančnih naložb).

4. Ukrepi na odhodkovnem področju

- znižanje različnih vrst stroškov (strukturo stroškov je potrebno analizirati in določiti možnosti zmanjšanja stroškov po predhodni oceni v povezavi s povečanjem prodaje oz. proizvodnje).

5. Ukrepi na kadrovskem področju

- zmanjšanje števila zaposlenih; (v mnogih primerih je zmanjšanje števila zaposlenih na žalost edini ukrep, ki ga uporabi poslovodstvo; če drugi ukrepi za poslovno in finančno izboljšanje ne sledijo ali pa se ne opravijo sočasno, so žrtve neuspešnih ukrepov odpuščeni delavci in metoda zniževanja števila zaposlenih (ang. *downsizing*) ni upravičena);
- zamenjava srednjih in neposrednih vodij (vodja, ki vodi ukrepe izboljšanja v podjetju, izbere vodje, ki izpolnjujejo vse nove zahteve programa reševanja krize);
- pridobivanje novih zaposlenih (poslovne prakse so pokazale, da je za reševanje krize v podjetju potrebno sestaviti ekipo s sodelavci, ki so pripravljeni delati skupaj).

Opisani ukrepi za krizno zdravljenje se lahko uporabljajo le kot smernice za pripravo programov za izboljšanje družbe. Ker je potrebno izvesti globoke, radikalne in dramatične ukrepe, je odgovornost menedžmenta, da podjetje ne pride v likvidacijo, včasih pa so za to potrebne tudi žrtve (Dubrovski 2004, 1202–1204).

Podjetništvo ima strateško vlogo v gospodarskem razvoju s pospeševanjem gospodarske dejavnosti in ustvarjanjem novih delovnih mest. Menedžment človeških virov je tudi strateško in celovito delovanje poslovanja, ki omogoča zaposlenim, da učinkovito in produktivno prispevajo k splošni koristi družbe in izpolnjevanju ciljev organizacije. Na žalost se, zaradi gospodarskih interesov, podjetniki, kot lastniki majhnih in srednje velikih podjetij, osredotočajo na ključna vprašanja za podjetja, spregledajo pa enega od svojih potencialno najbolj nevarnih in dragih vprašanj glede človeških virov.

Če se lastniki manjših podjetij osredotočajo na menedžment človeških virov, jih to vodi k trajnostnemu razvoju v družbi (Uyar in Deniz 2012).

Poslovno okolje postaja vse bolj zapleteno in nemirno, krize pa vedno bolj kompleksne, med seboj povezane in soodvisne (Boin in Lagadec 2000). Tudi majhna odstopanja od začetnih smernic lahko povzročijo hitro stopnjevanje težav, zato ukrepi za odpravo krize postajajo vedno bolj zahtevni in obsežni (Dubrovski 2009, 55).

Uyar v svoji raziskavi ugotavlja, da je tudi manjšim podjetjem oziroma podjetnikom izjemno pomembno upravljanje z ljudmi in denar ni pomembnejši dejavnik, vendar pa se je izkazalo tudi, da imajo podjetniki v manjših podjetjih povprečno raven znanja o upravljanju s človeškimi viri. Iz teh ugotovitev predlaga, da je smiselno zagotoviti podporne programe za manjša ali srednja podjetja, s katerimi bodo slednja lahko izboljšala svoje zmogljivosti za učinkovit menedžment človeških virov kot edinstven vir premoženja (Uyar in Deniz 2012, 922).

7 ANALIZA PODATKOV CRANET 2008 IN 2015

CRANFIELD NETWORK, ki ga koordinira Cranfield University, School of Management, že 25 let pripravlja mednarodne primerjalne študije o upravljanju s človeškimi viri. Raziskovalna mreža CRANET vključuje 47 raziskovalnih institucij po svetu, od leta 2000 je v to mrežo vključena tudi Slovenija, raziskave pa izvaja Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede. Raziskava je bila v Sloveniji izvedena že štirikrat, in sicer v letih 2001, 2004, 2008 in 2015 (CRANET 2015, 4).

V nadaljevanju bomo predstavili primerjalno analizo rezultatov mednarodne primerjalne študije Upravljanje človeških virov 2008 (Cranet 2008) in Upravljanje človeških virov 2015 (Cranet 2015), in sicer med spremenljivkami, ki bodo bodisi ovrgle bodisi potrdile hipoteze in pripomogle k odgovoru na raziskovalno vprašanje magistrske naloge.

7.1 Predstavitev vzorca in populacije primerjalne študije v letih 2008 in 2015

V primerjalnih študijah »Upravljanje s človeškimi viri« so sodelovale slovenske organizacije, in sicer iz sektorja kmetijstva in industrije, organizacije, ki se ukvarjajo s tržnimi storitvami, in organizacije javnih storitev. Po strukturi velikosti organizacije je v letu 2008 in 2015 sodelovalo 218 organizacij, in sicer je raziskava zajela organizacije, ki imajo:

- 501 zaposlenih ali več; teh je bilo v letu 2008 24,8 % in v letu 2015 24,4 %,
- med 201 in 500 zaposlenih; teh je bilo v letu 2008 27,1 % in v letu 2015 26,3 %,
- do 200 zaposlenih; teh je bilo v letu 2008 48,2 % in v letu 2015 49,3 %.

V zadnjih dveh letih (2008 in 2015) je v izvajanju raziskave prevladoval večji delež manjših organizacij - z 200 ali manj zaposlenimi, medtem ko je v prvih dveh letih izvajanja raziskave (2001 in 2004) delež organizacij z 200 ali manj zaposlenimi predstavljal le manjši delež sodelujočih organizacij (okoli 6 %).

Zaradi strukturnih sprememb in gospodarske krize je delež organizacij z več kot 200 zaposlenimi začel upadati, povečeval pa se je delež organizacij, ki zaposlujejo 200 ali manj zaposlenih.

Zanimiva je tudi primerjava med leti raziskav in tržno usmerjenostjo organizacij v svetovni trg. Iz proučevanega vzorca v prvih dveh krogih izvedbe slovenskega dela raziskave Cranet (leti 2001 in 2004) je skoraj v 60 % sodelujočih organizacij v proučevanem vzorcu prevladovala tržna usmerjenost v svetovni trg, medtem ko v raziskavi v letih 2008 in 2015 ta delež predstavlja 39 % v letu 2008 in 41 % v letu 2015.

V letu 2008 se v proučevanem vzorcu kaže preobrat: v raziskavi sodeluje večji delež organizacij z usmerjenostjo na lokalni trg (61 %), ki prevladuje tudi v zadnji raziskavi iz leta 2015 (59,0 %), in manjši delež organizacij, usmerjenih na svetovni trg (39 % v letu 2008 in 41 % v letu 2015).

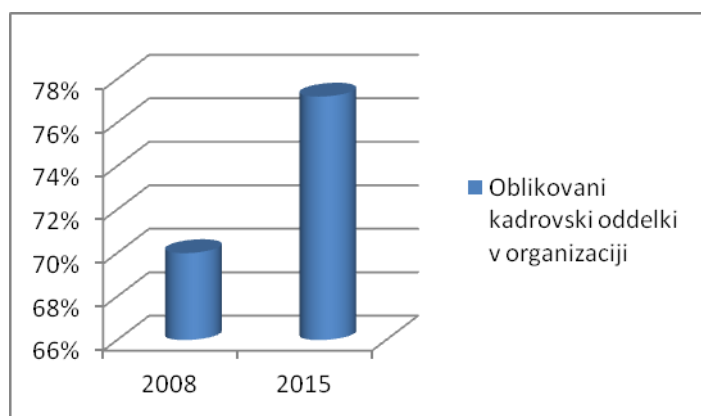
7.2 Primerjava raziskave Cranet 2008 in 2015 po posameznih področjih

7.2.1 Menedžment kadrov/človeških virov

- **Ali imate oddelek za kadre/človeške vire?**

V letu 2008 je bilo med analiziranimi organizacijami 70 % takšnih, ki so imeli oblikovane kadrovske oddelke/oddelke za človeške vire, v letu 2015 pa se je odstotek povišal, in sicer je bilo med analiziranimi organizacijami 77,2 % takšnih, ki imajo oblikovane kadrovske oddelke/oddelke za človeške vire.

Graf 7.1: Kadrovski oddelki v organizaciji



Vir: Cranet 2008 in Cranet 2015; primerjalni podatki

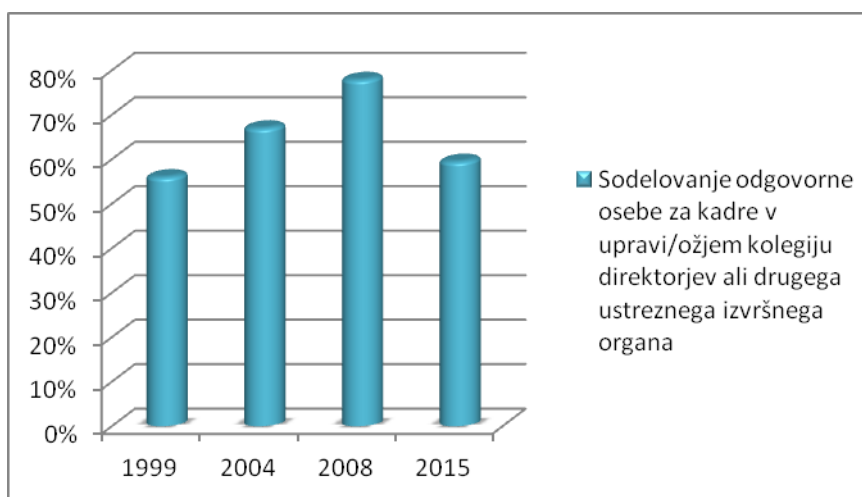
V obeh letih raziskav imajo skoraj vse organizacije (96,1 %), ki imajo več kot 500 zaposlenih, oblikovan oddelek za kadre, saj veliko število zaposlenih v organizaciji zahteva ustanovitev in delovanje takih oddelkov.

- **Ali je oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire, član/-ica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega izvršnega organa?**

Rezultati analize iz leta 2015 kažejo, da so odgovorne osebe za kadre/človeške vire v 59,5 % organizacij tudi člani uprave oziroma ožjega kolegija direktorjev v organizaciji. V primerjavi z letom 2008 je delež padel za skoraj 20 %, pred tem pa se je od leta 1999 delež konstantno povečeval, in sicer do leta 2004 za 11%, od leta 2004 do 2008 se je tudi povečal za 11% in dosegel skoraj 80 % udeležbe odgovornih oseb za kadre, ki so člani ali del uprave oziroma ožjega kolegija direktorjev.

Vzroke za skoraj 20-odstotni padec od leta 2008 najverjetneje lahko pripišemo času gospodarske krize, ko so organizacije zniževale stroške in tudi stroške delovne sile, posledica pa je upad kadrovske funkcije v podjetjih. Podjetja niso dajala strateškega pomena človeškim virom, odločitve so sprejemala bolj na operativni ravni. Če smo lahko v letu 2008 rekli, da se vloga upravljanja človeških virov krepi in da se kadrovska funkcija v strukturi organizacije premika iz administrativne v strateško, lahko zdaj povemo, da je kadrovska funkcija v organizacijah na skoraj enakem nivoju kot leta 1999.

Graf 7.2: Delež odgovornih za kadre v upravi

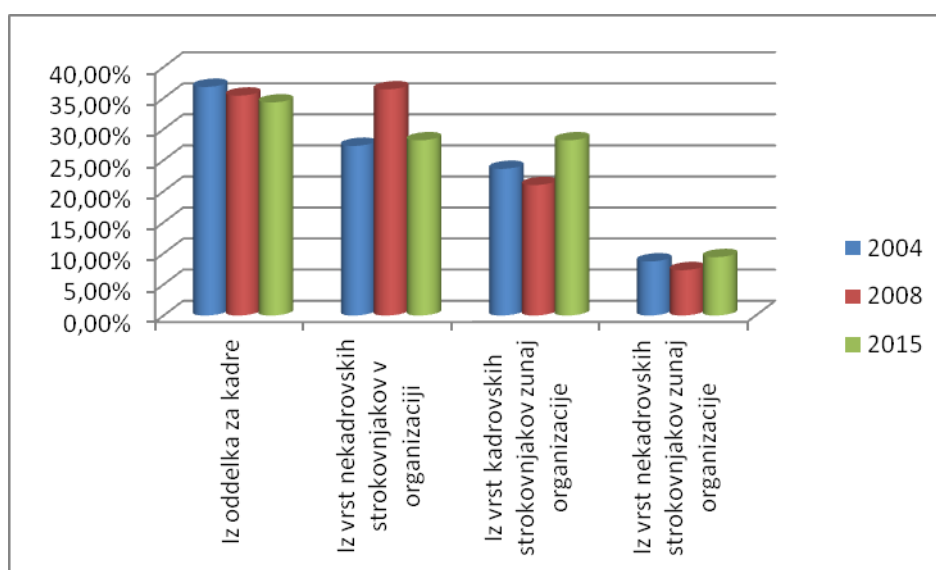


Vir: Cranet 2008 in Cranet 2015; primerjalni podatki

- **Od kod je bila rekrutirana oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire?**

Zanimiva je tudi primerjava rezultatov, ali odgovorne osebe za kadre izhajajo iz organizacije in iz kadrovskega oddelka oziroma iz vrst nekadrovskih strokovnjakov znotraj ali zunaj organizacije. Od leta 2004 do 2015 se kaže nižanje procenta odgovornih oseb za kadre, ki so bile rekrutirane iz oddelka za kadre. Se pa v letu 2008 za skoraj 10 % poveča delež oseb, ki so bile rekrutirane znotraj organizacije iz vrst nekadrovskih strokovnjakov, v letu 2015 pa ta delež pade skoraj na raven leta 2004. V letu 2015 se poveča tudi število odgovornih oseb za kadre, ki so bile rekrutirane iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije.

Graf 7.3: Od kod so rekrutirane osebe, odgovorne za kadre?



Vir: Cranet 2008 in Cranet 2015; primerjalni podatki

Spremembe kažejo na to, da organizacije dajejo večji pomen temu, da posameznik, ki je zadolžen za kadre, pozna organizacijo in situacijo v njej. Istočasno pa lahko sklepamo, da je organizacijam strokovnost na tem področju pomembna in da jo je potrebno poiskati na trgu, če jo v organizaciji nimajo. Iz tega lahko tudi sklepamo, da organizacije strokovnost ne cenijo v taki meri, kot bi si za menedžment človeških virov želeli.

- **Ali ima vaša organizacija zapisano strategijo za kadre/človeške vire**

V raziskavi v letu 2008 so opisani rezultati, koliko organizacij ima napisano kadrovsko strategijo, koliko organizacij ima kadrovsko strategijo opredeljeno, ne pa napisano, in koliko organizacij ni imelo ne opredeljene niti napisane kadrovske strategije. V letu 2015 so rezultati prikazani samo za vprašanje, ali organizacija ima ali nima zapisano kadrovsko strategijo.

V letu 2008 ima 56 % organizacij zapisano strategijo za kadre/človeške vire in delež se je v primerjavi z letom 2004 znižal za 7 %, v letu 2015 pa se je povečal na 68,1 %.

Graf 7.4: Delež organizacij, ki imajo zapisano kadrovske strategije



Vir: Cranet 2008 in Cranet 2015; primerjalni podatki

V letu 2008 35 % manjših organizacij ni imelo zapisane kadrovske strategije, v letu 2015 pa je takih organizacij 41,9 %. Poraja se vprašanje, ali v obdobju gospodarske krize organizacije postajajo na področju kadrovskega načrtovanja bolj reaktivne kot proaktivne. Premik s strateškega načrtovanja na ad hoc reakcijo na področju upravljanja s človeškimi viri kaže na večjo fleksibilnost področja praks zaposlovanja v kriznih in po kriznih razmerah.

Za **manjše organizacije** je leta 2008 veljalo, da so imele le v 15 % zapisano strategijo za kadre/človeške vire. V 49,1 % organizacij so leta 2008 sicer imeli strategijo za kadre, ki pa ni bila zapisana. V letu 2008 kar 35,8 % manjših organizacij ni imelo ničesar na tem področju. Iz tega lahko sklepamo, da je bilo leta 2008 področje človeških virov v velikem številu manjših organizacij v Sloveniji nerazvito, spregledano ali celo zanemarjeno. Takšna situacija ni ustrezna z vidika razvoja človeških virov. Potrebne bodo velike spremembe na tem področju, sicer se nam v gospodarstvu kot celoti v prihodnosti ne obeta hitrejši razvoj, saj je dejstvo, da v Sloveniji največji delež poslovnih subjektov predstavljajo prav majhne in mikro organizacije.

Leta 2008 19 % **velikih organizacij** ni imelo zapisane strategije za kadre; ta je bila sicer opredeljena, ni pa bila zabeležena. Istega leta le 1,9 % organizacij ni imelo ničesar na tem področju, medtem ko leta 2015 kar 23,1 % velikih organizacij nima zapisane kadrovske strategije.

Za **manjše organizacije** v letu 2015 velja, da imajo le v 58,1 % zapisano kadrovsko strategijo. Ta delež se je od leta 2008 povečal za 8,1 %. V **srednje velikih organizacijah** ima 80 % organizacij zapisano kadrovsko strategijo, v **velikih organizacijah pa** imajo v 76,9 % zapisano strategijo za kadre/človeške vire.

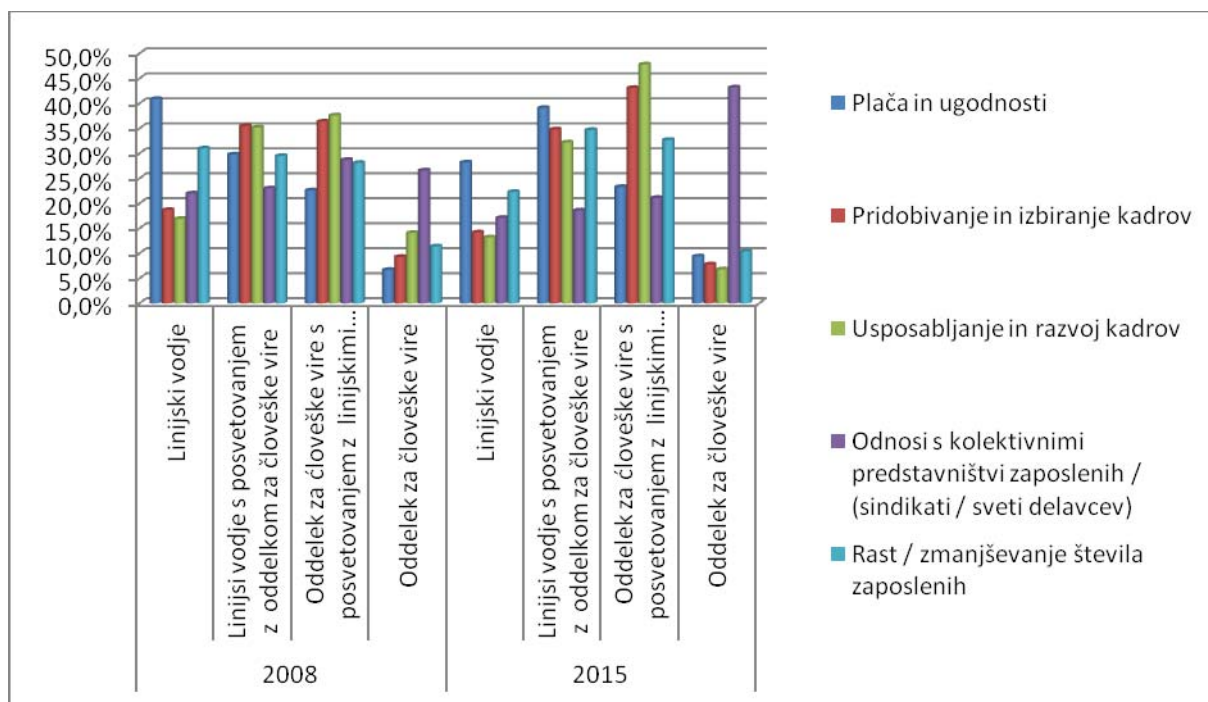
- **Če imate poslovno strategijo podjetja, v kateri fazi je oseba, odgovorna za kadre/človeške vire, vključena v njen razvoj?**

Od leta 2001 do 2008 je odstotek vključenosti odgovorne osebe za kadre v oblikovanje poslovne strategije rasel in leta 2008 dosegel 60 %, v letu 2015 pa beležimo upad, in sicer na 56,9 %. Prav tako se je v letu 2015 povečal odstotek organizacij (za 5,95%), v katerih osebe odgovorne za kadre/človeške vire niso vključene v oblikovanje poslovne strategije, v letu 2008 je ta odstotek znašal 3,3%.

- **Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na naslednjih področjih?**

Raziskovalno vprašanje je opredelilo štiri možnosti, in sicer, da je odgovornost za posamezna področja v rokah (1) linijskih vodij, (2) linijskih vodij v sodelovanju z oddelkom za kadre, (3) oddelka za kadre v sodelovanju z linijskimi vodji in (4) kadrovskega oddelka.

Graf 7.5: Odgovorni za odločanje po posameznih področjih



Vir: Cranet 2008 in Cranet 2015; primerjalni podatki

V letu 2015 je najvišji odstotek organizacij za odgovornost za **plače** zaposlenih opredelil linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire, ki je znašal 39,1 %, v letu 2008 pa je bil ta odstotek nižji in je znašal 29,8 %. Samostojnost linijskih vodij pri odločanju glede politike plač zaposlenih se glede na leto 2008 v letu 2015 zmanjšuje, in sicer je le-ta v letu 2008 znašala 40,9 %, v letu 2015 je ta odstotek le 28,2 %. V primerjavi z letom 2008 pa se je v letu 2015 povečal odstotek organizacij, kjer so glavne odločitve na področju plač v celoti prenesene na oddelek za kadre/človeške vire, in sicer se je s 6,7 % v letu 2008 povzpел na 9,4 % v letu 2015. Iz rezultatov lahko sklepamo, da so podjetja dajala pri politiki plač zaposlenih v organizaciji večji pomen sodelovanju in vključevanju kadrovskih strokovnjakov.

Za **pridobivanje in izbiranje kadrov** je v letu 2015 v organizacijah v največji meri (43,1%) odgovoren oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji; enako v letu 2008, ko je ta odstotek znašal 36,4%.

Tako v letu 2008 (35,5 %) kot tudi v letu 2015 (34,8 %) sledijo organizacije, kjer so za to področje odgovorni linijski vodje po posvetovanju z oddelkom za človeške vire, v obeh letih pa se je znižal odstotek pri linijskih vodjih in oddelku za kadre, kar kaže na povečanje sodelovanja linijskih vodij in kadrovskih oddelkov v organizacijah.

Za **usposabljanje in razvoj kadrov** je bil leta 2015 v organizacijah v največji meri (47,8 %) odgovoren oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji, v letu 2008 je bil ta odstotek prav tako najvišji in je znašal 37,6 %, torej je v letu 2015 zaznati povečanje.

V primerjavi z letom 2008 se je v letu 2015 odstotek organizacij, kjer za usposabljanje in razvoj zaposlenih skrbi oddelek za kadre, znižal: leta 2008 je znašal 14,1 %, leta 2015 pa 6,8 %. To ponovno kaže na povečano sodelovanje oddelkov za kadre in linijskih vodij.

V letu 2015 so **odnosi s kolektivnimi predstavništvi** pretežno v domeni oddelka za človeške vire (43,2 %), medtem ko so bili v letu 2008 v pretežni meri domena oddelka za kadre/človeške vire v sodelovanju z linijskimi vodji (28,7 %).

V primerjavi z letom 2008, ko je odstotek organizacij, kjer je bila domena odnosov s kolektivnimi predstavniki zaposlenih v oddelku za kadre, znašal 26,6 %, se je v letu 2015 izjemno povečal (43,2 %), kar kaže, da se samostojna vloga oddelka za človeške vire na področju kolektivnih predstavništev krepi.

V letu 2015 so za **rast in zmanjševanje števila zaposlenih** največkrat odgovorni linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire (34,7 %) ali oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji (32,7 %); medtem ko je v letu 2008 veljalo, da odločitve glede števila zaposlenih prevzemajo predvsem linijski vodje (31 %), pa danes to velja za 22,3 % organizacij.

▪ **Do katere mere prenašate aktivnosti na naslednjih področjih na zunanje izvajalce (outsourcing)?**

Iz analize raziskave smo povzeli nekaj določenih aktivnosti v organizacijah, ki jih le-te prenašajo na zunanje izvajalce, in sicer področje plač in ugodnosti; usposabljanje in razvoj kadrov; kadrovski informacijski sistem in izbiranje kadrov. V primerjavi z letom 2008 je v letu 2015 zaznati upad oddajanja določenih aktivnosti zunanjim izvajalcem (outsourcing) na vseh omenjenih področjih.

Organizacije sistema **plač** v glavnem ne prenašajo na zunanje izvajalce; odstotek tistih, ki so v letu 2008 prenašali področje plač na zunanje izvajalce, je bil 14,6 %, v letu 2015 pa samo še 11,5 %.

Na področju **usposabljanja in razvoja zaposlenih** je v letu 2015 več kot polovica organizacij to področje prenašala na zunanje izvajalce (58,1 %), medtem ko je bil ta odstotek v letu 2008 višji in je znašal 67,1 %. Četudi podatki kažejo, da organizacije za področje usposabljanja in razvoja zaposlenih uporabljajo največ zunanjih storitev, se je delež, glede na leto 2008, zmanjšal.

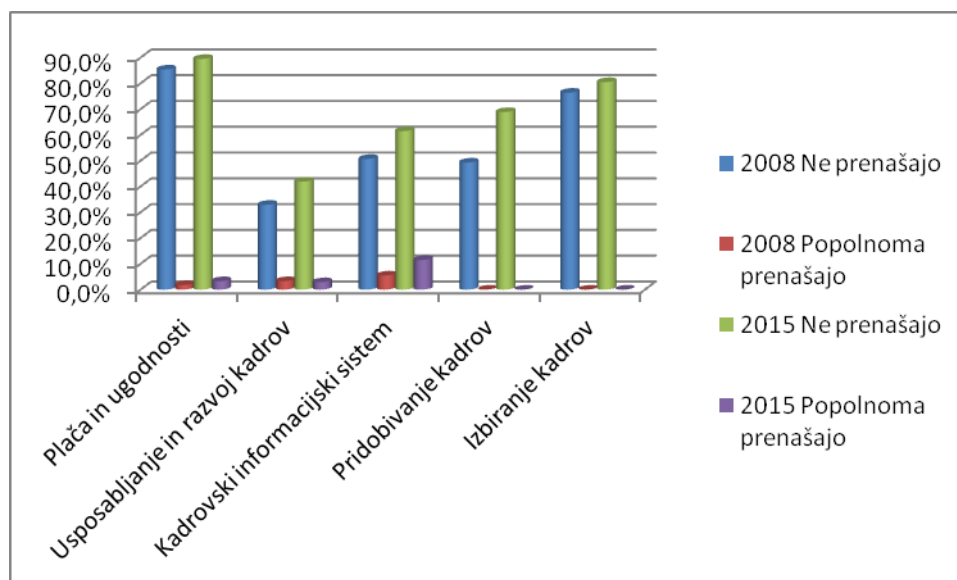
Kadrovski informacijski sistem je v letu 2015 v celoti preneslo na zunanjega izvajalca le 11,5 % organizacij, leta 2008 pa je bilo takih organizacij 5,5 %. V letu 2015 kar 61,5 % organizacij kadrovskega informacijskega sistema ni prenašalo na zunanje izvajalce, v letu 2008 pa 50,7 % organizacij; v letu 2004 so organizacije kadrovski informacijski sistem v večini (80 %) oddale zunanjim izvajalcem.

V primerjavi z letom 2008, ko je polovica (50,7 %) organizacij za **pridobivanje kadrov** uporabljala zunanje storitve, je v letu 2015 takih organizacij le 31,3 %; istočasno pa med organizacijami ni takih, ki bi pridobivanje kadrov popolnoma prenašale na zunanje izvajalce.

Tudi za področje **izbiranja kadrov** velja, da ga organizacije nikoli popolnoma ne prenašajo na zunanje izvajalce. Tudi v letu 2004 je bilo beležiti, da se, za razliko od pridobivanja

kadrov, organizacije pri izbiri kadrov odločajo bolj samostojno in se je le 24 % organizacij posluževalo zunanjih izvajalcev, medtem ko se je pridobivanja kadrov posluževala polovica organizacij. V letu 2015 se le 19,5 % organizacij poslužuje zunanjih izvajalcev pri izbiri kadrov. V vseh letih je zaznati, da te storitve nekoliko bolj uporabljajo organizacije, ki imajo več kot 500 zaposlenih ali pa so usmerjene na svetovni trg.

Graf 7.6: Prenos kadrovske funkcije na zunanje izvajalce



Vir: Cranet 2008 in Cranet 2015; primerjalni podatki

Odstotek organizacij, ki navedene aktivnosti v celoti prenašajo na zunanje izvajalce, je v obeh letih izjemno nizek. Eden od vzrokov upada izvajanja določenih aktivnosti s pomočjo zunanjih izvajalcev v organizacijah je lahko tudi upad števila velikih organizacij, ki se večkrat poslužujejo zunanjega izvajanja.

- **Ali uporabljate elektronsko podprt kadrovski sistem za izvajanje kadrovskih aktivnosti?**

Ker se je vprašanje v primerjavi s prejšnjimi raziskavami spremenilo, primerjava ni mogoča, v letu 2015 pa 81,4 % organizacij uporablja elektronsko podprt kadrovski informacijski sistem, ki ga največkrat uporabljajo velike organizacije oz. njegova uporaba raste z velikostjo organizacije. V letu 2008 so podani podatki o tem, na katerih področjih organizacije uporabljajo kadrovski informacijski sistem. Informacijska podpora menedžmentu človeških virov se v večini organizacij uporablja za delo z osebnimi podatki zaposlenih (99,5 %) in na področju plač (94,8 %), sledijo registracija delovnega časa in prisotnosti (71,4 %), nato področje ugodnosti (67,6 %) ter zdravje in varstvo pri delu (59,7 %).

- **V kakšni meri ocenjujete uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?**

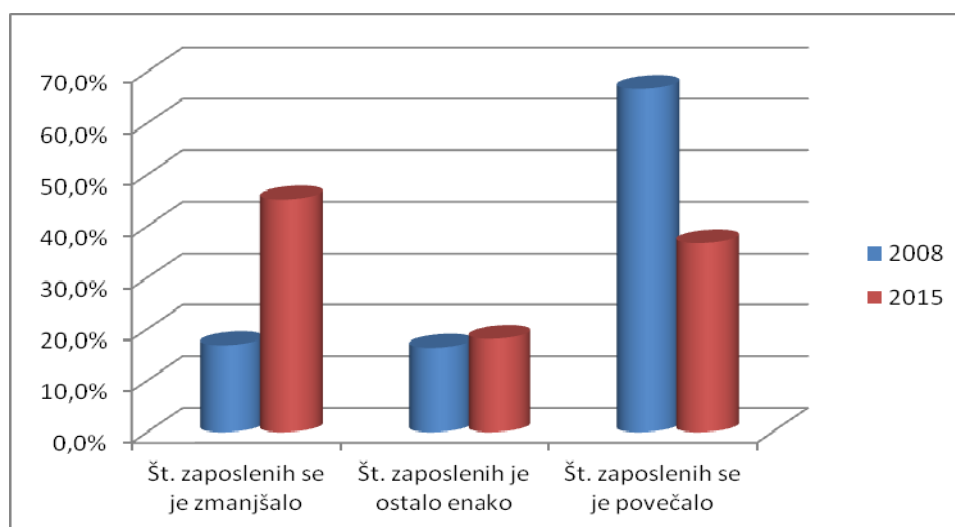
V primerjavi z letom 2008, ko se evalvacija uspešnosti oddelka za kadre/človeške vire v 22,5 % organizacij sploh ni izvajala, se sčasoma povečuje; tako v letu 2015 42,9 % organizacij poroča, da v večji meri ocenjuje uspešnost oddelka za kadre/človeške vire. V letu 2015 je 18 % takih organizacij, ki uspešnost oddelka za kadre ocenjujejo v veliki meri, medtem ko je bilo takih v letu 2008 le 8,1 %. Prav tako se je v primerjavi z letom 2008 zmanjšal odstotek organizacij, ki uspešnosti oddelka za kadre sploh niso ocenjevale, in sicer je takih v letu 2015 samo še 8,8 %. Največ organizacij (35,9 %) je v letu 2008 poročalo, da uspešnost oddelka za kadre/človeške vire evalvirajo v srednji meri.

7.2.2 Prakse kadrovanja

- **Kako se je skupno število zaposlenih (preračunano v zaposlitve za polni delovni čas) v vaši organizaciji spremenilo v zadnjih treh letih?**

V letu 2008 je raziskovalno vprašanje zajemalo samo podatke, ali se je število zaposlenih zmanjšalo, ostalo enako ali se povečalo, v raziskavi leta 2015 pa sta bili vprašanji glede znižanja in povečanja števila zaposlenih razširjeni (dodani sta možnosti »v zelo veliki meri zmanjšalo/povečalo« in »nekoliko zmanjšalo/povečalo«), zato smo jih v naslednjem prikazu združili in poenotili s spremenljivkami iz letom 2008.

Graf 7.7: Število zaposlenih v letih 2008 in 2015



Vir: Cranet 2008 in Cranet 2015; primerjalni podatki

V primerjavi s prejšnjimi leti se je v letu 2008 število zaposlenih v organizacijah zmanjšalo za 16,9 %, medtem ko se je v letu 2015 število zaposlenih v organizacijah znižalo za 45 %, od česar je bilo kar 52 % zaposlenih iz sektorja tržnih storitev. V letu 2008 se je število zaposlenih povečalo v 66,7 % organizacij, v letu 2015 pa se je število zaposlenih povečalo v dobri tretjini organizacij (36,7 %).

Tako so v primerjavi z letom 2008 ugotovljene bistvene razlike; procent organizacij, ki poročajo, da se je število zaposlenih v zadnjih treh letih zmanjšalo je v letu 2015 za kar 2,6-krat večji; poleg najbolj prizadetih organizacij na področju tržnih storitev so znižanje števila zaposlenih beležile organizacije, ki imajo nad 500 zaposlenih.

- **Ste uporabili katero od naslednjih metod za krčenje (downsizing) organizacije (z zmanjšanjem števila zaposlenih ali ostalimi načini zmanjševanja stroškov)?**

Pri tem raziskovalnem vprašanju so podjetja poročala o zmanjševanju števila zaposlenih in ostalih načinih zmanjševanja stroškov med kategorijami vodij, strokovnjakov in administrativnih in/ali fizičnih delavcev. Vprašanja so se nanašala na naslednje metode: zamrznitev zaposlovanja, predčasno upokojevanje, prerazporeditev v okviru organizacije, prostovoljni presežki, nepodaljševanje delovnih razmerij za določen čas, neplačan študijski dopust, prenos posameznih dejavnosti na zunanje izvajalce, znižanje plač menedžerjem, prepoved nadurnega dela, zamrznitev plač, delitev delovnega mesta, zmanjšanje ugodnosti, znižanje plač zaposlenim, individualno odpuščanje, odpuščanje večjega števila delavcev, masovno odpuščanje/prisilni presežki.

V kategoriji **vodij** so organizacije največkrat uporabile ukrep zamrznitve plač (33,5 %), sledi prerazporeditev v okviru organizacije (25,7 %), nato znižanje plač menedžerjem (24,9 %), od česar je ta ukrep uporabilo največ organizacij, ki imajo nad 500 zaposlenih, in ukrep zamrznitve zaposlovanja (24,4 %).

V kategoriji **strokovnjakov** so organizacije največkrat uporabile ukrep prerazporeditve v okviru organizacije (38 %), sledi zamrznitev plač (31,8 %), nato znižanje plač zaposlenim (27,8 %) in zamrznitev zaposlovanja 23,9 %. Pri metodi znižanja plač menedžerjem so najvišji odstotek dosegle organizacije z več kot 500 zaposlenimi (42 %).

V kategoriji **administrativnih in/ali fizičnih delavcev** so organizacije uporabile naslednje metode: največ organizacij je uporabilo metodo prerazporeditve v okviru organizacije (63,7 %), sledi nepodaljševanje delovnega razmerja za nedoločen čas (50,8 %), predčasno

upokojevanje (40,7 %), metodo zamrznitve plač je uporabilo 33,5 % organizacij, znižanje plač zaposlenim 28,4 % in metodo prostovoljnih presežkov 25 % organizacij.

Med najbolj pogosto uporabljenimi metodami krčenja organizacije ni večjih razlik med kategorijami vodij in strokovnjakov. So pa v organizacijah bistvene razlike med administrativnimi in/ali fizičnimi delavci in ostalimi, pri katerih se za krčenje organizacije uporablja več metod in pogosteje. Dve tretjini zaposlenih administrativnih/fizičnih delavcev v organizacijah prizadene prerazporeditev v okviru organizacije, 50,8 % organizacij poroča, da ne podaljšuje delovnega razmerja za določen čas in 41 % organizacij poroča o predčasnem upokojevanju v teh kategorijah zaposlenih. Prav tako pri slednji kategoriji zaposlenih organizacije bolj pogosto poročajo tudi o bolj drastičnih metodah krčenja, kot sta individualno odpuščanje in odpuščanje večjega deleža zaposlenih.

Primerjava podatkov z letom 2008 ni možna zaradi drugače oblikovanega vprašanja.

7.2.3 Razvoj zaposlenih

- **Ali imate formalni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti za naslednje kategorije zaposlenih?**

Večina slovenskih organizacij (78 %) ima **formalni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti** v kategorijah vodij, strokovnjakov brez vodstvenih nalog in administrativnih/proizvodnih delavcev. V letu 2008 je bilo vprašanje, postavljeno v kategoriji administrativnih/proizvodnih delavcev, ločeno, odstotek pa je skoraj enak, in sicer 68,6 % za administrativne/režijske delavce in 68,7 % za proizvodne/fizične delavce.

Glede na sektorsko razporeditev organizacij je v vseh kategorijah največ organizacij, ki imajo formalni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v javnem sektorju, in sicer se med kategorijami giblje od 98,2 % do 94,5 %, statistično gledano pa je v sektorju tržnih storitev ta delež celo nekoliko nižji kot v sektorju kmetijstva in industrije.

Podobni so rezultati pri razporeditvi deležev organizacij s formalnim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti **glede na velikost**. Deleži organizacij s formalnim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti z do 200 zaposlenimi so pri vseh treh kategorijah skoraj enaki, in sicer se gibljejo od 72,4 % do 73,3 %. Deleži po vseh treh kategorijah pri organizacijah z od 201 do

500 zaposlenimi so na višji ravni, in sicer se gibljejo med 82,6 % za vodje in 87 % za administrativne/proizvodne delavce. Bolj pa variirajo ti deleži pri kategoriji velikih organizacij z nad 500 zaposlenimi, le da je za razliko od prej omenjenih organizacij tukaj najvišji delež tistih s formalnim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti za vodje (85,4 %), najnižji pa pri administrativnih/proizvodnih delavcih (80,5 %).

7.2.4 Odnosi in komuniciranje z zaposlenimi

- **Kolikšen delež vseh zaposlenih v vaši organizaciji je članov sindikata?**

Podatki iz leta 2015 kažejo, da sindikati obstajajo v več kot štirih petinah (85,8 %) raziskovanih organizacij, medtem ko za leto 2008 tega podatka nimamo, lahko pa za obe leti primerjamo podatek, v kolikšnem deležu raziskovanih organizacij je bilo v sindikalna združenja vključenih do 50 % zaposlenih v organizaciji. V letu 2008 je ta procent znašal 56,5 % zaposlenih, v letu 2015 pa 60,1 %, kar kaže na povečanje števila organizacij, kjer je odstotek sindikaliziranosti zaposlenih do 50 % v organizaciji.

- **Ali prepoznate sindikate kot partnerje pri kolektivnem pogajanju?**

Kar 76,1 % organizacij (kadrovski menedžerji) prepoznava sindikate kot partnerje pri kolektivnih pogajanjih. Ta delež je najvišji v sektorju kmetijstva in industrije (79,7 %). Glede na velikost organizacij je odstotek najvišji (95,0%) v organizacijah, ki imajo več kot 500 zaposlenih, sledijo organizacije, ki imajo od 201 do 500 zaposlenih (82,1 %).

Podatki kažejo, da je v organizacijah s slabšo izobrazbeno strukturo partnerska vloga sindikatov večja kot v organizacijah z boljšo izobrazbeno strukturo (80,4 % in 69,4 %).

Zanimiv je tudi podatek, da je partnerska vloga sindikatov izrazitejša v organizacijah, ki so usmerjene na domači trg, kot v tistih, ki so naravnane na svetovni trg (78,0 % in 73,4 %).

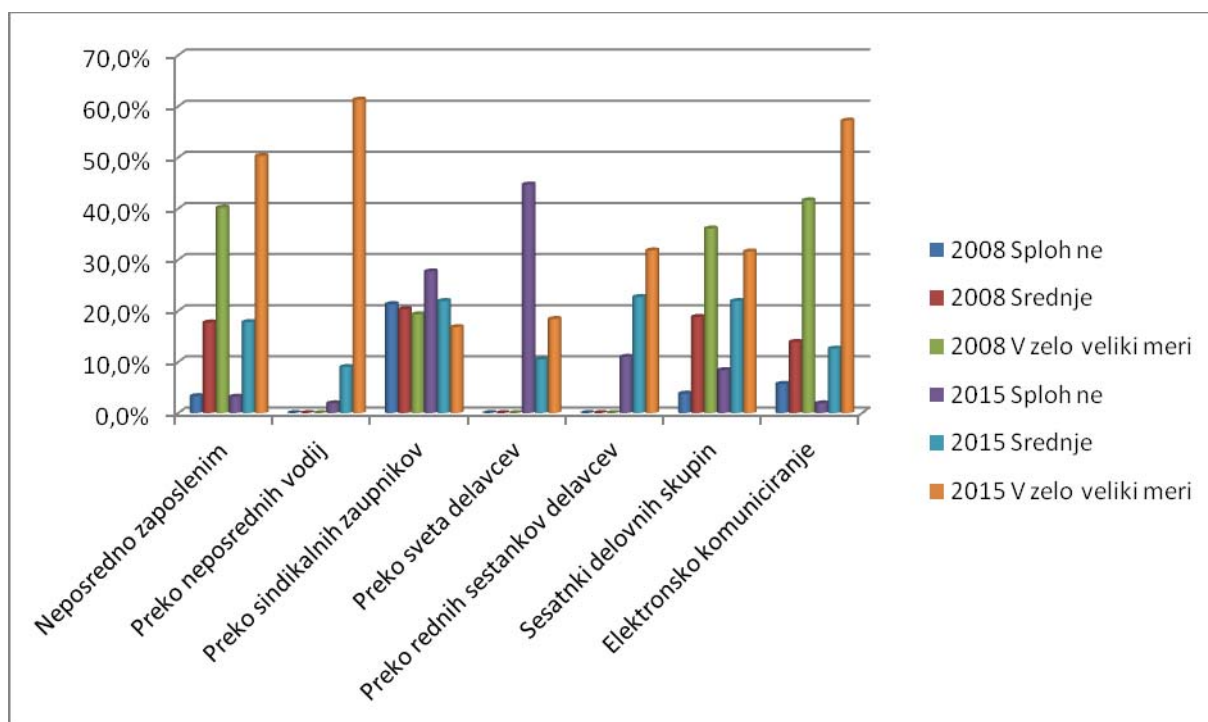
Primerjava z letom 2008 ni možna, ker je bilo raziskovalno vprašanje drugače postavljeno. Vprašanje v letu 2008 je bilo naslednje: »V kolikšni meri sindikati vplivajo na vašo organizacijo?« Podatki so pokazali, da imajo sindikati manjši (34,7 %) oz. srednji vpliv (37 %) na delovanje slovenskih organizacij.

- **V kolikšni meri uporabljate naslednje metode za sporočanje ključnih zadev zaposlenim?**

Pri tem vprašanju so se organizacije opredelile do metod sporočanja ključnih zadev zaposlenim. V nadaljevanju bodo predstavljeni nekateri rezultati, vendar samo v treh kategorijah odgovorov, in sicer med odgovori »sploh ne«, »srednje« in »v zelo veliki meri«. Prav tako vseh kategorij ne moremo primerjati z letom 2008, saj vprašanje leta 2008 ni zajelo vseh metod, ki smo jih našli v letu 2015.

V nadaljevanju bodo za leto 2015 predstavljeni rezultati naslednjih metod za sporočanje ključnih zadev zaposlenim: neposredno sporočanje zadev zaposlenim, sporočanje preko neposrednih vodij, preko sindikalnih predstavnikov, preko sveta delavcev, sporočanje preko rednih sestankov delavcev, sporočanje s pomočjo sestankov delovnih skupin in sporočanje z elektronskim komuniciranjem.

Graf 7.8: Metode sporočanja v organizaciji



Vir: Cranet 2008 in Cranet 2015; primerjalni podatki

V letu 2015 so organizacije v najvišjem odstotku »v zelo veliki meri« uporabljale metodo sporočanja preko neposrednih vodij (61,3 %), sledi elektronsko komuniciranje (57,2 %) in nato metoda neposrednega sporočanja zaposlenim, ki jo uporablja 50,3 % organizacij. V letu 2008 so organizacije v najvišjem odstotku »v zelo veliki meri« uporabljale metodo sporočanja

neposredno zaposlenim (40,2 %), sledi elektronsko komuniciranje (41,6 %) in metoda sporočanja s pomočjo sestankov delovnih skupin (36,1 %).

Iz rezultatov lahko sklepamo, da organizacije v večini uporabljajo **neposredno komunikacijo z zaposlenimi**. V sektorju industrije in kmetijstva je ta oblika sporočanja bolj poudarjena: »v zelo veliki meri« jo uporabljajo v 52,3% ter v »večji meri« v 29,2 % organizacij. Prav tako neposredno sporočanje zaposlenim »v zelo veliki meri« več uporabljajo v organizacijah do 200 in do 500 zaposlenih (55,0 % in 51,4 %) v primerjavi z organizacijami, ki imajo več kot 500 zaposlenih (40,0%). V letu 2008 je neposredno komunikacijo z zaposlenimi »v zelo veliki meri« uporabljalo 40,2 % organizacij, kar kaže na povečanje uporabe te metode v letu 2015.

Sporočanje o ključnih zadevah **preko neposrednih vodij** je najpogostejša in s tem **najpomembnejša** oblika sporočanja v slovenskih organizacijah; »v zelo veliki meri« jo uporabljajo kar v 61,3 % ter »v večji meri« v 26,5 % vseh organizacij. Manj pa to metodo uporabljajo v manjših organizacijah do 200 zaposlenih.

Sporočanje zaposlenim preko **sindikata** ne obstaja v 27,7 % vseh organizacij, »v zelo veliki meri« pa jo uporabljajo le v 16,8 % vseh organizacij. V manjših organizacijah je sporočanje preko sindikatov sorazmerno šibko. Ti podatki kažejo, da so sindikalni zastopniki kot posredniki sporočil pogosteje uporabljeni v večjih podjetjih. V letu 2008 so rezultati podobni, in sicer 21,3 % organizacij ni uporabljalo metode komuniciranja preko sindikalnih predstavnikov, v kategoriji sporočanja »v zelo veliki meri« je bil ta odstotek v primerjavi z letom 2015 nekoliko višji in je znašal 19,3 %.

Oblika sporočanja preko **sveta delavcev** ne obstaja skoraj v polovici 44,7 % vseh organizacij, v 34,2 % organizacij pa jo uporabljajo »v večji meri« in v »zelo veliki meri«.

Sporočanje preko **rednih sestankov delavcev** poteka »v zelo veliki meri« pri 31,8 % in v »večji meri« pri 20,1 %) organizacij. Le 11 % organizacij te metode sporočanja sploh ne uporablja. Sporočanje preko rednih sestankov delavcev je bolj poudarjeno v organizacijah, ki imajo do 200 zaposlenih.

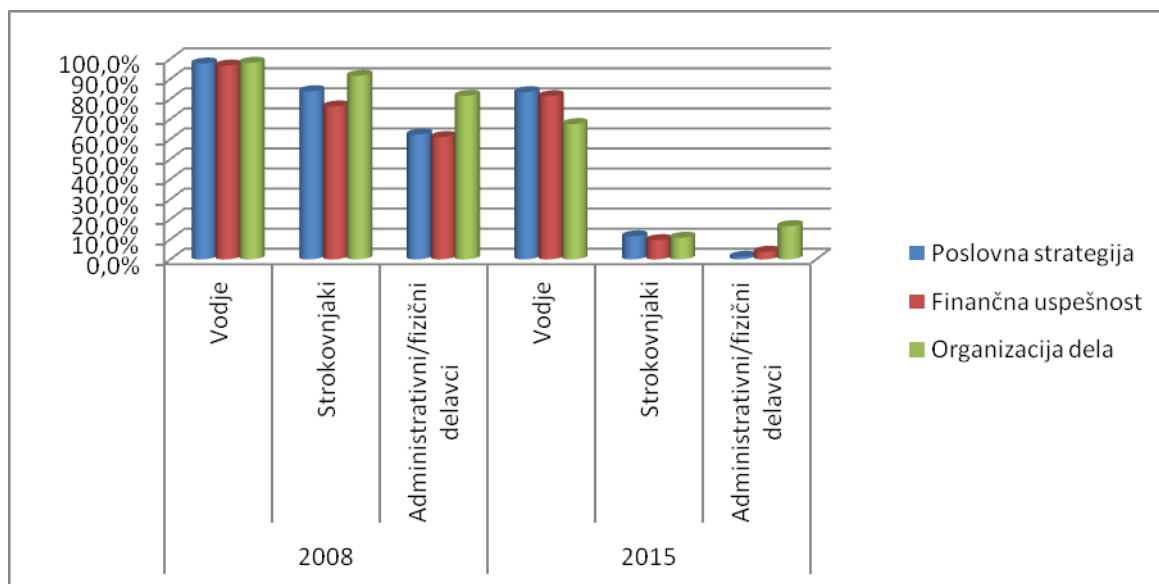
Sporočanje na **sestankih delovnih skupin** poteka v skoraj vseh organizacijah (91,6 %), »v zelo veliki meri« pa je ta metoda uporabljena v dveh tretjinah vseh organizacij (»v zelo veliki meri« pri 31,6 % ter »v večji meri« v 29,0 %). Tudi za to metodo so rezultati iz leta 2008 podobni; metodo je uporabljalo nekoliko več organizacij kot v letu 2015, in sicer 96,2 %.

Metodo **elektronskega komuniciranja** kot sredstva sporočanja zaposlenim uporabljajo v skoraj vseh organizacijah, saj le 1,9 % organizacij te metode sploh ne uporablja. Najbolj intenzivno se ta metoda komuniciranja uporablja v javnem sektorju (pri 70,9 % »v zelo veliki meri«). V primerjavi z letom 2008 se uporaba metode elektronskega komuniciranja v letu 2015 poveča za 15 % v vseh organizacijah.

▪ **Katere skupine zaposlenih formalno obveščate o naslednji problematiki?**

Pri tem raziskovalnem vprašanju so organizacije odgovarjale, če zaposlene (vodje, strokovnjake in administrativne/fizične delavce) obveščajo o poslovni strategiji, finančni uspešnosti in organizaciji dela. V letu 2008 je bilo vprašanje zastavljeno za enake kategorije, rezultati v primerjavi z letom 2015 pa se v nekaterih kategorijah bistveno razlikujejo.

Graf 7.9: Obveščanje zaposlenih



Vir: Cranet 2008 in Cranet 2015; primerjalni podatki

O **poslovni strategiji** so bili leta 2015 formalno obveščeni vodje v 83,4 % vseh organizacij. Odstotek strokovnjakov, ki so bili seznanjeni s poslovnimi strategijami, je bistveno nižji, in sicer samo 11,5 %. V letu 2008 je bil odstotek obveščenosti vodij višji in je znašal 97,7 % v vseh organizacijah, strokovnjaki pa so bili obveščeni v 83,9 % primerov, kar je bistveno višji odstotek kot v letu 2015. Najbolj zaskrbljujoče je dejstvo, da je v primerjavi z letom 2008 odstotek obveščanja administrativnih/fizičnih delavcev izjemno nizek, saj je znašal v letu 2015 samo 1,3 %, medtem ko je v letu 2008 znašal 62,3 %.

Tudi o **finančni uspešnosti** so formalno najbolj obveščeni vodje (81,4 %), v zelo nizkem deležu pa strokovnjaki (9,6 %) in administrativni/fizični delavci (3,8 %). Tudi pri obveščanju o finančni uspešnosti je videti bistveno razliko in upad odstotka v primerjavi z letom 2008 pri zadnjih dveh kategorijah zaposlenih, ko je ta odstotek znašal 76,3 % pri strokovnjakih in 61 % pri administrativnih/fizičnih delavcih.

O **organizaciji dela** formalno obveščajo vodje v 67,5 % vseh organizacij. Podobno kot pri prejšnjih dveh področjih je tudi pri organizaciji dela obveščanje strokovnjakov in delavcev izjemno nizko, vendar pa se kaže višji odstotek obveščanja administrativnih/fizičnih delavcev, ki znaša 16,6 %. V primerjavi z letom 2008, ko je bil ta odstotek pri vseh mnogo višji, je najbolj zaskrbljujoč padec pri obveščanju administrativnih/fizičnih delavcev, saj je ta leta 2008 znašal 81,6 % in v letu 2015 padel na 16,6 %.

7.2.5 Podatki o organizaciji

- **Ali je bila vaša organizacija v zadnjih treh letih deležna katere od naslednjih sprememb?**

Pri tem vprašanju so organizacije poročale o spremembah v organizaciji v zadnjih treh letih, in sicer o naslednjih: nakup druge organizacije; prevzem s strani druge organizacije; združitve z drugo organizacijo; preselitev v drug kraj; razdružitve organizacije. Primerjava z letom 2008 ni možna, ker tega vprašanja raziskava ni postavila.

Glede na podatke iz raziskave iz leta 2015 se je sprememba v obliki nakupa druge organizacije zgodila v 9,7 % primerov, še pogostejša pa je združitve z drugo organizacijo (11,7 %). Nakup druge organizacije je bil statistično pogostejši v organizacijah z nižjo izobrazbeno strukturo in usmerjenostjo na svetovni trg in v kmetijskem/industrijskem sektorju.

V 6,5 % organizacij se je zgodil prevzem s strani druge organizacije in je bil izveden izključno v organizacijah z nižjo izobrazbeno strukturo. Iz sektorja kmetijstvo in industrija se je v drug kraj preselilo 3,3 % organizacij, in sicer organizacije, ki so usmerjene v svetovni trg, v 3,3 % organizacijah pa se je zgodila tudi razdružitve.

- **Ali je bil oddelek za kadre/človeške vire vključen v procese sprememb v organizaciji?**

Tudi pri tem vprašanju ne moremo narediti primerjave z letom 2008, saj raziskava tega vprašanja ni obravnavala. Podatki kažejo, da je bil v letu 2015 pri spremembah, ki so se zgodile v organizacijah, oddelek za kadre/človeške vire najpogosteje vključen v ta proces že od začetka (61 %), v manjšem deležu organizacij šele pri izvajanju (29 %), in samo v 9,8 % primerov sploh ni bil vključen. Vse največje organizacije z več kot 500 zaposlenimi, v katerih so se v zadnjih treh letih zgodile spremembe, so oddelek za kadre/človeške vire v spremembe vključile že na samem začetku, podobno so ravnale srednje velike organizacije (med 201 in 500 zaposlenimi). Najvišji odstotek, kjer oddelek za kadre ni bil vključen v spremembe, izkazujejo manjše organizacije, in sicer kar 18 %.

8 SKLEP TEORETIČNEGA DELA NALOGE

V dosedanjih poglavjih magistrske naloge smo povzeli nekatera teoretična izhodišča na področju menedžmenta človeških virov, upravljanja sprememb in vloge kadrovske funkcije v procesih upravljanja sprememb. Nadaljevali smo s pregledom gospodarske situacije v slovenskem prostoru v času krize ter podrobneje primerjali ključna področja študije Cranet iz let 2008 in 2015.

Menedžment človeških virov in kadrovska funkcija sta se skozi leta spreminjala iz tradicionalne vloge v strateško. Kadrovska funkcija je danes bolj smiselno obravnavati širše, saj je povezana s funkcijo menedžmenta. Menedžment človeških virov mora biti povezan s strateškimi in poslovnimi cilji organizacije. Skladno s strukturnimi spremembami v organizacijah je tudi kadrovska funkcija vedno bolj pridobivala na svoji strateški vlogi ter številne operativne naloge prenesla na neposredne vodje (srednji menedžment) v t. i. procesu devolucije. Zaradi sprememb na globalni ravni, kot tudi zaradi sprememb zaradi gospodarske krize se pojavlja vedno več zahtev po vključenosti menedžmenta človeških virov na strateški ravni in po specifičnih kompetencah kadrovskih strokovnjakov. Ne glede na to da so v slovenskih organizacijah številne naloge kadrovske funkcije prenesene na linijske vodje, pa so vodje kadrovskih področij v večji meri vključeni v nastajanje organizacijske strategije ali celo člani vodstva kot pa v nekaterih drugih evropskih državah.

Organizacije se skozi svoje delovanje ves čas spreminjajo zaradi zunanjih in notranjih dejavnikov, predvsem s ciljem doseganja svojih poslovnih ciljev. Upravljanje s spremembami je pristop, ki ga uporabljajo organizacije, da bi dosegle cilj sprejetja sprememb v svojem poslovnem okolju s strani vseh vključenih (Freund v Peterca in drugi 2013, 9). V organizaciji so ob upravljanju s spremembami izjemno pomembni cilji, vizija, strategija, organizacijska kultura in klima, pri tem pa pomembno vlogo igra tudi menedžment človeških virov. V teoriji smo predstavili nekaj tipov in vrst sprememb, modelov uvajanja sprememb ter vlogo menedžmenta človeških virov. Ne glede na to, kje in kdaj se zgodi sprememba, se ljudje na slednje različno odzivamo.

Iz študije Cranet 2015 lahko povzamemo, da so v večini slovenskih organizacij oddelki za kadre/človeške vire v proces sprememb vključeni že od samega začetka. V času globalizacije je strateška vloga kadrovske funkcije v organizaciji izjemno pomembna, saj je za obstoj in

rast organizacij potrebno slediti spremembam ter za to imeti pripravljene strategije uvajanja sprememb, kjer se menedžment človeških virov izkaže kot strateški partner (Choo, Halim in Keng-Howe 2010, 120).

Kadrovski strokovnjaki, ki delujejo kot izvajalci sprememb, so odgovorni za lajšanje vplivov uvajanja sprememb v organizaciji in za zaščito zaposlenih pred negativnimi stranskimi učinki teh sprememb (Long in drugi 2013, 2019). Še posebej pa v času krize vodenje zahteva strateški, strokoven, družbeno odgovoren in celosten pristop na področju menedžmenta človeških virov. Zelo veliko sta na področju menedžmenta človeških virov v kontekstu sprememb raziskovala Ulrich in Kotter. Ulrich celo predlaga, da morajo kadrovski strokovnjaki narediti premik naprej, in sicer pristopiti od vloge strateškega partnerja k aktivnemu členu v organizaciji, ki lahko tako veliko prispeva k uspešnosti. Vloga strokovnjakov za menedžment človeških virov pri uvajanju sprememb je predvsem v tem, da pomagajo zaposlenim in jih podpirajo pri sprejemanju sprememb in jim svetujejo, kako bodo sami upravljali z njimi. Pri tem se v organizacijah od njih pričakuje in zahteva, da imajo specifične kompetence, znanja in veščine, in sicer vodstvene sposobnosti, poslovno naravnost, strokovnost na področju medosebnih odnosov in tehnična znanja. Pri procesu sprememb v organizaciji pa ključne kompetence menedžerjev človeških virov predstavljajo kompetence medosebnih odnosov in veščine za razvoj človeških virov.

V kolikor bi kadrovski strokovnjaki razvili omenjene kompetence, bi verjetno dosegli, da bi tudi vodstvo na njih začelo gledati drugače in v bolj partnerski luči. Kadrovska funkcija lahko pomembno vpliva na konkurenčnost podjetja, saj s svojim specifičnim znanjem, kreativnostjo in predvsem z znanjem o motivaciji zaposlenih lahko spodbudi člane organizacije k večji ustvarjalnosti, učinkovitosti in zavzetosti. Z vodstvom kadrovska služba lahko razvije vizijo, organizacijsko kulturo in poslovne cilje, ki bodo ustrezali zaposlenim in odgovarjali tudi na njihove osebne potrebe.

9 RAZISKAVA O SPREMEMBAH NA PODROČJU MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V ČASU KRIZE

9.1 Metodološki okvir raziskave

9.1.1 Utemeljitev raziskave

V empiričnem delu naloge želimo proučiti stanje v izbranih slovenskih organizacijah ter ovreči ali potrditi naše raziskovalno vprašanje z namenom preverjanja teoretičnih izhodišč.

Naše raziskovanje želimo primerjati s predhodno postavljenimi teoretičnimi izhodišči. Predvsem želimo dobiti odgovor na glavno raziskovalno vprašanje, **kako se je vloga kadrovske funkcije v procesu uvajanja sprememb v organizaciji spremenila od začetka krize (leta 2008) do danes (leta 2015).**

Cilj raziskave je analizirati vlogo in pomen kadrovske funkcije v organizacijah pred in po gospodarski krizi ter kako se je njena vloga odražala ob spreminjanju organizacije in uvajanju sprememb. Predvsem nas zanima, kako so se kadrovske strokovnjaki v posameznih organizacijah spopadali s spremembami in kako se danes, kakšna je njihova vloga in koliko se je le-ta upoštevala v preteklosti in danes, njihova strokovnost in znanje pri uvajanju sprememb v organizacijah, ali je kadrovska funkcija pridobila ali izgubila vlogo strateškega partnerja. Predvidevamo, da so gospodarska kriza in spremembe, ki so jih organizacije izvajale v tem obdobju, spremenile vlogo in pomen kadrovske funkcije v organizacijah.

Da bi pridobili odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, smo pristopili z obravnavo naslednjih ključnih vprašanj, ki smo jih razdelili v tri vsebinske in med seboj povezane sklope.

- V prvem sklopu vprašanj smo želeli preveriti, kako je v organizaciji organizirana kadrovska funkcija, kakšna je njena vloga v organizaciji in kakšen pomen v organizaciji dajejo menedžmentu človeških virov.
- V drugem sklopu smo preverjali, ali se organizacije na splošno in v času krize soočajo s spremembami, kako pogosto, s kakšnimi spremembami in kdo so nosilci sprememb.
- V tretjem sklopu smo preverjali vlogo kadrovske službe pri uvajanju sprememb, kako se kadrovske strokovnjaki v podjetjih spopadajo s spremembami in vlogo kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb.

S pomočjo omenjenih treh sklopov želimo preveriti, ali vodilni v organizaciji kadrovske funkcije prepoznajo kot pomembnega strateškega partnerja, je njena vloga bolj na administrativni/operativni/izvajalski ravni ali pa je prepuščena zunanjim strokovnjakom in kakšna je vloga kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb.

Namen raziskave je pridobiti odgovor na raziskovalno vprašanje in potrditi oziroma ovreči oblikovane hipoteze. Predvidevali smo naslednje:

H1: Vloga kadrovske funkcije se je v času krize iz strateške pomaknila na bolj operativno raven.

Kako kadrovske strokovnjake dojemajo svojo vlogo v podjetju? Pričakovali bi večjo mero »samozavesti« pri zahtevnejših nalogah in večjo podporo vodilnih pri strateških odločitvah, a raziskava iz leta 2008 (Benedict in drugi, 2008) je pokazala, da večina kadrovikov svojo vlogo dojema kot skupek operativnih in strateških nalog. Tisti, ki so se odločili za samo eno vrsto nalog, so se povečini odločili za operativno naravo svojih vlog (manjšina pa se je predstavila kot strateški partnerji). Podobno jih vidijo vodilni v organizacijah, a še večji odstotek se je opredelil za kadrovske funkcije v bolj operativnem smislu. Kadrovske strokovnjake se morajo soočati s kritikami, da se ne posvečajo in ne sodelujejo dovolj pri izzivih, ki jih prinaša tekmovalno podjetniško okolje (O'Brien in Linehan 2014, 1257). *Raziskava o vlogi menedžerjev v (slovenskih) podjetjih in medgeneracijskem menedžmentu človeških virov* iz leta 2010 je pokazala, da se kadroviki najbolj znajdejo v administrativni vlogi, se pa zavedajo izzivov v prihodnosti, ki bodo zahtevali znanje in kompetence za bolj zahtevne naloge (Petrič 2010). Se je morda kadrovska funkcija pomaknila na bolj operativno raven tudi zaradi samih nosilcev te funkcije?

Kadroviki so na raznih srečanjih (konferencah, kariernih sejmih, društvenih srečanjih) omenjali kar nekaj (za stroko zaskrbljujočih) zadev, in sicer:

- zmanjševanje števila zaposlenih v kadrovske službah,
- vodja oddelka, odgovoren za kadre, je izgubil svoje mesto kot član uprave,
- ponekod predstavniki kadrovske službe niso bili več povabljeni na zaključne zaposlitvene razgovore,
- kadroviki so dobili seznam ljudi za odpuščanje in pri tem imeli zgolj izvajalsko vlogo (sestava odpovedi, odjava zdravstvenega zavarovanja itd.).

V vzorcu organizacij smo želeli skozi intervjuje preveriti obstoječe stanje vlog kadrovskih služb ter izvedeti, v kolikšni meri je finančno-gospodarska kriza vplivala na spreminjanje vlog; zanimala nas je torej razlika med letoma 2008 in 2015.

H2: V velikih podjetjih imajo samostojno kadrovske službo in so kadrovske strokovnjaki bolj vključeni v proces uvajanja sprememb kot pa v manjših podjetjih.

Večje organizacije imajo oblikovane oddelke za kadre oziroma človeške vire – velikost organizacije sama po sebi zahteva ustanovitev takšnih oddelkov (Kohont in drugi 2015, 20). Razumljivo je namreč, da tolikšno število zaposlenih zahteva vzpostavljeno kadrovske službo, saj oseba, odgovorna za administrativne zadeve organizacije (npr. poslovni sekretar), za toliko ljudi ne bi zmogla več opravljati (zahtevnejših) kadrovskih nalog, npr. razvoj kadrov v smislu načrtovanja kariere in izobraževanja, ter nuditi specifične strokovne pomoči vodstvu oziroma srednjemu menedžmentu. Raziskava iz leta 2010 je namreč potrdila, da podjetja brez kadrovske službe za del kadrovskih nalog zadolžijo osebo, ki poleg svojih rednih obveznosti opravlja tudi ta del kadrovskih nalog (Petrič 2010).

Sklepali smo, da se v primeru, ko ima organizacija vzpostavljen kadrovske oddelke, te zaposlene in njihova strokovna znanja ter usposobljenost tudi uporablja. V občutljive in zahtevnejše procese, kot je uvajanje sprememb, so kadrovske strokovnjaki, kjer je njihov oddelke organiziran, potemtakem tudi vključeni, kar so pokazali tudi rezultati raziskave CRANET 2015 (Kohont in drugi 2015, 184).

H3: Delež vodij kadrovskega oddelka (oseb, odgovornih za menedžment človeških virov), ki so obenem člani uprav oziroma organov odločanja, od leta 2008 upada.

Menili smo, da je potrebno to domnevo posebej preveriti, saj je prav slednja eden glavnih pokazateljev »pomembnosti« kadrovske službe in njene vloge v procesu uvajanja sprememb. Predvidevamo, da število oseb, odgovornih za kadre, v upravah organizacij upada, saj je menedžment človeških virov v kriznih časih postavljen na stranski tir in se organizacije bolj usmerjajo v zmanjševanje stroškov kot v razvoj. To nakazuje tudi longitudinalna primerjalna študija CRANET, ki je v letu 2015 podala izsledke, da je odstotek vodij kadrovskih oddelkov, ki so člani uprav, vidno upadel (Kohont in drugi 2015, 24). Tradicionalna vloga kadrovskega menedžmenta, ki zajema naloge operativne narave (v skladu z delovnopravno zakonodajo), je še zmeraj zakoreninjena in prevladuje nad strateško vlogo (Petrič 2010).

H4: Kadrovska služba se v proces uvajanja sprememb vse bolj vključuje šele pri izvajanju in ne več na samem začetku.

Predvidevali smo, da je kadrovska služba v času finančno-gospodarske krize izgubila na svojem pomenu in strateški vlogi v organizaciji. Uvajanje sprememb je pomemben proces za podjetje, ki kaže tudi na pomembnost posameznega oddelka in osebe v organizaciji. Ali je kadrovska služba izgubila na svojem pomenu – obstaja pomislek, da so se organizacije bolj ali manj obrnile k zmanjševanju stroškov in zanemarile pomembne procese v razvoju kadrov. Zmanjševanje stroškov je tudi eden izmed procesov uvajanja sprememb in verjetno tudi najbolj nepriljubljen, saj s seboj prinaša reorganizacijo, ki pomeni eno največjih sprememb, ki jih organizacija lahko doživi. Kadroviki v svojih službah se zavedajo pomena načina, kako se vodstvo loti uvajanja sprememb, a so bili zaradi pomanjkanja časa pomaknjeni v zgolj izvajalsko vlogo, brez predhodnega svetovanja upravi oziroma vodstvu. V kolikor kadroviki želijo sodelovati v procesu uvajanja sprememb in imeti vlogo »agenta sprememb«, morajo imeti specifične kompetence ter tako pomagati organizaciji pri uresničevanju ciljev (Long, Ismail in Amin 2013, 2032).

9.2 Namen, metode in analiza zbiranja podatkov raziskave sprememb na področju menedžmenta človeških virov v času krize v domačih in tujih organizacijah v slovenskem prostoru

9.2.1 Opis zbiranja in analize podatkov

9.2.1.1 Način in izbira namernega vzorca za izvedbo poglobljenega intervjuja

Odločili smo se, da oblikujemo vzorec organizacij z nekaterimi podobnimi značilnostmi, da smo lahko na koncu prišli do posameznih sklepanj. Za vzorec smo izbrali organizacije na podlagi naslednjih kriterijev; vse delujejo na območju Slovenije, njihova dejavnost je povezana z globalnim trgom in se ukvarjajo s proizvodno dejavnostjo ali industrijsko-tehničnimi storitvami. Izbrali smo vzorec velikih, srednjih in majhnih organizacij, ki delujejo v industrijsko-tehničnih, predelovalnih in tehnično-storitvenih dejavnostih. Večina organizacij je tehnično usmerjenih, skoraj polovica sodelujočih organizacij ima tudi podružnice v tujini. Prošnjo za sodelovanje smo poslali 25-im organizacijam. Odzvala se je več kot polovica organizacij.

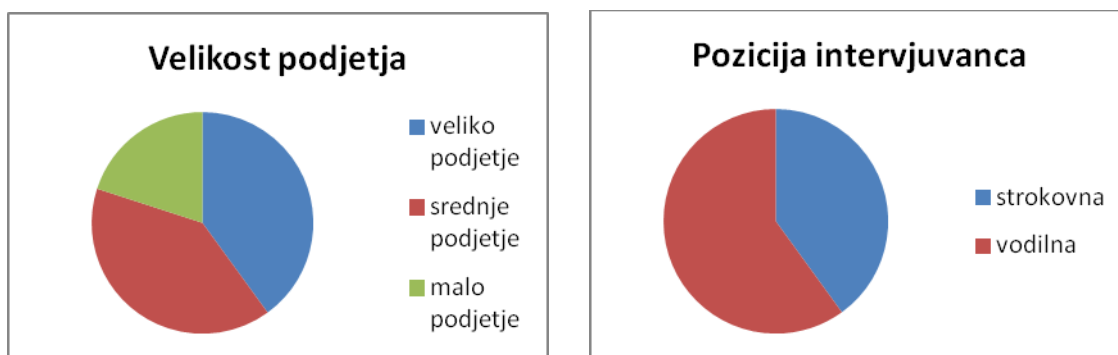
Organizacijam smo prošnje za sodelovanje poslali po elektronski pošti in kasneje z njimi še osebno kontaktirali po telefonu. K povabilu za sodelovanje se je odzvalo 15 organizacij z območja celotne Slovenije (vse regije razen Gorenjske). V vzorcu je sodelovalo šest velikih organizacij (od tega je v treh več kot 1000 zaposlenih), šest srednje velikih organizacij in tri majhnee organizacije. Večina velikih in srednjih organizacij se ukvarja s proizvodno dejavnostjo in delujejo na tujih trgih. Majhne organizacije v izbranem vzorcu pa se ukvarjajo s storitvami na področju industrijske elektronike ali pa delujejo v predelovalni panogi.

Tabela 9.1: Vzorec sodelujočih organizacij

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
Velikost organizacije	V	V	V	V	V	V	S	S	S	S	S	S	M	M	M
Sektor dejavnosti	T	T	T	P	T	T	P	T	T	T	P	TS	TS	P	T
Pozicija intervjuvanca	Vo	St	Vo	St	St	St	Vo	Vo	Vo	Vo	Ts	Vo	Vo	Vo	St

Legenda: velikost organizacije (V - veliko, S – srednje, M - Majhno); sektor dejavnosti (T - Tehnični, P - predelovalni, TS - tehnično storitveni); pozicija intervjuvanca (St – strokovna,, Vo - vodilna); O1, O2, ... - številka organizacije.

Slika 9.1: Prikaz velikosti podjetja in pozicija intervjuvanca



Kot pomanjkljivosti pristopa poglobljenega intervjuja lahko izpostavimo naslednjih nekaj dejavnikov, in sicer so nekateri intervjuvanci na naša vprašanja odgovorili bolj na kratko, medtem ko so nekateri ob odgovoru ponudili še dodatne informacije, ki so se nanašale na vsebine našega raziskovanja. Menimo, da smo zato od nekaterih podjetij v vzorcu izvedeli več. Pri izvajanju poglobljenih intervjujev obstaja nevarnost, da bi bili preobsežni, vendar smo z razdelitvijo vprašanj na posamezne sklope omogočili intervjuvancem, da so bila vprašanja smiselno povezana in razumljiva, intervjuvanci so tako lažje sledili in podajali vsebinsko bolj bogate odgovore. Vprašalnik smo zastavili dovolj objektivno in ob primerjavi

ter analizi rezultatov prišli do odgovorov na naša raziskovalna vprašanja. Naslednji pomanjkljivosti našega pristopa sta bili omejen čas izvajanja intervjujev in pripravljenost organizacij na sodelovanje. Zaradi nepripravljenosti na sodelovanje nekaterih organizacij, smo se morali zadovoljiti s 15-imi organizacijami. Da bi dobljene rezultate lahko bolj posplošili in jih predstavili kot relevantne za širšo populacijo, bi potrebovali večji vzorec organizacij.

9.2.1.2 Metode zbiranja in analize podatkov

Respondente smo pridobivali tako, da smo oblikovanemu vzorcu organizacij poslali prošnjo za sodelovanje. Prošnjo smo poslali po elektronski pošti na uradni elektronski naslov organizacije, v nekaterih organizacijah pa smo prošnjo poslali menedžerju ali osebi, ki je v podjetju odgovorna za menedžment človeških virov. Kontaktne osebe smo poiskali na spletni strani organizacije. V primerih, kjer tega podatka ni bilo možno pridobiti s spletne strani, smo prošnjo poslali na uradni elektronski naslov organizacije. Nekaj organizacij je že preko elektronske pošte zavrnilo sodelovanje, nekaj jih je soglasje za sodelovanje poslalo kot odgovor na našo elektronsko prošnjo ter podalo kontaktno osebo v organizaciji, nekaj organizacij pa smo kontaktirali po telefonu.

9.2.1.3 Metoda intervjuja

Za utrditev spoznanj smo uporabili metodo poglobljenega intervjuja, kjer smo pridobili odgovore na vprašanja s strani kadrovske strokovnjakov in menedžerjev izbranih organizacij. Intervju smo v devetih organizacijah opravili z menedžerji v podjetju, v ostalih pa z odgovornimi za menedžment človeških virov. Z njimi smo se dogovorili za termine in jim pred intervjujem poslali tudi vprašalnik. Intervjuje smo izvajali od januarja do marca tega leta (2016). V več kot polovici organizacij smo opravili intervjuje z vodilnimi v podjetju, v ostalih pa z osebami, ki so v podjetju odgovorne za menedžment človeških virov (glej tabelo 9.1).

Intervju je potekal v prostorih organizacije in je trajal od 45 do 60 minut. Pri intervjuju smo z dovoljenjem intervjuvanca uporabili snemalnik, ki nam je olajšal kasnejšo analizo odgovorov. Sogovornika smo seznanili z namenom in cilji raziskave ter jih povprašali o dovoljenju za

snemanje. Snemanje je dovolila več kot polovica intervjuvancev, pri ostalih pa smo si odgovore sproti zapisovali. Vse intervjuvance smo pred začetkom povprašali o njihovi funkciji in osnovnih podatkih o organizaciji (številu zaposlenih, delovanju na tujih trgih, podružnicah v tujini, o temeljni dejavnosti). Vprašali smo jih tudi, če želijo biti v raziskavi omenjeni ali želijo ostati anonimni. Vse organizacije so se odločile, da želijo v raziskavi ostati anonimne, kar smo tudi upoštevali, zato smo pri opisu vzorca omenili samo bistvene značilnosti, iz katerih organizacij ni možno prepoznati. Vsem udeležencem intervjujev smo postavili enaka vprašanja iz že prej opisanih treh sklopov in se trudili zagotoviti enake pogoje spraševanja.

9.2.1.4 Metode analize podatkov

Za analizo podatkov in odgovorov, ki smo jih pridobili od intervjuvancev, smo uporabili pristop analize teksta; vse podatke in odgovore, pridobljene iz naših zapiskov in poslušanja posnetih intervjujev, smo si izpisali. V naslednji fazi smo pri posameznih vprašanjih združili odgovore, jih analizirali in interpretirali. Rezultate analize odgovorov smo pripravili za vsako vprašanje posebej in jih predstavljamo v nadaljevanju.

9.3 Analiza podatkov in interpretacija

9.3.1 Intervjuji z odgovornimi osebami v organizacijah v slovenskem prostoru

Z vsem intervjuji v organizacijah smo imeli namen pridobiti podatke o spremembah v organizaciji na področju menedžmenta človeških virov v času krize. Z odgovori na vprašanja smo želeli pridobiti odgovore, na podlagi katerih bi lahko prišli do sklepnih ugotovitev in v nadaljevanju ponudili usmeritve in priporočila podjetjem za njihov nadaljnji razvoj področja upravljanja z ljudmi v organizaciji.

Intervjuvancem smo zastavili naslednja vprašanja v treh sklopih:

➤ Kadrovska funkcija v organizaciji:

- Je kadrovska funkcija organizirana v obliki posameznega oddelka ali kot del katerega od drugih oddelkov?
- Kakšne so bile spremembe v podjetju na kadrovskem področju v zadnjih osmih letih?
- Kakšno vlogo ima kadrovska funkcija pri implementiranju strategije v organizaciji? Ali opravlja operativne naloge ali pa je vključena tudi v strateške naloge oziroma je strateški partner upravi in partner pri organizacijskih spremembah oziroma je član uprave?
- Imate v podjetju napisano kadrovsko strategijo oziroma kadrovsko politiko? Nam lahko na kratko opišete strategijo na področju menedžmenta človeških virov vaše organizacije?
- Kako poskrbite za razvoj zaposlenih v podjetju?
- Ali ste pred krizo leta 2008 v podjetju imeli kadrovsko službo oziroma ali imate v podjetju kadrovsko službo?
- Katera znanja in kompetence bi po vašem mnenju moral imeti kadrovski strokovnjak v organizaciji?
- Ali uporabljate storitve *outsourcinga* kadrovske funkcije in če, katere?
- Kakšen pomen dajete menedžmentu človeških virov oziroma kadrovski funkciji?

➤ Spremembe v organizaciji:

- Ste v zadnjih osmih letih doživeli kakšne večje spremembe v organizaciji (npr. reorganizacijo)? Kako ste se jih lotili?
- Koliko pozornosti ste namenjali upravljanju sprememb (ang. *change management*) pred krizo in koliko med njo?
- Kdo so odgovorni za spremembe v vaši organizaciji?
- Ali imate v podjetju oblikovan načrt za uvajanje sprememb? Ga lahko na kratko opišete? So ukrepi zapisani v kakšnem poslovniku oziroma strategiji?
- Uvajate spremembe ves čas ali samo v določenih situacijah (npr. ko opazite upad poslovanja, izgubo strank ipd.)?
- Bi lahko na kratko opisali kulturo vaše organizacije (vrednote, prepričanja, pravila, norme ...)?

- Ste se pri uvajanju sprememb v podjetju zgedovali po kakšnem modelu?
- Vloga kadrovske službe pri uvajanju sprememb.
- Bi lahko na kratko opisali vlogo kadrovske službe pri uvajanju sprememb?
- Ali ste pred in v času krize pri uvajanju sprememb vključevali kadrovske službo? Ali sodeluje pri strateških odločitvah in oblikovanju strategije podjetja?
- Kdaj ste kadrovske službo vključili v proces uvajanja sprememb – pri načrtovanju, sporočanju, izvajanju oziroma je sploh ne vključite?
- Katera znanja kadrovske strokovnjakov pri uvajanju sprememb so vam koristila?
- Kako se je kadrovska služba spopadla z upori zaposlenih? Kako jih je motivirala, da so sprejeli spremembe?
- Kdo je bil vezni člen med vodstvom in zaposlenimi pri uvajanju sprememb? Je kadrovska služba uporabila posebne prijeme pri uvajanju sprememb? Jih lahko na kratko opišete?
- Ali se poslužujete zunanjih kadrovske strokovnjakov pri uvajanju sprememb?
- Kaj ste posebej cenili pri kadrovske strokovnjaku v procesu uvajanja sprememb? Kaj ste pri njem pogrešali v tem procesu?

Nekatera vprašanja so med seboj povezana, zato smo v primeru nikalnega odgovora na postavljeno vprašanje smiselno nadaljevali z vprašanji.

9.3.2 Analiza podatkov

9.3.2.1 Kadrovska funkcija v organizaciji

- ❖ *Je kadrovska funkcija organizirana v obliki posameznega oddelka ali kot del katerega od drugih oddelkov?*

Večina organizacij ima organizirano kadrovske službo, v manjših podjetjih pa je le-ta organizirana kot del splošne računovodske službe in je njena vloga na administrativno-operativni ravni. Rezultati naše raziskave se ujemajo z rezultati raziskave Cranet 2015 in potrjujejo ugotovitev, da imajo velike organizacije organizirane samostojne kadrovske oddelke/službe za človeške vire.

Tabela 9.2: Organiziranost kadrovske funkcije

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
Samostojna org. enota	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				
Del druge org. enote									✓	✓		✓	✓	✓	✓

❖ Kakšne so bile spremembe v podjetju na kadrovskem področju v zadnjih osmih letih?

Večina organizacij v raziskovanem vzorcu odgovarja, da je v zadnjih osmih letih prihajalo do sprememb na kadrovskem področju in v organizaciji. Skoraj vse velike organizacije (razen O4) so se zaradi gospodarske krize, sprememb na trgu in posledično upada proizvodnje ter sprememb v lastništvu v teh letih spopadale z velikimi spremembami v podjetju tudi na kadrovskem področju. Ob teh spremembah so bili na kadrovskem področju v podjetjih izvedeni ukrepi, in sicer so podjetja zmanjševala število zaposlenih, izvedla ukrep prerazporeditve delovnega časa in ukrep zniževanja števila zaposlenih z naravnimi odlivi, upokojitvami. V petih organizacijah v teh letih ni prihajalo do kakšnih bistvenih sprememb na kadrovskem področju, predvsem v srednjih in manjših.

V organizaciji številka ena (v nadaljevanju O1), ki deluje na globalnem trgu avtomobilske industrije, so v času krize iz poslovnih razlogov odpuščali na določenih procesih, vendar postopoma, samo do pet oseb, množičnega odpuščanja pa ni bilo. V organizaciji navajajo, da so spremembe uvedli predvsem na področju razvoja izobraževanja zaposlenih. Oblikovala se je akademija, ki je sistematično začela s spremljanjem kompetenc zaposlenih in usmerjenim izobraževanjem zaposlenih za doseganje potrebnih kompetenc. Začelo se je tudi sistematično sodelovanje s fakultetami (Ljubljana, Zagreb).

Organizacija številka dve (v nadaljevanju O2) se je v letu 2008 zaradi upada proizvodnje soočala s krizo in odpuščanjem zaposlenih. Po gospodarski krizi v letu 2010 so s strukturnimi spremembami in spremembami vodstva pripravili tudi organizacijske spremembe. Organizacija je ohranila svojo osnovno dejavnost in je danes vodilni mednarodni dobavitelj v avtomobilski industriji. Veliko časa so in ga še vedno posvečajo izobraževanju zaposlenih in njihovemu razvoju.

Organizacija O3 je že pred krizo imela težave z likvidnostjo. Zaradi težav z likvidnostjo so se v organizaciji dogajale spremembe lastništva. Že v času krize in v zadnjih letih je podjetje stabilno, stabilno je tudi lastništvo. Kljub temu v času vseh teh sprememb niso odpuščali, po krizi organizacija celo dodatno zaposluje. Ohranili so tudi svojo primarno dejavnost, to je oblikovanje in proizvodnja unikatnih izdelkov.

V organizaciji številka pet (v nadaljevanju O5), ki deluje na globalnem trgu in se ukvarja z izdelavo tehnične opreme, so se dogajale spremembe na področju organiziranosti in nalog kadrovske službe. Kadrovska služba je leta 2008 prevzela tudi vse naloge obračuna plač in vse tehnično-administrativne kadrovske postopke, vlogo kadrovske službe pa so definirali bolj jasno. Na področju zaposlenih so izvajali ukrep prerazporeditve delovnega časa zaradi premostitve upada proizvodnje. Pripravili so nove programe izobraževanja, predvsem za proizvodne delavce. Proizvodnja je zelo ciklična in odvisna od naročila, ki pa ni sorazmerno razporejeno. Ker gre za specifična znanja v proizvodnji, premeščanje zaposlenih ni možno, zato v zadnjih letih z zaposlenimi delajo na večopravilnih sposobnostih in sami poskušajo priučiti zaposlene, da so usposobljeni za več področij. V času krize so ob upadu dela in zmanjšanju proizvodnje čas izkoristili za usposabljanje zaposlenih. V tem času so veliko naredili tudi na področju mentorstva in usposabljanja.

Zaradi sprememb delovnih procesov, tj. modernizacije tehnologije proizvodnje je v organizaciji številka šest (v nadaljevanju O6) prišlo do zmanjšanja potreb po zaposlenih. Z manjšim številom zaposlenih in zaradi sodobnejše tehnologije ter računalniškega upravljanja proizvedejo več. Spremenili so se delovni procesi, profili zaposlenih pa so ostali nespremenjeni. Ves čas se reorganizirajo in temu prilagajajo tudi delovne procese. Vsakih pet do šest let se v organizaciji pripravi podrobnejša analiza procesov in nato se pripravijo spremembe. Že pred krizo so prestrukturirali podjetje, spreminja se tudi vodstvena struktura. Ob spremembi tehnologije, delovnih procesov in delovnih opravil skrbijo tudi za izobraževanje zaposlenih.

V organizaciji številka sedem (v nadaljevanju O7) do večjih sprememb na kadrovskem področju ni prihajalo. Izvedli so izpopolnjevanja znanj in izobraževanja zaposlenih, da so se lahko bolj uspešno prilagodili trgu ter se tako lahko pripravili na priložnosti in nevarnosti. Organizacija deluje v predelovalni industriji.

V organizacijah številka devet in številka deset (v nadaljevanju O9 in O10) so se med krizo zaradi upada proizvodnje in nepravilne organiziranosti dela reorganizirali, racionalizirali

delovne procese in od začetka krize do danes podjetji beležita visoko rast, število zaposlenih pa se je od začetka krize do danes bistveno povečalo.

V organizacijah številka štiri, osem, enajst, dvanajst, trinajst, štirinajst in petnajst (v nadaljevanju O4, O8, O11, O12, O13, O14 in O15) v zadnjih osmih letih niso uvajali bistvenih sprememb na kadrovskem področju. Organizacija O8 uporablja ves čas enako strategijo, tudi na kadrovskem področju. Sprememb na kadrovskem področju je izjemno malo.

❖ Kakšno vlogo ima kadrovska funkcija pri implementiranju strategije v organizaciji? Ali opravlja operativne naloge ali pa je vključena tudi v strateške naloge oziroma je strateški partner upravi in partner pri organizacijskih spremembah oziroma je član uprave?

Kadrovska funkcija v organizacijah O1, O2, O3 in O8 deluje kot strateški partner upravi, je del uprave in partner pri organizacijskih spremembah.

V organizacijah O5, O6 in O12 kadrovska funkcija ni del uprave, so pa vodje kadrovske službe ves čas prisotni na kolegijih uprave oziroma posloводства, tesno sodelujejo tako pri nastanku strategije kot tudi pri uvedbi le-te v organizaciji.

V ostalih organizacijah je kadrovska funkcija bolj na operativno-administrativni ravni. Strateške naloge kadrovske funkcije so predvsem v manjših podjetjih prenesene na direktorje organizacij. V organizacijah se zavedajo pomembnosti strateške vloge kadrovske funkcije in pomena ljudi za organizacijo, nekateri med njimi že razmišljajo o spremembah na tem področju.

Organizacija O2 pojasnjuje, da delujejo povezano z upravo v obe smeri, kar pomeni, da uprava upošteva predloge kadrovske službe pri pripravi strategije organizacije z namenom »poskrbeti za ljudi«, kadrovska služba pa je tudi nosilec uvajanja strategije organizacije.

Na podlagi raziskave Cranet 2015 ugotavljamo, da je delež organizacij v naši raziskavi, kjer je oseba odgovorna za kadre/človeške vire tudi ves čas vključena v strateški razvoj organizacije, nekoliko nižji, saj je takih organizacij manj kot polovica (sedem organizacij), medtem ko rezultati raziskave Cranet 2015 izkazujejo 56,9-odstotno vključenost.

❖ Imate v podjetju napisano kadrovske strategije oziroma kadrovske politike? Nam lahko na kratko opišete strategije vaše organizacije na področju menedžmenta človeških virov?

Organizacije imajo v večini kadrovske strategije zapisane v sklopu strategije podjetja oziroma v sklopu poslovne strategije, pet organizacij pa strategije na področju menedžmenta človeških virov nima zapisane znotraj nekega drugega dokumenta. Naši izsledki raziskave kažejo podobne rezultate kot raziskava Cranet 2015. Če upoštevamo, da imajo podjetja zapisano strategije menedžmenta človeških virov, čeprav znotraj drugih strateških dokumentov organizacije, potem se naši rezultati ujemajo. Prav tako se ujema odstotek podjetij, ki na tem področju nimajo zapisane strategije menedžmenta človeških virov niti samostojno niti v sklopu katerega drugega dokumenta, in sicer je bil v raziskavi Cranet 2015 ta odstotek 31,9 %. V naši raziskavi je takih organizacij pet, v večini manjših organizacij, in če bi to pretvorili v odstotek, bi ta znašal 33 %.

Organizacija O1 ima strategije menedžmenta človeških virov zapisane znotraj strategije podjetja. Določa naslednje smernice, vizije in cilje na področju menedžmenta človeških virov: osebni razvoj zaposlenih, iskanje ključnih kadrov, upravljanje s talenti, priprava razvojnega kariernega načrta, sistem nasledstva. Trenutni cilj je, da do leta 2020 izboljšajo organizacijsko kulturo, predvsem konstruktivno vedenje in zavzetost zaposlenih.

V organizaciji O3 imajo krovni strateški dokument na nivoju skupine in organizacija sledi strategiji in viziji lastnika (tuji lastnik). Lastnik organizacije implementira svoj poslovni model.

Strategija menedžmenta človeških virov je znotraj strategije podjetja.

Organizacija O4 le-to pripravlja zdaj in so na začetku. Nimajo razvitih orodij, organizacija ni ciljno usmerjena v vlaganje in razvoj ljudi. So v začetni fazi, kadrovska služba vlaga veliko dela in truda, da prepričajo upravo, da je kadrovska funkcija pomembna in potrebna. *»Motivirati zaposlene k spremembam in hkrati doseči zastavljene cilje je težka naloga in ni nujno, da je vzajemna.«* (O4 2016)

Prav tako je strategija menedžmenta človeških virov del poslovne strategije organizacije O5, ki daje velik poudarek področju usposabljanja zaposlenih in učenja ustreznih profilov. Izdelek, ki ga proizvajajo je «butičn», zato zase pravijo: *»veliko delamo na prenosu znanja, saj gre za specifična znanja. Veliko delamo s tujino, kjer imamo hčerinska podjetja. Velik*

poudarek dajemo tudi medkulturnim razlikam, se povezujemo, gradimo medkulturni razvoj znotraj skupine in navzven. Ozaveščanje varnosti je pomemben del kadrovske strategije, ker gre za proizvodnjo in delo s težkimi materiali, delo je nevarno, zato morajo delavci biti osveščeni za visoko samozaščito pri delu.» (O5 2016)

❖ **Kako poskrbite za razvoj zaposlenih v podjetju?**

Večina organizacij usmerja veliko pozornosti na razvoj zaposlenih skozi izobraževanje, usposabljanje, razvoj vrednot, nagrajevanje, vzpostavljen sistem pohval in nagrad ter tudi graj, vključevanje v time in določanje vodij projektnih skupin ter tako skrbi za osebno rast zaposlenih, uvajajo tudi izobraževanje z mentorjem, sistem napredovanj, usposabljanja za varstvo pri delu, opravljanje letnih razgovorov.

V organizaciji O1 poleg že naštetih dejavnosti za skrb za razvoj zaposlenih navajajo še naslednje dejavnosti: pripravijo seznam ključnih kadrov, pripravijo analizo potencialov, izvedejo karierne načrte, izobraževanja, usposabljanja, omogočajo nadaljnje izobraževanje zaposlenih, zaposlenim omogočajo študij na priznanih fakultetah, vključeni so v konzorcij Ekonomske fakultete, Fakulteta za industrijski inženiring pa je tudi njihova partnerica.

V organizaciji O3 so v letu 2011 izdelali kompetenčne modele zaposlenih, med drugim tudi za vodje, predvsem pa so namenjali veliko pozornosti bazičnemu kadru, saj gre za specifično proizvodnjo, ki zahteva specifična znanja in veščine. Po krizi so se v okviru projekta povezali tudi z inštituti zunaj države, v Evropi, da bi tako dodatno usposobili zahtevan kader za izvajanje delovnih procesov v organizaciji. Gre za pridobitev veljavne evropsko verificirane izobrazbe ter tako tudi napredovanje zaposlenih. Prenovili so program Nacionalne poklicne kvalifikacije. Aktivno pristopajo in sodelujejo s srednjo šolo ter promovirajo vpis v ta poklic – sodelujejo tudi z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport, kjer želijo v prihodnosti skozi pilotni projekt uvesti vajeništvo. Zaposleni imajo ves čas možnost izobraževanja in tako tudi napredovanja.

Poleg rednih usposabljanj in izobraževanj na področju dela ter v sodelovanju z lastnikom v tujini v organizaciji O6 pred vsako spremembo zaposlene obvezno pripravijo in usposablajo za spremembo, organizirajo srečanja zaposlenih - kadrovska akademija, poslužujejo se mehkih metod. Ker gre v proizvodnji za nevarna in zahtevna dela, se ne poslužujejo sistema vajeništva ali štipendistov, saj zaradi zahtevnosti in nevarnosti delovnih procesov potrebujejo bolj zrel in izkušen, usposobljen kader. Prav zaradi tega so uvedli izobraževanje z mentorjem.

Želijo vzpostaviti sistem mentorstva, prilagojen delovnemu procesu. Ne glede na lastništvo v tujini so pri razvoju in skrbi za zaposlene samostojni. Povežejo in usklajujejo se le v nekaterih procesih (npr. prodaja izdelka).

- ❖ **Ali ste pred krizo leta 2008 v podjetju imeli kadrovsko službo oziroma ali imate v podjetju kadrovsko službo?**

Tabela 9.3: Kadrovska funkcija v organizaciji

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
DA, ves čas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓				
Pred krizo NE.							✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓

Večino organizacij je imela kadrovsko službo organizirano že pred krizo, torej pred letom 2008, in je danes v organizaciji organizirana kot samostojna služba, kot smo prikazali že pri prvem vprašanju tega sklopa. Rezultati kažejo, da v majhnih in srednjih organizacijah pred krizo niso imeli kadrovske službe, danes pa je slednja v večini teh organizacij organizirana znotraj drugih služb ali pa je samostojna služba.

Organizacija O1 navaja med drugim tudi: »Kadrovska služba je odigrala pomembno vlogo v času krize, ko smo s prezaposlitvijo ljudi med poslovnimi enotami ohranjali delovna mesta. Kadrovska služba je vzpostavila tudi učinkovito sodelovanje z agencijami, ki posredujejo delavce.« (O1 2016)

- ❖ **Katera znanja in kompetence bi po vašem mnenju moral imeti kadrovski strokovnjak v organizaciji?**

Intervjuvanci v vseh organizacijah so pri odgovoru navedli nekatere kompetence, veščine, znanja in spretnosti, ki bi jih po njihovem mnenju moral imeti kadrovski strokovnjak v organizaciji. Navajali so:

- » ... kompetence komuniciranja z notranjimi, kot tudi z zunanjimi sodelavci, odgovornost, proaktivnost, poznavanje delovnega prava, komunikacijske veščine, poznavanje psihologije, dobro poznavanje delovnih procesov v podjetju in poznavanje strokovnega področja, ki je osrednja dejavnost podjetja« (O1 2016);
- » ... občutek za ljudi, zavedanje varovanja osebnih podatkov, vrednota zaupanja, ljudje morajo zaupati kadroviku, psihološka znanja, predvsem pri izbiri ljudi, pri

- študentih, pedagoška znanja pri prenosu znanja, posredovanje znanj in veščin vodjem, organizacijska znanja, strokovna znanja» (O2 2016);*
- *» ... socialne in poslovne veščine. Kadrovska funkcija mora biti tudi merjena, zato so poslovne veščine tudi pomembne in menijo, da kadrovikom velikokrat te tudi manjkajo. Pomembna je asertivnost in zmožnost predvidevanja naprej, zmožnosti empatije in ciljna usmerjenost. Sposobnost ohranjanja zaupanja« (O3 2016) ;*
 - *» ... poznavanje procesov in organizacije, poznati mora osnove ekonomije, da lahko pripravi tudi vsa izhodišča oz. posledice sprememb. Znati mora povezati spremembe tudi s procesi v celoti, saj ena sprememba lahko vpliva na drug proces. Imeti mora pristen odnos do ljudi, sposobnost empatije, doslednost, strogost, vztrajnost, izoblikovati si mora nivo komunikacije, ljudem je potrebno dati tudi občutek lastne vrednosti. Koncept je potrebno prenesti na vodje oddelkov, ki to morajo nato prenesti na zaposlene oziroma podrejene« (O4 2016);*
 - *» ... v prvi fazi poznavanje poslovanja in poslovnih procesov, zmožnost strateškega pogleda od zgoraj, sposobnost timskega dela, komunikativnost, sposobnost predstavljanja, znati poslušati, umirjenost, usmerjenost k ljudem, znati sprejemati odločitve, strokovnost, kreativnost« (O5 2016);*
 - *» ... znati sodelovati z vodji oddelkov, z zaposlenimi, sposobnost komunikacije, znati vzpostaviti pozitiven odnos. V proizvodnih podjetjih, ki delujejo 24 ur, pride dostikrat do kriznih situacij, na katere je potrebno pravilno odreagirati. S pozitivno komunikacijo lahko dosežeš uspeh in sodelovanje. Vzeti si je potrebno čas. Glavna kompetenca je vsekakor čut za ljudi. Kadrovik mora imeti občutek za ljudi. Poznavanje in sposobnosti prepoznavanja pravih ljudi, ko izbirajo nove kadre« (O6 2016);*
 - *» ... zelo dobro mora poznati dejavnost podjetja, sistemizacijo delovnih mest z vidika opravljanja nalog, pravna znanja zaradi zaposlovanja, mora imeti čut za ljudi, veščine sodelovanja komunikacije, psihološka znanja« (O8 2016);*
 - *» ... psihoanalitične, pravne veščine, poznavanje zakonodaje, prepoznati človekove lastnosti, sposobnosti in veščine, veščine komunikacij« (O9 2016);*
 - *» ... občutek za delo z ljudmi, po naravi mora biti motivator, mora biti »ljudski«, po drugi strani pa sposobnosti prepoznavanja organizacije« (O10 2016);*
 - *» ... poznavanje delovnih procesov in organizacije, poznati mora osnove ekonomije, da lahko pripravi tudi vsa izhodišča oz posledice sprememb. Imeti mora pristen odnos*

do ljudi, sposobnost empatije, doslednost, strogost, vztrajnost, izoblikovati si mora nivo komunikacije« (O11 2016);

- » ... ob izbiri kadrov so pomembna psihološka znanja, zmožnost prepoznavanja ustreznega kadra, njihove kompetence, znanja in veščine« (O12 2016);
- » ... da zna pravilno ocenjevati ljudi in jih v skladu z njihovimi sposobnostmi in znanjem razporediti na prava delovna mesta; sodeluje tako z delavci kot vodstvom, da tudi strateško sodeluje pri določanju kadrovske zadeve« (O15 2016).

Odgovori intervjuvancev vsekakor potrjujejo tudi trditve mnogih teoretičnih dognanj o pričakovanih kompetencah kadrovske strokovnjakov. Večina je izpostavila veščine kompetence medosebnih odnosov, komunikacijske veščine, poznavanje poslovnega okolja in organizacije, organizacijske sposobnosti in strokovnost na področju menedžmenta človeških virov.

❖ **Ali uporabljate storitve outsourcinga kadrovske funkcije in če, katere?**

Tabela 9.4: Uporaba storitev outsourcinga kadrovske funkcije

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
Ne uporabljajo storitev zunanjih izvajalcev				✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓
V celoti uporabljajo storitve zunanjih izvajalcev															
Uporabljajo delno	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓					

Večina organizacij za storitve kadrovske funkcije ne uporablja zunanjih izvajalcev, med njimi v večini manjše organizacije. Organizacije O1, O2, O3 in O6 navajajo, da se *outsourcinga* poslužujejo pri zaposlovanju delavcev v proizvodnji. Organizacija O10 uporablja storitve zunanjih izvajalcev za izobraževanje zaposlenih in najemajo zunanje strokovnjake. Organizacija O9 navaja, da so pred leti uporabljali storitve zunanjih izvajalcev, vendar niso imeli dobrih izkušenj, saj le-ti niso poznali specifik organizacije in delovnih procesov. Analiza Cranet 2015 je pokazala, da 40 % organizacij, ki so usmerjene na svetovni trg, prenašajo pridobivanje kadrov na zunanje izvajalce. Podatki v naši raziskavi se ujemajo, saj so vse štiri velike organizacije vpete v svetovni trg.

❖ **Kakšen pomen dajete upravljanju s človeškimi viri, torej kadrovske funkciji?**

Intervjuvanci v vseh organizacijah izjavljajo, da dajejo kadrovske funkcije in upravljanju s človeškimi viri velik pomen. V nadaljevanju povzemamo nekatere izjave:

- *»Pomembno, saj so največja vrednost podjetja ravno ljudje (strokovni, sodelujoči, zavzeti).«;*
- *»Malo manj kot pred krizo vendar še vedno v veliki meri.«;*
- *» ... ljudje so vir podjetja.«;*
- *»Velik pomen, saj so podjetje ljudje; če ni pripadnosti zaposlenih podjetju, timskega dela, ni možen uspeh podjetja.«;*
- *» ... ljudje so vir delovnega procesa in vir zaslužka. Gre za skupek različnih aktivnosti, ki jih je potrebno povezati in uskladiti.«;*
- *»Kadrovska funkcija je zelo kompleksne narave, težko je najti pravo sredino med želenim in dejansko zmožnostjo za opravljanje določenega dela.«*

V vseh odgovorih je zaznati, da se tako intervjuvanci, ki so na vodilnih položajih v organizaciji, kot tudi vodje kadrovske službe zavedajo vedno večjega pomena kadrovske funkcije v organizaciji.

9.3.2.2 Spremembe v organizaciji

- ❖ **Ste v zadnjih osmih letih doživeli kakšne večje spremembe v organizaciji (npr. reorganizacijo)? Kako ste se jih lotili?**

Raziskovalno vprašanje je podobno drugemu vprašanju iz prvega sklopa vprašanj, vendar smo tukaj želeli v odgovorih pridobiti več konkretnih informacij in med drugim tudi, kako so k spremembam pristopili v posamezni organizaciji.

Organizacija O1 spreminja organizacijo večkrat, po potrebi, glede na spremembe, predvsem zaradi novih proizvodnih procesov, organizacijskih sprememb, sprememb pri produktih (spreminjali so tudi lastništvo nekaterih enot). Organizacija se je v zadnjih osmih letih spreminjala najmanj enkrat letno, kar je vedno povzročalo nejevoljo pri ljudeh in veliko neučinkovitega dela: *»Reorganizacija se je običajno delala po ljudeh (obrazih), ne pa glede na dejanske potrebe procesov. Z vsako reorganizacijo smo imeli nekaj več direktorjev in vodij.«* (O1 2016).

Reorganizacije so v organizaciji O2 stalnica, direktorji pošljejo predloge za novo organiziranost. Kadrovska služba pripravi dokument za poslovodstvo, tudi sindikat in svet delavcev podajo svoje pripombe. K izvedbi sprememb pristopijo, ko je predlog usklajen.

Organizaciji O3 je v prvi vrsti pomembno, da k spremembam vedno pristopajo s pravilno komunikacijo, predvsem je izjemno pomembno, da preprečijo govorice, ki lahko med zaposlene vnesejo večji nemir in upor. Kadrovski direktor navaja: *»Pomembno je tudi delovati z zgledom; to, kar govoriš, tudi storiš. Potrebno je biti zaposlenim na voljo, vzpostaviti vlogo svetovalca, z ustreznimi orodji je potrebno implementirati spremembe prilagojene okolju, v katerem podjetje deluje.«* (O3 2016).

Največja sprememba v organizaciji O5 je bila na kadrovskem področju leta 2008, ko je bila podpisana kolektivna pogodba. Spremenil se je sistem plač, kasneje pa so nekajkrat realizirali organizacijske spremembe. Ob vsaki spremembi veliko sodelujejo s sindikati. Pred uvajanjem vsake spremembe pojasnijo sindikatu, nato pa spremembe pojasnijo še na svetu delavcev. Izjemno veliko pozornosti dajejo komunikaciji in prenosu informacij, zaposlenim pojasnijo tudi, kakšne so prednosti sprememb, in kakšna so tveganja, če jih ne uvedejo. V letu 2015 so podpisali novo kolektivno pogodbo, niso pa še dokončali sistema nagrajevanja; trenutno izdelujejo kriterije. S sindikati komunicirajo tudi v primerih, ko gre za ukrepe pri zaposlenih zaradi kršitev. Kakovost, solidarnost, gospodarnost, inovativnost so kriteriji, ki so zapisani tudi v kolektivni pogodbi in so ključni pri nagrajevanju. Vodja kadrovske službe navaja: *»Pomembno je tudi delavce vključiti v procese sprememb in soodločanja.«* (O5 2016).

V organizaciji O6 ves čas uvajajo spremembe in se spreminjajo. Pred vsako reorganizacijo pripravijo načrt in analize ter na podlagi tega pripravijo spremembe. S pravilno in odprto komunikacijo je sprememba sprejeta; ob ukinitvi enega stroja v proizvodnji, pravilnim pristopom in komunikacijo, je bila reorganizacija sprejeta, čeprav so znižali število zaposlenih v proizvodnji za 80 delovnih mest.

Velike spremembe so se v organizaciji O9 dogajale tudi na področju lastniške strukture. Pri pripravi reorganizacije podjetja so k sodelovanju povabili zunanjo kadrovsko agencijo, vendar ni bilo pričakovanega uspeha. Nato so samostojno postavili ključne kadre na delovna mesta vodij in postavili organizacijo »na noge« in dosegli ponovno rast.

V organizaciji O10 so zaradi povečanja proizvodnje na novo postavili organizacijo in postavili odgovorne ljudi. Najprej so pripravili organizacijsko strukturo in delovne procese in nato izbrali prave, ključne kadre in vodje.

V ostalih organizacijah v zadnjih osmih letih večjih sprememb ni bilo.

❖ Koliko pozornosti ste namenjali upravljanju sprememb (ang. *change management*) pred krizo in koliko med njo?

Tudi pri tem raziskovalnem vprašanju organizacije v večini navajajo, da so se prilagajali situacijam in uvajali različne spremembe tako pred krizo, kot tudi med njo. Prav tako večina podjetij posebne pozornosti upravljanju sprememb ni posvečala. Spremembe so se zgodile zaradi drugih vzrokov, predvsem zaradi prilagajanja organizacij različnim situacijam.

Tako v organizaciji O2 navajajo, da krizni menedžment v organizaciji ni organiziran na način procesa ali projektnega vodenja, imajo pa v okviru poslovnika kakovosti posamezne procese popisane; gre za kadrovske procese, procese v razvoju, procese kakovosti. Ves čas spremljajo kontrolo kazalnikov. Poslovodstvo je odgovorno za krizni menedžment, na podlagi rezultatov se odločijo za potrebe po spremembah. Ves čas spremljajo, kaj se dogaja na trgu, da lahko pravočasno odreagirajo. Spremljajo zunanje in tudi notranje okolje (opravljanje ankete zadovoljstva). Služba za kontroling dogajanje ves čas spremlja in glede na dejavnost, ki jo organizacija opravlja, morajo biti ves čas pozorni.

Organizacija O3 navaja, da se ves čas prilagajajo in uvajajo spremembe po potrebi: *»Kadrovska funkcija se je v času krize do danes spreminjala, to je od administrativne do strateške funkcije. Pred krizo je strateški pomen kadrovske funkcije bil bolj na upravi oziroma menedžmentu.«* (O3 2016).

Organizacija O4 pred krizo ni bila pripravljena na hitre spremembe oziroma niso imeli pripravljenih možnih izhodov ob morebitni spremembi.

Po krizi dajejo v organizaciji O5 več poudarka upravljanju sprememb in organizaciji dela. Več časa namenjajo spremembam in posameznikom, poudarjajo inovacije, ves čas poskušajo poiskati bolj učinkovite postopke, procese.

V organizaciji O6 so že pred krizo uvajali določene spremembe, le-te se dogajajo ves čas. Tudi ob spremembi lastništva (zdaj je organizacija v tuji lasti) ni bilo opaziti večjih

sprememb. Ker so spremembe uvajali ves čas in tudi že pred krizo, so bili na zaostrene gospodarske razmere pripravljeni.

Ob nastopu krize je v organizaciji O11 vodstvo zahtevalo od linijskih vodij plan aktivnosti, ki jih bodo izvedli v zvezi z racionalizacijo stroškov in procesov. S proizvodnega vidika so postali fleksibilni in prilagodljivi. Tržišče postaja zahtevnejše, zato se je potrebno hitro odzivati. Med krizo so se srečali s potrebo po prerazporejanju delovnega časa zaradi različnih potreb delavcev pri delovnih procesih. Napredovanje je narejeno na podlagi vrednosti delovnega mesta, petih kriterijev doseganja rezultatov in letne ocene. V organizaciji bodo v prihodnje pripravili spremembe tudi na področju napredovanja zaposlenih.

Organizacija O15 pred krizo in do zdaj temu področju ni namenjala veliko pozornosti. V letu 2015 je organizacija sprejela odločitev za organizacijske spremembe in najela zunanjega svetovalca – kriznega menedžerja.

❖ **Kdo so odgovorni za spremembe v vaši organizaciji?**

Vse organizacije povedo, da je prenos odgovornosti za spremembe v prvi vrsti odvisen od velikosti in področja spremembe. Za večje spremembe v organizaciji so odgovorni direktorji ali uprava. Ko gre za spremembe v proizvodnji ali v delovnih procesih, je odgovornost za spremembo v večini organizacij prenesena na linijske vodje in tudi na vsakega posameznika, ki opravlja določene naloge. Za kadrovske spremembe so v večjih organizacijah odgovorni tudi direktorji menedžmenta človeških virov.

Organizacija O4 navaja, da je vsako spremembo potrebno pogledati celovito. V primeru večjih sprememb se odločijo glede na to, kakšen vpliv ima le-ta na delovne procese, kdo bo odgovoren in kdo jo bo implementiral. V kolikor gre za manjše spremembe v proizvodnji, je odgovoren vodja.

V organizaciji O5 navajajo: *»Odgovorni so linijski vodje, ki so nosilci ali pobudniki sprememb.«* Menedžment lahko zazna potrebe po spremembah šele v času rezultatov, kar je lahko že prepozno ali pa zaradi tega zahteva večje spremembe. Linijski vodje lahko potrebe po spremembah zaznajo že prej, zato je učinek lahko boljši.

V organizaciji O8 so za spremembe odgovorni direktorji posameznih organizacijskih struktur (strokovni direktor, tehnični direktor, finančni direktor, direktor prodaje, področni direktor), ki so med seboj povezani in imajo natančno določena pooblastila.

Glede na spremembo in glede na področje delovnega procesa je v organizaciji O12 določena oseba, ki vodi spremembo in poleg nje je za to odgovoren tudi direktor.

❖ **Ali imate v podjetju oblikovan načrt za uvajanje sprememb? Ga lahko na kratko opišete? So ukrepi zapisani v kakšnem poslovniku oziroma strategiji?**

Nobena od organizacij, ki so bile vključene v našo raziskavo, nima oblikovanega načrta za uvajanje sprememb v obliki posebnega dokumenta. Večina organizacij (velike in srednje) imajo znotraj drugih strateških dokumentov zapisane tudi načrte za spremembe in ukrepe. Organizacije navajajo poslovnik kakovosti in poslovni načrt, znotraj katerih so zapisane predvidene spremembe.

Organizacija O1 nima posebnega načrta o uvajanju sprememb, ima pa navodilo o vodenju sprememb pri projektih, če gre za tehnične spremembe. Pri organizacijskih spremembah pripravijo načrt, ki vključuje vse bistvene elemente in postopke uvajanja sprememb. Če se spremeni delovni proces, se odpre projekt in se pripravi smernice za uvajanje sprememb.

V organizaciji O3 vsako leto sprejmejo poslovni in strateški načrt, v teh dokumentih so predvidene tudi spremembe. Nimajo posebnega načrta za uvajanje sprememb, je pa veliko operativnih dokumentov. Za *upravljanje sprememb* je odgovoren globalni oddelek »*business improvement*«. V organizaciji se ravna po modelu »**Six Sigma Black Belt**«⁴. Uporabljajo metode vključevanja zaposlenih, pojasnjevanja, uvajanja v spremembe.

Organizacija O6 ob vsaki spremembi pripravi strategijo: kaj se bo delalo, kako se bo delalo, katere spremembe se bodo dogajale, kakšne bodo spremembe na delovnih procesih, organizacijske spremembe, spremembe strojev, ... Po pripravi takega dokumenta mu nato sledijo in se ves čas prilagajajo procesom. Občasno povabijo tudi zunanje strokovnjake za svetovanje glede uvajanja sprememb, predvsem v proizvodnih procesih. Zunanji strokovnjaki lahko vidijo več ali nekaj, česar notranji zaposleni ne vidi. Ko se spremeni celoten proizvodni proces, je potrebno pripraviti načrt. V organizaciji imajo jasno zapisane cilje in smernice ter vnaprej pripravljen načrt sprememb.

⁴ Six Sigma je osredotočena in zelo učinkovita implementacija principov in orodij za kakovost. Six Sigma stremi k procesu brez napak. Sigma je grška črka, ki jo v poslovnem svetu uporabljamo za merjenje variacij v procesih in na podlagi rezultatov skušamo zmanjšati le te. Orodja, ki jih metodologija uporablja, so predstavljena z modelom izboljšanja Define-Measure-Analyze-Improve-Control, ali DMAIC. Six Sigma se tako osredotoča na izboljšanje kakovosti s pomočjo »izdelati ali dostaviti enostavneje, hitreje, ceneje in bolje«.

- ❖ **Uvajate spremembe ves čas ali samo v določenih situacijah (npr. ko opazite upad poslovanja, izgubo strank ipd.)?**

Tabela 9.5: Uvajanje sprememb v organizacijah

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
Spremembe uvajajo ves čas	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓
Spremembe uvajajo samo po potrebi							✓	✓				✓	✓		

Večina organizacij spremembe pripravlja in uvaja ves čas. K spremembam pristopijo zaradi upada proizvodnje, doseganja večje učinkovitosti dela, prilagajanja spremembam na trgu in izboljšanja kakovosti dela. Uvajanje sprememb intenzivirajo v primerih, ko iz različnih razlogov pride do večjih težav v organizaciji.

Manjše organizacije navajajo, da so zaradi svoje majhnosti lahko bolj fleksibilne in se hitro odzovejo na spremembe, bodisi zunanje bodisi hitreje izvedejo organizacijske spremembe znotraj organizacije.

V organizaciji O15 so do zdaj uvajali spremembe samo v nujnih primerih ali ob spremembi zakonodaje in drugih predpisov. V letošnjem letu pa, s ciljem pridobiti več poslovnih partnerjev in izboljšati poslovanje, uvajajo spremembe s pomočjo zunanjega svetovalca.

- ❖ **Bi lahko na kratko opisali kulturo vaše organizacije (vrednote, prepričanja, pravila, norme ...)?**

Tabela 9.6: Organizacijska kultura

O1	Poštenost – delujemo etično in spoštujemo dogovore. Celovita kakovost – zagotavljamo kakovostno in vitko poslovno okolje za ustvarjanje dodane vrednosti. Učinkovitost – stremimo k učinkoviti rabi materialnih in finančnih virov, časa in osebne energije. Razvijamo ambiciozne in pripadne ljudi. Inovativnost – z novimi poslovnimi rešitvami se osredotočeno odzivamo na potrebe trga in ostalih deležnikov, ki soustvarjajo naš uspeh. Trajnostni razvoj – uspešnost podjetja gradimo na načelih trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti.
O2	BREZ MEJA - veliko izzivov, raznolike delovne naloge; Svoboda- aktivno ter ambiciozno soudeležbo zaposlenih pri ustvarjanju uspeha. Osebna odgovornost. V aktivnost usmerjena kultura družbe spodbuja in zahteva osebno odgovornost za lastno delo. Mednarodna raznolikost; BREZ DVOMA - strokovni razvoj, tradicija je temelj prihodnosti. Zdaj in v prihodnje. Specializiranost. Vodilni na svetovnem trgu. OSEBEN PRISTOP - Veliki, a ne preveč. Spoštovanje prispevkov. Kolegialnost. Timski duh, pripravljenost pomagati in medsebojno spoštovanje so osnova za pristne odnose v vsakodnevnem poslovnem svetu.

O3	V podjetju sta dve močni subkulturi: vodstveno-upravljavsko-menedžerska kultura in proizvodna subkultura. Najtežje je spreminjati kulturo in izkoreniniti pretekle subkulture, obe pa imata dobre in slabe lastnosti. Z visokim informiranjem, usposabljanji, ozaveščanjem, informiranjem, izobraževanjem in komunikacijo želijo zgraditi skupno kulturo spoštovanja, timskega dela, zavedanja vrhunske kakovosti, produktivnosti, uspešnosti in drugih, tudi ekonomskih paradigem.
O4	Meni, da je organizacijsko kulturo najlažje zapisati in objaviti, vendar pa, dokler kadrovik vidi med zaposlenimi neprimerno obnašanje, ni vzpostavljena pozitivna klima; nekaterih zaposlenih se ne da spremeniti, kar je lahko posledica neustreznega kadrovanja. Najprej je potrebno ugotoviti, ali je s tem kadrom možno doseči ustrezne in prave vrednote in nato začeti graditi.
O5	Želijo biti najboljši na svetu, najboljši ponudnik izdelkov, poudarjajo strokovnost, partnerski odnos do kupca, zaposlenih, lastnika; poudarek tudi na integriteti ljudi, takojšnjem zaznavanju v primeru napak, strokovni integriteti, spoštljivem odnosu in načinu, da se vse pove pravočasno. Varnosti pri delu, kakovosti in strokovnosti dajejo velik pomen. Konkurirajo lahko z dobrimi rešitvami, kakovostjo in pravočasnostjo. Kupec jih ves čas presoja, standard presojanja je, ali ima podjetje etični kodeks, ali prihaja v podjetju do korupcije (kupec na globalnem trgu). Preverjajo tudi, pri kom naročajo, ali ponudnik ne izkorišča delovne sile ... Presojajo družbeno odgovornost.
O6	Pomembno je znanje, prilagodljivost, komunikacija; kaj je tisto, kar je osebo prepričalo, da si želi zaposlitve v podjetju. Ugotavljajo, da si ljudje želijo imeti red, pravila, čeprav so ostra, disciplino, saj gre za proizvodno linijo, gre za varnost pri delu in zaposlenim vedno pojasnijo, zakaj je to potrebno oziroma je potrebno za obstoj podjetja. Vedno so odkriti pri komunikaciji. Želijo imeti zmagovalno ekipo, preživeti in obstati na trgu, želijo stabilnost in red. Pomembni so pozitivni medosebni odnosi, komunikacija, natančnost, odgovornost.
O7	Podjetje si ves čas zastavlja višje cilje, strmijo naprej v prihodnost. Pomembna je kreativnost. Znanje je vrednota podjetja, zato gradijo tudi na prenosu znanj in dobrih praks.
O8	Spoštovanje, pripadnost, odgovornost. V podjetju ni fluktuacije zaposlenih. Vsako leto opravljajo letne razgovore z zaposlenimi in opravljajo anonimne ankete, tako da so dejansko lahko vsi iskreni ter uprava dobi dejansko sliko stanja v podjetju.
O9	Vsak zaposleni mora biti ves čas, ko je v podjetju, pripravljen delati, sodelovati. Podjetje je pripravljeno pomagati, iz ljudi je potrebno potegniti najboljše. Zaposleni se morajo zavedati, da podjetje pridobi finančna sredstva šele takrat, ko je produkt prodan in zapusti proizvodnjo.
O10	-
O11	V proizvodnji, kjer imajo zaposleni ves čas minimalno plačo, ki pa se s krizo ni spreminjala, in obratno, je težje graditi vrednote. Plačna politika ni sledila vzponom in padcem podjetja, zato je tudi težje vzpostaviti neko kulturo. Ko je več denarja, se le-ta ne deli med zaposlene, ko ga ni, pa vodstvo pričakuje prizadevnost zaposlenih in potrpljenje. Začeti je potrebno že pri kadrovanju, kar pomeni, da podjetje išče proaktivne ljudi, ljudi z osebnostnimi vrednotami, ljudi, ki se znajo prilagajati. Gre za kompleksno in tudi dolgotrajno nalogo podjetja.
O12	Odgovornost do dela, odgovornost do plačila.
O13	Pomembno je vsekakor dobro razumevanje, počutje zaposlenih. Velik pomen dajejo zaupanju med zaposlenimi.

O14	V podjetju vladajo vrednote, kot so: spoštovanje, poštenost, upoštevajo prepričanja drugače mislečih in nasploh so podjetje, kjer je klima izjemno pozitivna in mobinga ne poznajo. So pa vsi v podjetju motivirani in odgovorni do svojega dela.
O15	V interesu vsakega podjetja je, da njegovi zaposleni optimalno opravljajo svoje delo, so zanj motivirani in so hkrati zadovoljni. Podjetje zaposlene spodbuja, da razmišljajo kot lastniki, da se racionalno odločajo za posamezne aktivnosti, uvedli so fleksibilen delovni čas, po drugi strani pa so zaposleni tudi čedalje bolj »na razpolago« podjetju zunaj določenega delovnega časa. Vzpostavlja se poseben vzajemen odnos pripadnosti med posameznikom in podjetjem. Po anketi, ki so jo izvedli v lanskem letu, so ugotovili, da so zaposleni lojalni, se dobro počutijo v podjetju, s sodelavci spletajo prijateljske odnose, jim veliko pomeni soodločanje pri pomembnih odločitvah in so zadovoljni z možnostjo strokovnega razvoja in izobraževanja.

❖ Ste se pri uvajanju sprememb v podjetju zgledovali po kakšnem modelu?

Večina organizacij se pri uvajanju sprememb ni zgledovala po kakšnem modelu. Organizacije O3, O5, O6 in O8 pri uvajanju sprememb izdelajo svoj model, ki je prilagojen organizaciji in zaposlenim.

V organizaciji O1 uporabljajo Model odličnosti EFQM⁵, ki je sestavljen iz več medsebojno povezanih komponent. Znotraj le-teh je tudi komponenta uspešnega menedžmenta sprememb znotraj in zunaj organizacije.

Ostale organizacije se pri uvajanju sprememb ne zgledujejo po kakšnem modelu; v večini gre za manjša in srednja podjetja.

9.3.2.3 Vloga kadrovske službe pri uvajanju sprememb

❖ Bi lahko na kratko opisali vlogo kadrovske službe pri uvajanju sprememb?

- » ... kadrovska služba je vključena v uvajanje sprememb na kadrovskem področju oziroma [pri] organizacijskih spremembah.«;

⁵ Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja smernice in merila po vzoru evropske nagrade odličnosti EFQM Excellence Award, ki so na razpolago organizacijam za vrednotenje in izboljševanje kakovosti in odličnosti. Osnovo predstavljajo merila v okviru modela odličnosti EFQM in so razvrščena v dejavnike in rezultate. Model organizacijam pove, da se zadovoljstvo tako odjemalcev, kot tudi zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem strategij, upravljanjem z zaposlenimi in upravljanjem s partnerstvi in viri ter procesi, kar organizacijo privede do odličnosti v rezultatih poslovanja.

- » ... proučitev sprememb in predvsem organizacija izobraževanj. Kadrovska služba je vključena v izvedbo sprememb pri kadrovskem delu.«;
- » ... svetovanje, komunikacija, vrednotenje učinkov, odzivov«;
- » ... sodeluje, v proizvodnji pa uvajajo spremembe linijski vodje«;
- » ... organizacija sestankov z zaposlenimi, sindikati in svetom delavcev. Ves čas pojasnjuje, prisoten je tudi linijski vodja zaradi pojasnil vsebine stroke. Pripravljajo vse dokumente, ki se nanašajo na kadrovske akte: pogodbe o zaposlitvah, ... pravilniki, akti ... Vključena je od začetka načrtovanja, uvajanja in izvedbe«;
- » ... kadrovska ima dve vlogi, in sicer število zaposlenih in drugo, kot je organizacija izobraževanja, usposabljanja.«;
- » ... spremembe uvajajo vodje projektov, enot«;
- » ... kadrovska služba skupaj z vodji projektov uvaja spremembe«;
- » ... kadrovska funkcija je prenesena na direktorja in linijske vodje«;
- » ... ključno vlogo ima direktor in vodstvo, trenutno preusmerjajo proizvodnjo, potrebne bodo spremembe pri kadrih, planirajo pripravo sprememb sistema napredovanja, planirajo usposabljanje. Ključno je to, da linijski vodje sodelujejo pri izbiri kadra.«;
- » ... kadrovika sta ves čas vključena v proces sprememb«;
- » ... direktor sam izvaja vlogo kadrovske službe, opravlja razgovore s kadri, išče nove kadre, odloča o primernih kadrih. Pomembno je obveščanje zaposlenih o spremembah, ki se dogajajo in se bodo zgodile.«;
- » ... leta 2010 smo postavili novo sistemizacijo delovnih mest. Pomagal je zunanji strokovnjak in s tem so zadovoljni. V organizaciji nimamo kadrovske službe, vse delo sproti opravlja vodja računovodstva.«;
- » ... kadrovska služba opravlja operativne naloge po navodilih zunanjega svetovalca in direktorja podjetja«.

Iz odgovorov intervjuvancev ugotavljamo, da je bila kadrovska služba v organizacijah v večini primerov vključena v proces uvajanja sprememb že na začetku, v veliki večini pri spremembah na kadrovskem področju, njena vloga pa je imela poudarek na svetovanju, načrtovanju, komunikaciji z zaposlenimi in izvedbi operativnih nalog, ki so jih zahtevale spremembe. V nekaterih organizacijah je vloga kadrovske službe tudi podpora in sodelovanje z linijskimi vodji. V manjših in nekaj srednje velikih organizacijah so

nekatero vlogo kadrovske funkcije prenesene na bodisi direktorje ali linijske vodje v organizaciji. Kadrovska služba v teh primerih sodeluje z njimi, njena vloga pa je bolj podporno naravnana.

- ❖ **Ali ste pred in v času krize pri uvajanju sprememb vključevali kadrovske službe? Ali sodeluje pri strateških odločitvah in oblikovanju strategije podjetja?**

Tabela 9.7: Vključevanje kadrovske službe v uvajanje sprememb

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
Da, ves čas.	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓		-	
Pred in med krizo ne.			✓	✓						✓	✓		✓	-	✓

V večini organizacij je bila kadrovska služba že pred krizo in tudi med krizo vključena v uvajanje sprememb in je sodelovala neposredno ali posredno pri pripravi strategije v organizaciji.

V organizaciji O3 pred krizo niso vključevali kadrovske službe. V času krize, z zavedanjem pomena zaposlenih in spremembami vloge kadrovske funkcije, se je kadrovska služba vključevala tudi v uvajanje sprememb. Kadrovska služba sodeluje pri strateških odločitvah in oblikovanju strategije podjetja.

V organizaciji O15 kadrovska služba **ne** sodeluje pri strateških odločitvah in strategiji podjetja, v času krize ni bilo zaposlenega nobenega delavca, ki bi opravljal kadrovske zadeve, le-te je v tem času opravljal poslovna sekretarka.

- ❖ **Kdaj ste kadrovske službe vključili v proces uvajanja sprememb – pri načrtovanju, sporočanju, izvajanju oziroma je sploh ne vključite?**

Tabela 9.8: Vključevanje kadrovske službe v uvajanje sprememb

❖	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
Da, ves čas.	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓			
Sporočanju in izvajanju.				✓							✓				✓
Odvisno od spremembe.		✓					✓								
Ni vključena.													✓	✓	

V večini organizacij je kadrovska služba vključena že v načrtovanje procesov uvajanja sprememb. V organizaciji O2 se kadrovska služba vključuje v proces uvajanja sprememb zelo različno, odvisno od spremembe.

Kadrovska služba se v proces uvajanja sprememb v organizacijah O4 in O11 vključi samo pri spremembah, ki so povezane z zaposlenimi, vendar ne pri načrtovanju. V organizaciji O9 so direktor, vodje in kadrovska služba vključeni v proces uvajanja sprememb od samega začetka (primer: strategija povečanja prodaje izdelkov- podjetje mora vedeti, koliko lahko proizvede, da bo izdelek lahko dostopen na trgu, in tako lahko pripravi tudi učinkovito strategijo).

V organizaciji O12 je kadrovska služba vključena od samega začetka oziroma direktorju spremembe tudi predlaga in sodeluje ves čas.

❖ Katera znanja kadrovskih strokovnjakov pri uvajanju sprememb so vam koristila?

Tabela 9.8: Znanja kadrovskih strokovnjakov za uvajanje sprememb

O1	Poznavanje procesov v podjetju in poznavanje zaposlenih, kakšna so njihova znanja, večšine ... Poznavanje ključnih kadrov v podjetju in tistih, ki niso ključni. Strokovno je potrebno zaposlene uskladiti, identificirati vse lastnosti vseh zaposlenih, aktivne in neaktivne zaposlene. Kadrovik svetuje odgovornim osebam ustrezne ukrepe. Vedeti mora, s kakšnimi kadri razpolaga in oceniti, ali lahko spelje spremembe. Kadrovik mora tudi znati utemeljiti, da potrebuje strokovne osebe pri uvajanju sprememb.
O2	Zavedanje o sprejemanju sprememb. Predvsem so ljudje različni, nekateri si spremembe želijo, velik del ljudi pa si le-teh ne želi. Spremembe je potrebno uvajati postopoma, si vzeti čas, komunicirati, utemeljiti, razložiti, ...
O3	Sposobnost predvidevanja; to je večšina, ki se razvija pod vplivom izkušenj. Dobiš občutek, kdaj in kaj je pomembno. Zavedati se je potrebno, da vsega ne moreš spremeniti, zavedati pa se je potrebno tudi tega, kaj in v kakšnem času lahko spremeniš. Ciljna usmerjenost je izjemno pomembna; da veš, kaj delaš in temu slediš.
O4	Poznavanje procesov in organizacije, ekonomije in veščin menedžmenta človeških virov, komunikacija.
O5	Poznavanje delovnih procesov, sposobnosti pojasnjevanja; zakaj so rezultati takšni, kot so, kaj je potrebno pri delovnih procesih spremeniti. Znati povezati vizijo in strategijo, cilje. Dobro poznavanje ljudi v organizaciji, prepoznavanje ljudi in njihovih reakcij. Prepoznati zaposlene, ki vedno podajo svoje mnenje, in jih že prej vključiti, kot tudi prepoznati zaposlene, ki vedno povzročijo konflikte. Poznavanje in znanje komunikacije z vodji, znati pojasniti prednosti sprememb, zakaj so potrebne.
O6	Poznavanje procesov, poznavanje zakonodaje, pravna znanja, komunikacijska znanja.
O7	-

O8	Pravna in organizacijska znanja ter veščine, komunikacija, psihološke veščine prepoznavanja ljudi.
O9	Vedeti in določiti, kakšen model oziroma profil zaposlenega podjetje potrebuje in da kadrovik zazna pravo osebo. Pri uvajanju sprememb je predvsem pomembno, da je sprememba pravilno skomunicirana.
O10	Znanja delovnega prava, motivacijske metode, organizacijske sposobnosti.
O11	-
O12	Izkušnje pri delu z ljudmi, organizacijske sposobnosti, poznavanje delovnega procesa in zaposlenih.
O13	Koristne so veščine komunikacije, presojanja oziroma znati pravilno oceniti zaposlenega, ali so njegova znanja in veščine primerna za opravljanje nalog.
O14	-
O15	V organizaciji ni bilo večjih sprememb.

Vir: Lastno delo

Intervjuvanci so najpogosteje omenjali poznavanje procesov in organizacije, zavedanje o sprejemanju sprememb, poznavanje zaposlenih, sposobnosti pojasnjevanja, poznavanje zakonodaje, pravna znanja, komunikacijska znanja, organizacijska znanja.

❖ Kako se je kadrovska služba spopadla z upori zaposlenih? Kako jih je motivirala, da so sprejeli spremembe?

Vse organizacije navajajo nekatere bistvene dejavnike, ki vplivajo na zmanjševanje uporov zaposlenih ob uvajanju sprememb:

- komunikacija, pojasnjevanje, predstavitev spremembe, seznanitev z nujnostjo sprememb, potrebo po spremembah in učinki posamezne spremembe; sporočanje, izobraževanje, poslušanje ljudi o težavah, dopustiti je treba, da ljudje soodločajo o uvajanju sprememb; pozitivno razmišljanje, razgovori, znati razložiti, kje so prednosti uvajanja sprememb, vedno mora biti *win-win* situacija. Zaposlenim je potrebno pojasniti dodano vrednost za njih. Spremembo morajo razumeti, da jo lahko sprejmejo. Za zaposlene so pozitivni učinki spremembe drugje kot pa za upravo. Upoštevati je potrebno, da mora biti motivacija drugačna tudi glede na vsakega posameznika (mlajši – starejši itd.).

V organizaciji O6 situacije uporov največkrat rešujejo s komunikacijo, z obrazložitvijo in pojasnili. Upor nastane, ko pride do težav v proizvodnji, zaradi prenizke plače ali nepravilne

obremenitve. Zadeve v organizaciji sproti rešujejo in sodelujejo s sindikati. Imajo odprto komunikacijo in tako se vse težave hitreje rešijo. Delavci imajo možnost vključevanja v predloge, vodstvo in zaposleni imajo partnerski odnos, saj se le z razumevanjem in odprtostjo lahko rešijo težave. Zaposlenim je potrebno razložiti vsako nastalo situacijo.

V organizaciji O8 še dodajajo, da je pomembna predstavitev spremembe in obrazložitev, zakaj je potrebna, kaj bo bolje za zaposlene, predvsem pa to, da podjetje sledi standardom, ki jih lahko dosežejo samo s sprejemanjem potrebnih sprememb in vključevanjem oziroma strinjanjem zaposlenih s tem. Podjetje je uvedlo tudi ocenjevanje projektov, s čimer stimulirajo zaposlene na posameznih projektih, da se maksimalno potrudijo in dobijo možnost zmage za najboljši projekt. Nagrada je tudi finančno ovrednotena. Z različnimi orodji poskušajo zaposlene motivirati za delo in tako se tudi upor za spremembe zmanjša.

V organizaciji O10 s spremembami zaposlene seznanjajo po nivojih; seznanitev zbora delavcev s spremembami, po potrebi tudi individualni razgovori, jasna vizija, uvajajo ciljno vodenje.

V organizaciji O11 večjih uporov ni bilo, zaposleni so bili nezadovoljni s plačo, drugače pa zaupajo sindikatom. V organizaciji so uvedli ambasadorje dobrega počutja, s pomočjo katerih želijo blažiti nezadovoljstvo in s konstruktivnim pristopom ublažiti oziroma izboljšati tudi organizacijsko klimo. Linijski vodje so imeli za nalogo motiviranje ob uvajanju sprememb.

V organizaciji O15 so imeli upore zaposlenih, vendar niso trajali dolgo, delavci so po določenem času sprejeli spremembe, spremembe delovnega časa pa zaposleni nikakor ne sprejmejo, v organizaciji je še vedno nezadovoljstvo delavcev, zato poslovodstvo razmišlja, da bi delovni čas prestavili nazaj na prvoten čas, saj nekih pozitivnih učinkov ni videti. Organizacija se nagiba k temu, saj *»je bolje imeti delavca, ki je zadovoljen, kot nezadovoljnega delavca, saj le-ta ni motiviran za delo«* (O15 2016).

❖ Kdo je bil vezni člen med vodstvom in zaposlenimi pri uvajanju sprememb? Je kadrovska služba uporabila posebne prijeme pri uvajanju sprememb? Jih lahko na kratko opišete?

Večina organizacij odgovarja, da so vezni člen med vodstvom in zaposlenimi pri uvajanju sprememb neposredni vodje, vodje projektov ter kadrovska služba, slednja tudi kot podpora linijskim vodjem.

V organizaciji O1 je za tehnične spremembe vezni člen vedno vodja projekta oziroma direktorji enot. Če gre za organizacijske spremembe, se kadrovska služba vedno posvetuje tudi s sindikatom v organizaciji. Vodje projektov se povežejo v projektni tim in vodja je vezni člen med zaposlenimi in upravo. Primer uvajanja spremembe v organizaciji O1: tri leta že razvijajo spremembo sistema nagrajevanja, zaposleni so s tem seznanjeni, kadrovska služba jih z delom seznanja, pripravlja simulacije in v tem času so zaposleni spremembo že nekako ponotranjili in so pripravljeni na izvedbo.

»Vodje so najbolj pomembni pri vseh aktivnostih, so povezovalci, kadrovska služba pomaga vodjem«, menijo v organizaciji O2. K spremembam pristopajo z intenzivno komunikacijo in metodo pojasnjevanja. Ker zaposlujejo veliko število ljudi (1500 zaposlenih) so uvedli skupinske letne razgovore, če kdo želi ponudijo tudi individualni razgovor. Kadrovska je najprej za ta način motivirala vodje. Če je vodja do spremembe pozitiven, lahko le-to prenese na ljudi, če je vodja negativen, so upori večji.

Vedno bolj in vedno večkrat postajajo neposredni vodje vezni člen v organizaciji O3. Ugotovili so, da potrebujejo vodje več vodstvenih veščin in poznavanje tujih jezikov, zato jih na teh področjih tudi usposablja. Od časa krize je v podjetju vedno več izobraženih zaposlenih in tako so se tudi vodje bolj pripravljati usposabljanju in izobraževanju. Potrebno je spodbuditi samoiniciativnost za spremembe in osebno rast v vsakem zaposlenem.

»Vodje so ključni povezovalci. Če vodje ne sprejmejo spremembe, jo je težko prenesti tudi na zaposlene. Kadrovska je le vezni člen med vodji.« (O6 2016).

❖ Ali se poslužujete zunanjih kadrovskih strokovnjakov pri uvajanju sprememb?

Večina organizacij se ne poslužuje zunanjih kadrovskih strokovnjakov za uvajanje sprememb. Organizacija O1 zunanje strokovnjake povabi predvsem za izobraževanje in usposabljanje, predvsem ekspertov na posameznih področjih. V organizaciji O2 se na splošno poslužujejo zunanjih inštitucij v nekaterih situacijah, npr. ko so uvajali vitko proizvodnjo, občasno pa povabijo k sodelovanju tudi zunanje kadrovske strokovnjake.

Organizacija O3 sodeluje s kadrovskimi strokovnjaki znotraj skupine, v organizaciji O6 pa se poslužujejo zunanjih kadrovskih strokovnjakov pri izobraževanju zaposlenih.

Ob uvajanju sprememb na kadrovskem področju bodo v prihodnje v organizaciji O4 povabili k sodelovanju zunanje strokovnjake, predvsem zaradi dejstva, da so zunanji strokovnjaki

popolnoma neobremenjeni z notranjimi odnosi in tako mogoče lahko lažje zmanjšajo upore zaposlenih. V preteklosti so zunanje strokovnjake uporabili pri pripravi aktov in metodologije plačnega sistema.

❖ **Kaj ste posebej cenili pri kadrovskem strokovnjaku v procesu uvajanja sprememb? Kaj ste pri njem pogrešali v tem procesu?**

Tabela 9.9: Kadrovski strokovnjaki v organizaciji

Posebej smo cenili ...	Pogrešali smo ...
Strokovno znanje in veščine. Prilagodljivost in odzivnost. Širše poznavanje zakonodaje in predpisov.	Pomanjkanje poznavanja zaposlenih in poslovnih procesov v konkretnih primerih.
Odzivnost, strokovnost, ažurnost, energijo pri pristopu.	Zunanji strokovnjaki ponujajo nek model in teorijo, ki pa jo je nato mnogo težje implementirati v podjetje, ker ne poznajo dovolj dobro delovnih procesov in ljudi.
Sposobnosti komunikacije in veščine prepoznavanja ljudi.	Ne poznajo okolja, v katerem podjetje deluje in specifik podjetja.

Na podlagi odgovorov intervjuvancev lahko izpostavimo nekaj skupnih veščin in znanj, ki se v organizacijah pričakujejo od kadrovskih strokovnjakov, in sicer strokovno znanje s področja menedžmenta človeških virov (komunikacija, odzivnost, prilagodljivost, kadrovske pristopi), kot tudi strokovna znanja s področja zakonodaje. Večina organizacij kot pomanjkljivosti navaja predvsem nepoznavanje organizacije, zaposlenih in delovnih procesov v posamezni organizaciji.

10 SKLEP

V vseh petnajstih organizacijah smo z uporabo intervjuja v empiričnem delu ugotavljali, kakšne so bile spremembe na področju menedžmenta človeških virov v času krize. Skozi tri vsebinske sklope vprašanj smo preverjali vlogo kadrovske funkcije v organizaciji ter jih interpretirali in utemeljili tudi z nekaterimi sekundarnimi analizami.

Poleg glavnega raziskovalnega vprašanja smo vključili tudi nekatera področja, ki so bistveno povezana z vlogo kadrovske funkcije v organizaciji, njenim spreminjanjem v času krize in njeno vlogo danes v posameznih vključenih organizacijah. Da bi ugotovili vlogo kadrovske funkcije, smo tudi ugotavljali, kakšne spremembe so se dogajale v organizacijah v času od krize do danes in kako organizacije pristopajo k uvajanju sprememb ter kakšna je bila vloga kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb. Prav tako nas je zanimalo, katero mesto v organizacijah zaseda področje menedžmenta človeških virov in kaj organizacije pričakujejo od kadrovskih strokovnjakov.

Da bi preverili našo prvo hipotezo ***H1: Vloga kadrovske funkcije se je v času krize iz strateške pomaknila na bolj operativno raven.***, smo intervjuvancem zastavili sklop vprašanj, ki se je nanašal na vlogo kadrovske funkcije v organizaciji v času krize in njeno vlogo danes. Večina organizacij v raziskovanem vzorcu odgovarja, da je v zadnjih osmih letih prihajalo do sprememb na kadrovskem področju in v organizaciji, predvsem je zaradi gospodarske krize prihajalo do upada proizvodnje, spremembe trga in lastniškega prestrukturiranja. Posledično so se zaradi naštetih vzrokov dogajale v organizacijah tudi kadrovske spremembe in bili izvedeni nekateri kadrovske ukrepi, kot so zniževanje števila zaposlenih, prerazporeditve delovnega časa, zniževanje števila zaposlenih z naravnimi odlivi, upokojitvami. Vsi ti ukrepi so v kadrovske funkciji bolj ali manj operativne/izvedbene narave, vendar pa je strokovni in tudi strateški pristop pri izvedbi naštetih ukrepov izjemno pomemben za organizacijo in tukaj lahko rečemo, da kadrovska funkcija ni izgubila svojega pomena oziroma se je morala prilagoditi kriznim razmeram in situacijam ter biti pomemben partner za izvedbo ukrepov, ki so bili v času krize nujni in bi lahko prispevali tako k racionalizaciji stroškov v organizaciji, kot tudi k doseganju poslovnih ciljev organizacije. Iz ugotovitev naše raziskave lahko **ovržemo** našo prvo **domnevo**, da se je vloga kadrovske funkcije v času krize iz strateške pomaknila na operativno raven.

V raziskavi smo ugotavljali, ali obstajajo razlike na področju menedžmenta človeških virov v procesu uvajanja sprememb med velikimi, srednjimi in manjšimi organizacijami in si zastavili drugo delovno hipotezo: ***H2: V velikih podjetjih imajo samostojno kadrovske službe in so kadrovske strokovnjaki bolj vključeni v proces uvajanja sprememb kot pa v manjših podjetjih.***

Glede na rezultate raziskave ugotavljamo, da organizacije dajejo vedno več pomena kadrovske funkciji in se zavedajo pomena menedžmenta človeških virov. Da se zavedajo pomena funkcije kadrovske službe, nam kažejo tudi rezultati uporabe zunanjih kadrovskih strokovnjakov v organizacijah, katerih se v večini organizacij ne poslužujejo, nekatere velike organizacije pa samo v določenih primerih. Skozi raziskovalno vprašanje, kako organizacije poskrbijo za zaposlene in kakšen pomen dajejo menedžmentu človeških virov ugotavljamo, da tako v velikih organizacijah, kot tudi v srednjih in majhnih, večina usmerja veliko pozornosti na razvoj zaposlenih skozi izobraževanje, usposabljanje, razvoj vrednot in nagrajevanje ter da poskrbijo za osebno rast zaposlenih. Ugotavljamo, da se tako direktorji/uprava kot tudi direktorji/vodje kadrovskih služb v organizacijah zavedajo vedno večjega pomena kadrovske funkcije v organizaciji. Prav zavedanje je en del uspeha in eden izmed prvih korakov, ki jih morajo organizacije narediti, da bi se kadrovska funkcija in področje menedžmenta človeških virov razvil do želene ravni.

Na podlagi rezultatov analize o kadrovske funkciji v organizaciji ugotavljamo, da ima danes večina organizacij organizirano kadrovske službo, v manjših organizacijah pa je organizirana kot del drugih služb, kjer je njena vloga bolj na administrativno-operativni ravni. Večina organizacij je imela kadrovske službo organizirano že pred krizo, torej pred letom 2008, v majhnih in srednjih organizacijah pred krizo niso imeli kadrovskih služb v organizaciji, danes pa je kadrovske služba v večini teh organizacij organizirana znotraj drugih služb ali pa celo kot samostojna služba.

Naše ugotovitve potrjujejo tudi nekatere sekundarne analize drugih virov, zato lahko **potrdimo našo drugo domnevo, da imajo velike organizacije organizirane samostojne kadrovske oddelke/službe za človeške vire in so kadrovske strokovnjaki vključeni v proces uvajanja sprememb** v organizaciji že od samega začetka. Rezultate o vključenosti kadrovske službe v proces uvajanja sprememb smo bolj podrobno opisali pri navedbi rezultatov v odgovoru na našo četrto delovno hipotezo.

V raziskavi smo želeli preveriti tudi, kolikšen je delež vodij kadrovskega oddelka, vključenih v organe odločanja; v ta namen smo si zastavili tretjo delovno hipotezo: **H3: Delež vodij kadrovskega oddelka (oseb, odgovornih za menedžment človeških virov), ki so obenem člani uprav oziroma organov odločanja, od leta 2008 upada.**

Delež vključenosti oseb, ki so odgovorne za menedžment človeških virov in so istočasno tudi člani uprav oziroma organov odločanja, upada. Rezultati analiz nekaterih sekundarnih virov so pokazali, da delež od leta 2008 upada. V naši raziskavi znaša delež takih oseb v organizacijah nekoliko manj kot polovico in tako lahko **potrdimo našo tretjo domnevo, da delež vodij kadrovskega oddelka, ki so obenem člani uprav oziroma organov odločanja, od leta 2008 upada.** V večini organizacij vodje kadrovskih služb niso člani uprave ali del posloводства, so pa bodisi ves čas prisotni na kolegijih uprave oziroma posloводства ali pa tesno sodelujejo tako pri nastanku strategije kot tudi pri implementaciji le-te v organizaciji.

Mnoga teoretična dognanja v zadnjem obdobju kadrovske funkcije pripisujejo strateško vlogo, medtem ko nekatere raziskave kažejo, da večina direktorjev kadrovske funkcije še vedno vidi bolj kot podporo kadrovskim procesom in postopkom v organizaciji. Vsekakor pa je tako v času krize kot tudi po krizi strateška vloga kadrovske funkcije izjemno pomembna, saj so se v hitro spreminjajočem globalnem okolju organizacije primorane hitro prilagajati in spreminjati. Iz odgovorov naših intervjuvancev sklepamo, da večina pričakuje od kadrovskih strokovnjakov ustrezne kompetence tako na področju menedžmenta človeških virov kot tudi kompetence iz poslovanja, strateškega upravljanja in organizacijske kompetence. Z intervjuvanci smo se pogovorili tudi o kadrovske strategiji v organizaciji in ugotovili, da imajo organizacije v večini le-to zapisano v sklopu strategije podjetja, poslovne strategije ali poslovníkov, manjši del organizacij pa sploh nima zapisane strategije menedžmenta človeških virov. So pa intervjuvanci v manjših, kot tudi srednjih organizacijah bili mnenja, da bodo pristopili k pripravi strategije menedžmenta človeških virov, bodisi kot samostojnega dokumenta ali znotraj poslovne strategije organizacije.

Velik del našega empiričnega dela smo namenili tudi uvajanju sprememb v organizaciji v času krize, kot tudi po krizi in vlogi kadrovske službe pri uvajanju sprememb, zato smo si postavili četrto delovno hipotezo **H4: Kadrovska služba se v proces uvajanja sprememb vse bolj vključuje šele pri izvajanju in ne več na samem začetku.**

Večina organizacij, ki so sodelovale v naši raziskavi, spremembe pripravlja in uvaja ves čas. Razlogi za spremembe v času krize so bili predvsem upad proizvodnje zaradi izgube trga, lastniško prestrukturiranje, zagotavljanje proizvodne in stroškovne učinkovitosti. Intenziteta uvajanja sprememb je bila v organizacijah različna, spremembe so bile manjše ali večje, kratkoročne ali dolgoročne. Prednosti manjših organizacij pri uvajanju sprememb se kažejo v fleksibilnosti organizacije in zmožnosti, da se hitreje odzovejo na spremembe in prilagodijo trgu.

Skozi rezultate naše raziskave smo prišli do ugotovitev, da je bila kadrovska služba v organizacijah v večini vključena v proces uvajanja sprememb že na začetku. Kadrovska služba je bila v organizacijah vključena predvsem pri uvajanju sprememb na kadrovskem in organizacijskem področju že pred krizo, med krizo in po njej. V večini organizacij, ki so bile vključene v našo raziskavo, se je kadrovska služba vključevala že v načrtovanje procesov uvajanja sprememb, torej od začetka do izvedbe, kar **ovrže našo četrto domnevo, da se kadrovska služba v proces uvajanja sprememb vse bolj vključuje šele pri izvajanju in ne več na samem začetku.** Vloga kadrovske službe pri uvajanju sprememb je svetovanje vodstvu, načrtovanje, komunikacija z zaposlenimi in izvedba operativnih nalog ter sodelovanje z linijskimi vodji. Rezultati raziskave kažejo, da so v manjših in srednjih organizacijah nekatere vloge kadrovske funkcije prenesene bodisi na direktorje ali linijske vodje v organizaciji, kadrovska služba pa ima podporno funkcijo.

Ob vsem tem nas je zanimalo tudi, kdo so odgovorne osebe pri uvajanju sprememb v organizaciji. Glede na vrsto, področje ter velikost spremembe je tudi odgovornost za uvajanje sprememb v organizacijah dodeljena bodisi upravi, poslovodstvu, linijskim vodjem ali posameznikom v organizaciji.

Vsaka sprememba zahteva poseben oziroma načrtovan proces in pravilen postopek uvajanja, zato nas je zanimalo tudi, kako se je kadrovska služba spopadala z upori zaposlenih pri uvajanju sprememb in kako pristopajo k uvajanju sprememb. V večini organizacij poudarjajo, da je ključnega pomena načrtovanje in pravilno uvajanje sprememb. Vsekakor kadrovska služba pri uvajanju sprememb v organizaciji odigra strateško in pomembno nalogo, v prvi vrsti s pravilno, pravočasno in pozitivno komunikacijo, s poznavanjem učinkov spremembe ter s pojasnjevanjem in predstavitvijo spremembe zaposlenim, kar so tudi bistveni dejavniki, ki lahko v organizaciji zmanjšajo upore zaposlenih ob uvajanju sprememb. Kadrovska služba je vezni člen med upravo/poslovodstvom/vodji in zaposlenimi.

Organizacije imajo zapisane različne strategije za različna področja svojega delovanja (poslovna strategija, kadrovska strategija, strategija trženja in druge), načrte, poslovniške itd.; vsak dokument je vsekakor pomemben za delovanje organizacije, načrtovanje poslovanja, razvoja, vizije podjetja. Tudi pri uvajanju sprememb je izjemno pomembno načrtovanje vsake spremembe in korakov, ki bodo organizacijo pripeljali do želenega cilja. Literatura navaja nekaj modelov uvajanja sprememb, zato nas je zanimalo tudi, ali so se organizacije ravnale pri uvajanju sprememb po kakšnem modelu. Organizacije, vključene v našo raziskavo, nimajo posebej oblikovanega načrta za uvajanje sprememb, so pa v večini organizacij načrt sprememb in ukrepi zapisani znotraj drugih strateških dokumentov. Se pa vedno več organizacij, ki želijo biti konkurenčne na trgu, poslužuje različnih sistemov kakovosti, znotraj katerih so v enem delu tudi modeli uvajanja sprememb, ali pa ob uvajanju sprememb v organizaciji izdelajo svoj model, ki je prilagojen delovnim procesom in zaposlenim v organizaciji.

Glede na vse navedene ugotovitve empiričnega dela lahko zaključimo in podamo odgovor na glavno raziskovalno vprašanje, kako se je vloga kadrovske funkcije v procesu uvajanja sprememb v organizaciji spremenila od začetka krize (leta 2008) do danes (leta 2015). V vseh organizacijah se izjemno dobro zavedajo pomena kadrovske funkcije in upravljanja s človeškimi viri, v velikih organizacijah pa ima kadrovska funkcija tudi strateško vlogo. Glede na navedeno lahko zaključimo, da sicer obstajajo nekatere razlike med velikimi in manjšimi organizacijami, da pa organizacije ves čas sledijo spremembam; tako organizacijskim kot tudi na kadrovskem področju. V času krize so se v organizacijah zaradi različnih vzrokov dogajale spremembe. Glede na naloge, ki so jih v tem času izvajale osebe, odgovorne za človeške vire v organizacijah, lahko rečemo, da so bile v času krize le-te mogoče bolj operativno-izvedbene narave, vendar pa kadrovska funkcija ni izgubljala strateškega pomena. Pomembna ugotovitev naše raziskave je tudi, da ne glede na to, ali so odgovorne osebe za menedžment človeških virov člani uprav in organov odločanja, da kadrovska služba v večini organizacij sodeluje pri uvajanju sprememb od začetka do uvedbe sprememb in je tako v organizaciji njena funkcija strateška funkcija.

11 ZAKLJUČEK

Namen magistrske naloge je bil ugotoviti, kakšne oziroma katere spremembe so se zgodile na področju menedžmenta človeških virov v letih krize, tj. med letoma 2008 in 2015. Predvsem smo se osredotočili na področje uvajanja sprememb in vloge kadrovske funkcije pri teh aktivnostih, saj smo predvidevali, da so tekom krize podjetja morala uvajati določene spremembe, pri tem pa se zanašati na specifična znanja in veščine zaposlenih (predvsem kadrovske strokovnjakov), da bi uspešno prebrodila krizne situacije in tudi povečala učinkovitost svojega delovanja na trgih. V nalogi nas je vodilo prepričanje, da je proces uvajanja sprememb zelo zahteven in spada pod ključne odločitve organizacije. Zatorej smo si tekom naloge oblikovali mnenje, da je proces uvajanja sprememb v organizaciji strateškega pomena, rečemo pa lahko tudi, da so predlagatelji sprememb in odločevalci o spremembah strateški partnerji v organizaciji.

Delo na znanstvenem magistrskem delu smo si zastavili v dveh glavnih segmentih. Najprej smo pregledali literaturo na temo kadrovske funkcije in uvajanja sprememb ter poiskali še vire, ki združujejo omenjeni temi, torej o – vlogi kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb v organizaciji. Študij literature nam je pomembno pripomogel k seznanitvi z interesnim področjem ter pri oblikovanju glavnega raziskovalnega vprašanja in delovnih hipotez, ki so nas vodile pri postavljanju teoretičnega okvira za izpeljavo empiričnega dela. Ta predstavlja drugi glavni segment pričujoče naloge.

Za boljše razumevanje kadrovske funkcije v organizaciji smo najprej opisali razvoj kadrovske funkcije in njen premik iz operativne v bolj strateško vlogo v organizaciji. Sam pregled teorije je pokazal, da je skozi čas kadrovska funkcija pridobivala na ugledu kot strateški partner upravi v organizacijah ter bolj operativne naloge predala linijskim vodjem, krizni časi pa so jo za nekaj časa vrnil v bolj tradicionalno vlogo, vendar pa ni povsem izgubila svoje strateške vloge. Da bi vlogo kadrovske funkcije lažje umestili v proces uvajanja sprememb, smo opredelili uvajanje sprememb (*ang. change management*) na splošno, ključne pojme, vrste oziroma tipologijo sprememb in vidike uspešnosti teh procesov ter spoprijemanje zaposlenih s spremembami. Sledi poglavje o procesih uvajanja sprememb, ki je v primerjavi s prejšnjim splošnim poglavjem o uvajanju sprememb osredotočen bolj na posamezne faze, pristope in strategije uvajanja sprememb ter vsebuje pomembne modele.

S takšno podlago smo se lotili teoretičnega pregleda bolj specifičnega področja, tj. vloge kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb v organizaciji, kjer smo opredelili različne vloge nosilcev kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb ter kompetence, ki jih potrebujejo za izvajanje aktivnosti spreminjanja. Literatura s tega področja je nakazala, da je kadrovska funkcija sicer obdržala svojo strateško vlogo in vlogo partnerja vodstvu, a je kot član uprave izgubila na svojem pomenu.

Po pregledu temeljne literature, ki je zajemala pregled pomembnih teoretičnih modelov, ugotovitev priznanih strokovnjakov uvajanja sprememb in preučevanja kadrovske funkcije ter določenih analiz, ki so bile izpeljane v preteklosti (tudi Cranet), smo oblikovali vprašalnik, ki je bil sestavljen iz treh sklopov in opravili intervjuje v petnajstih organizacijah. Izbrane organizacije, ki so se odzvale na prošnjo za sodelovanje v raziskavi za magistrsko nalogo, delujejo v slovenskem prostoru, večina izmed njih pa je prisotna tudi na tujih trgih. Pri iskanju in izboru organizacij za raziskavo smo želeli pridobiti organizacije, ki so proizvodno naravnane. Predvidevali smo namreč, da so bile tovrstne organizacije v času krize bolj primorane slediti procesu spreminjanja (pogoji na trgih so se zaradi gospodarske krize zaostri in spremenili), zato nas je zanimalo, kakšne strategije in ukrepe so sprejemali v organizacijah ter kakšno vlogo so imeli nosilci kadrovske funkcije pri teh procesih.

Rezultati raziskave so se uskladili s teoretičnimi izhodišči, zato lahko trdimo, da smo pridobili verodostojne odgovore na naša raziskovalna vprašanja in postavljene hipoteze.

Ko smo se odločili napisati magistrsko nalogo na temo vloge kadrovske funkcije pri uvajanju sprememb v organizaciji, smo pred samim začetkom proučevanja literature in kasneje pred izpeljavo empiričnega dela imeli občutek, da kadrovska funkcija v organizacijah izgublja na svojem pomenu in je vse bolj postavljena v ozadje med ostale službe v organizaciji. Upali smo, da se motimo. Po pregledu temeljne literature in dokončane raziskave na izbranem vzorcu 15-ih organizacij lahko zatrdimo, da smo se motili in z večjim optimizmom sporočamo, da kriza ni načela pomena kadrovske funkcije v smislu, da bi ga zmanjšala oziroma celo izničila. Kriza je organizacijam postavila ogledalo in še bolj utrdila ključno spoznanje, da so za uspeh organizacije najpomembnejši njeni zaposleni (človeški viri), ki potrebujejo določene usmeritve in ukrepe, ki jim nudijo varnost na delovnem mestu in vzdržujejo njihovo motivacijo. Vodstvu pri tem lahko pomagajo nosilci kadrovske funkcije, ki so izurjeni za tovrstna področja, zato predstavljajo pomembne člene v organizaciji. Veseli nas, da je kadrovska funkcija v organizacijah obdržala svojo pomembno vlogo in je kot taka tudi

prepoznana s strani ostalih članov organizacije. Na seznam odgovornosti kadrovske funkcije so v času krize sicer zopet prišle nekatere naloge bolj operativne narave, vendar so kadrovski strokovnjaki prispevali tudi pri bolj zahtevnih procesih uvajanja sprememb. Pomembno je spoznanje, da je kadrovska stroka cenjena in spoštovana, saj se le tako lahko razvija še naprej in nudi strateško podporo v časih, ko so spremembe stalnica ter zahtevajo strokovnost, kreativnost in v mnogih primerih tudi drznost, da bi presegle ovire na poti do uspeha.

»Ko si zaključil s spreminjanjem, si zaključil.« (Bruce Barton)

12 LITERATURA

- Alonso, Alexander, James N. Kurtessis, Andrew A. Schmidt, Kari Strobel, Brian Dickson. 2015. A competency-based approach to advancing HR. *People & Strategy* 38(4): 38–44.
- Angel-Sveda, Andrea. 2012. Organizational change. Basic theoretical approaches. *The public administration and social policies review* 2(9): 74–82.
- Armstrong, Michael. 2006. *Strategic human resource management: a guide to action*. 3. izdaja. London: Kogan Page.
- Ash, Phillip. 2009. *Fast and effective change management*. Dostopno prek: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1151&context=intl> (9. januar 2016)
- Babalâc, Catalin Christian in Mihaela Udâ. 2014. Change management essentials to manage business flexibility. *Management Research & Practice* 6 (2): 85–91.
- Becker, Wendy S. 2011. Are You Leading a Socially Responsible and Sustainable Human Resource Function? *People and strategy* 34 (1): 18–23.
- Beckhard, Richard in Reuben T. Harris. 1987. *Organizational transitions: managing complex change*. 2. izdaja. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Beer, Michael in Nitin Nohria. 2000. Cracking the code of change. *Harvard business review* 78 (3): 133–141.
- Bielinska-Kwapisz, Agnieszka. 2014. Triggers of organizational change: Duration, previous changes, and environment. *Journal of change management* 14(3): 405–424.
- Bordum, Anders. 2010. The strategic balance in a change management perspective. *Society & Business Review* 5 (3): 245–258.
- Boselie, Paul in Jaap Paauwe. 2005. Human resource competencies in European companies. *Personnel review* 34(5): 550–566.
- Braduțanu, Daniela. 2015. A Reducing Resistance to Change Model. *Acta Universitatis Danubius* 11 (5): 114–120.
- Bulmer, Simon in Jonathan Joseph. 2015. European integration in crisis? Of supranational integration, hegemonic projects and domestic politics. *European journal of international relations* november 2015: 1–24.

- Buono, Anthony.F. in Kenneth W. Kerber. 2010. Creating a sustainable approach to change: Building organizational change capacity. *SAM advanced management journal* pomlad 2010: 21.
- Burnes, Bernard. 2005. Complexity theories and organizational change. *International journal of management review* 7 (2): 73–90.
- --- 2011. Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of change management* 11 (4): 445–450.
- Caldwell, Raymond. 2001. Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human resource management journal* 11(3): 39–53.
- --- 2003. The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies* 40(4): 983–1004.
- Camillo, Angelo A. 2015. Strategic management and crisis communication interdependence in the global context: a preliminary investigation. *Emerging economy studies* 1(1): 37–49.
- Caruth, Donald.L., Stephanie S. Pane Hade in Gail D. Caruth. 2013. Critical Factors in Human Resource Outsourcing. *Journal of Management Research* 13 (4): 187–195.
- Charan, Ram. 2014. It's time to split HR. *Harvard Business review* jul/avg 2014.
- Chen, Julie J. The emerging role of HR in the boardroom. *People & Strategy* 38 (2): 36–43.
- Choo, Soo Siew, Hendrik Halim in Irene Chew Keng-Howe. The Impact of Globalisation on Strategic Human Resources Management: The Mediating Role of CEO in HR [online]. *International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University* 18 (1): 101–124.
- Ciarniene, Ramune in Vienazindiene, Milita. 2007. Strategic Human Resources Management: Changes in the Context of the New Public Management. Social Research. Kaunas Technology University.
- CIPD. 2010. *Approaches to change: building capability and confidence*. Dostopno prek:
<http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/documents/1096/Change%20Management%20Tool%20%28extended%29.pdf> (9. januar 2016)
- CIPD. 2015a. *Landing transformational change: closing the gap between theory and practice*. Dostopno prek:
<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/transformational-change.aspx> (9. januar 2016)

- CIPD. 2015b. *The role of line managers in HR*. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/role-line-managers-hr.aspx> (22. februar 2016)
- Conner, Deondra S. 2006. Human-Resource Professionals' Perceptions of Organizational Politics as a Function of Experience, Organizational Size, and Perceived Independence. *The Journal of Social Psychology* 146 (6): 717–732.
- Court, Tony. 2011. How the HR function can build the capability to change. *Development & Learning in Organizations* 25 (1): 16–18.
- Creelman, David in Andrew Lamber. 2012. The board and HR. *People & Strategy* 35(3): 52–57.
- Cumbers, Andrew in Jane Atterton. 2000. Globalisation and the contested process of international corporate restructuring: employment reorganisation and the issue of labour consent in the international oil industry. *Environment and planning A* 32 (9): 1529–1544.
- Čarnienė, Ramunė in Milita Vienažindienė. 2007. Strategic human resources management: Changes in the context of the new public management. *Socialiniai Tyrimai* 2007(1): 56–64.
- Dubrovski, Drago. 2004. Peculiarities of managing a company in crisis. *Total quality management & Business excellence* 15(9/10): 1190–1207.
- --- 2009. Management mistakes as causes of corporate crises: Managerial implications for countries in transition. *Total quality management* 20(1): 39–59.
- --- 2014. The competent management team as a condition for successful crisis solving. *Open journal of business and management* 2(4): 321–328.
- Duck, Jeanie Daniel. 1993. Managing change: The art of balancing. *Harvard Business Review* 71 (6): 109–118.
- Duck, Jeanie Daniel. 2001. *The change monster: the human forces that fuel or foil corporate transformation and change*. New York: Three rivers press.
- Ellis, Fiona. 2007. The benefits if partnership for OD and HR. *Strategic HR Review* 6 (4): 32–40.
- Elrod, P. David in Donald D. Tippet. 2002. The »death valley« of change. *Journal of organizational change management* 15(3): 273–291.
- Entel, Tracy in Thomas Rimpsam. 2013. *Why Changing Functional Roles Is a Golden Opportunity for HR*. Dostopno prek: <http://www.eremedia.com/tlnt/why-changing-functional-roles-is-a-golden-opportunity-for-hr/> (7. januar 2016)

- Evropska komisija. 2012. *Green paper: Restructuring and anticipation of change: what lessons from recent experience?* Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=sl&catId=699&consultId=9&furtherConsult=yes> (20. marec 2016)
- Fesl Kamenik, Maja. 2009. *Izzivi vodenja v času krize – HRM vidik*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/si/clanki/sistemi-vodenja/izzivi-vodenja-v-casu-krize-hrm-vidik/> (7. januar 2016)
- Francis, Helen in Anne Keegan. 2006. The changing face of HRM: in search of balance. *Human resource management journal* 16(3): 231–249.
- Garavan, Thomas N. 1991. Strategic human resource development. *International Journal of Manpower* 12 (6): 21–34.
- --- 2007. A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 9 (1): 11–30.
- Glaister, Alison J. 2014. HR outsourcing: the impact on HR role, competency development and relationships. *Human resource management journal* 24(2): 211–226.
- Golden Pryor, Mildred, Sonia Taneja, John Humhreys, Donna Anderson in Lisa Singleton. 2008. Challenges facing change management. Theories and research. *Delhi Business Review* 9(1): 1–17.
- Gould, R. Morgan. 1996. Getting from strategy to action: Processes to continuous change. *Long range planning* 29 (3): 278–289.
- Gruban, Brane. 1997. *Kako komunicirati z zaposlenimi v času krize in sprememb?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kako-komunicirati/> (15. januar 2016)
- --- 2005. *Izvajanje organizacijskih sprememb*. Dostopno prek: <https://www.dialogos.si/slo/predavanja/planetgv-dkd2007/gradiva/acrobat/izvajanje.pdf> (22. december 2015)
- Hagemann, Bonnie. 2015. Making the curve. *TD: Talent development* 69 (10): 46–49.
- Half, Robert. *The human resource function*. Dostopno prek: <http://www.roberthalf.com/employers/hiring-advice/employee-recruitment/hiring-plans/the-human-resources-function> (12. december 2015)
- Harris, Lynette, Dave Doughty in Susan Kirk. 2002. The devolution of HR responsibilities – perspectives from the UK's public sector. *Journal of European industrial training* 26(5): 218–229.

- Hayes, John. 2010. *The Theory and Practice of Change Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Herzberg, Frederick. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business review* 65 (5): 109–120.
- Holbeche, Linda. 2005. *The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Hollins, Bill. 2000. Why the resistance to long-term innovation management? *International journal of innovation management* 4(2): 135–148.
- IBS International Business School Ljubljana. 2016. Dostopno prek: <http://porocevalec.ibs.si/en/component/content/article/36-marec/86-poslovna-strategija-six-sigma-kaj-je-to-> (11. april 2016)
- Jain, Mitushi. 2014. Organizational Success through Strategic Human Resource Management. *Journal of Social Welfare and Management* 6 (1): 5–9.
- Jain, Harrish in Victor Murray. 1984. Why the Human Resources Management Function Fails. *California management* XXVI (4): 95–110.
- Joo, Baek-Kyoo (Brian) in Gary N. Mclean. 2006. Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human resource development review* 5(2): 228–257.
- Lucey, John. 2008. Why is the failure rate for organizational change so high? *Management services* 52(4): 10–19.
- Kaplan, Daniel in Ronald Porter. 2009. Why human resource talent belongs on the board. *The corporate board* 30(177): 22–26.
- Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič J. 1992. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kaye, Beverly in Sharon Jordan-Evans. 2001. Retaining key employees. *Public management* 83(1): 6–11.
- Kezar, Adrianna J. 2001. *Understanding and facilitating organizational change in the 21st century: recent research and conceptualizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kochan, Thomas A. in Lee Dyer. 1993. Managing transformational change: the role of human resource professionals. *The International journal of human resource management* 4 (3): 569–590.
- Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Kohont, Andrej, ur. 2008. *Upravljanje človeških virov 2008: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network*. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/katedra-skm/upravljajanje-%c4%8dlove%c5%a1kih-virov-v-sloveniji.pdf?sfvrsn=4> (30. november 2015)
- Kohont, Andrej, ur. 2015. *Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network*. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov/obvestila/Tabelarni-pregled-podatkov-Cranet-2015-e-verzija> (30. november 2015)
- Kohont, Andrej in Chris Brewster. 2014. The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies. *Baltic Journal of Management* 9(3): 294–313.
- Kohont, Andrej, Ivan Svetlik in Biljana Bogičević Milikić. 2015. The evolution of the personnel function in Slovenia and Serbia. *Teorija in praksa* 52(5): 925–941.
- Kolarić Borislav, Slobodan Radojčić in Leposava Grubić Nešić. 2012 Impact of organizational design on the success of human resource management (HRM): A case study of Serbian public services. *African Journal of Business Management* 6 (24): 7085–7095.
- Kotter, John P. 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard business review* mar-apr 1995: 59–77.
- --- 1996. *Leading change*. Boston: Harvard business school press.
- Kotter, John P. in Dan S. Cohen. 2003. *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV založba.
- Kotz, David M. 2009. The financial and economic crisis of 2008: a systemic crisis of neoliberal capitalism. *Review of radical political economics* 41(3): 305–317.
- Kovačič, Helena. 2011. *Primer podjetja Royal Dutch Shell, Vključevanje zaposlenih v proces upravljanja sprememb*. Dostopno prek: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:55IJjgn5Z2YJ:www.delavska-participacija.com/priloge/ID110308.doc+&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si> (7. december 2015)
- Laursen, Keld in Nicolai J. Foss. 2003. New human resource management practices, complementaries and the impact on innovation performance. *Cambridge journal of economics* 27: 243–263.

- Leignick-Hall, Mark L. in Cynthia A. Leignick-Hall. 2005. The HR function in the new economy. V *Reinventing human resource management. Challenges and new directions*, ur. Ronald J. Burke in Cary L. Cooper. 35–56. New York: Routledge.
- Leisy, Bill in Dina Pyron. 2009. Talent management takes on new urgency. *Compensation & Benefits review* 41(4): 58–63.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacij*. Maribor: Založba Obzorja.
- Lombardozzi, Catherine. 2007. Avoiding malpractice in HRD... Five imperatives for HRD professionals in organizations. *Human resource development review* 6(2): 208–216.
- Long, Choi Sang, Wan Khairuzzaman Wan Ismail in Salmiah Mohd Amin. 2013. The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The international journal of human resource management* 24 (10): 2019–2033.
- Maheshwari, Shweta in Veena Vohra. 2015. Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 28 (5): 872–894.
- Mayhew, Ruth. *Key function of an HR department*. Dostopno prek: <http://yourbusiness.azcentral.com/key-functions-hr-department-1146.html> (13. december 2015)
- McEvoy, Glenn M., James C. Hayton, Alan P. Warnick, Troy V. Mumford, Steven H. Hanks in Mary Jo Blahna. 2005. A competency-based model for developing human resource professionals. *Journal of management education* 29(3): 383–402.
- Mento, Anthony J., Raymond M. Jones, Walter Dirndorfer. 2002. A change management process: grounded in both theory and practice. *Journal of change management* 3(1): 45–59.
- Mesner Andolšek Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič. Svetlik I. in Ilič B., 36–65. Ljubljana: Založba Sophia.
- Metre, Chirag. 2009. *Deriving value from change management*. Dostopno prek: http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=od_theses_ms od (30. december 2015)

- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2013. *Slovenska industrijska politika – SIP*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/SIP/SIP_-_vladni_dokument.pdf (21. marec 2016)
- Mohan, Chandra A., M. Valliammal in R. Poonguzhali. 2011. Ratios to manage HR functions. *Management and labour studies* 36(4): 371–378.
- Moore, Geoffrey A. 2007. To succeed in the long term, focus on the middle term. *Harvard business review* 85(7/8): 84–90.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nadler, Mark in David Nadler. 2015. The HR opportunity in the boardroom: how to become a trusted advisor to the board. *People strategy* 38(2): 22–27.
- Neuwirth, Esther B. 2004. The social construction of contemporary labor markets: How staffing agencies actively shape HR practices. *Conference papers – American sociological association* 1–20.
- Nickols, Fred. 2010a. *Four change management strategies*. Dostopno prek: http://www.nickols.us/four_strategies.pdf (7. januar 2016)
- --- 2010b. *Change management 101*. Dostopno prek: <http://www.nickols.us/change.htm> (7. januar 2016)
- --- 2010c. *Change management in hard times*. Dostopno prek: <http://www.nickols.us/cminhardtimes.pdf> (7. januar 2016)
- O'Brien, Elaine in Carol Linehan. 2014. A Balancing Act: Emotional Challenges in the HR Role. *Journal of management studies* 51(8): 1257–1285.
- Parry, Warren, Christina Kirsch, Paul Carey in Doug Shaw. 2014. Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects. *Journal of Change Management* 14 (1): 99–125.
- Peterca, Nataša (ur.). 2013. *Dobre prakse in strategije za upravljanje s spremembami*. Dostopno prek: www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-D11TAHEZ/ed739bb7.../PDF (5. januar 2016)
- Peterson, Ben. 2015. *Reimagining the role of HR*. Dostopno prek: http://ihrimpublications.com/WSR_Online_Archives/WSR_JAN2015-Ben%20Peterson.pdf (9. januar 2016)
- Petrič, Urška. 2010. Spreminjajoča se vloga HR managerjev – izsledki iz raziskave. *Revija HRM* (38): 50–55.

- Power, Brad. 2011. *Why doesn't HR lead change?* Dostopno prek: <https://hbr.org/2011/11/its-hard-to-find-leaders> (22. februar 2016)
- Puc, Živa. 2010. *Sanacija podjetja*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/007.pdf> (21. marec 2016)
- Quinn, Robert E. in Scott Sonenshein. 2008. Four general strategies for affecting change in human systems. V *Handbook of organization development*, ur. Thomas G. Cummings, 69–78. Thousand Oaks: Sage.
- Renwick, Douglas in Christina M. MacNeil. 2002. Line manager involvement in careers. *Career development international* 7(7): 407–414.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schuler, Randall S. in Susan E. Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of management executive* 1(3): 207–219.
- Sheehan, Cathy, Helen De Cieri, Brian K. Cooper in Robert Brooks. 2016. The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. *Australian journal of management* 41(1): 161–181.
- Shore, David A. in Eric D. Kupferberg. 2014. Preparing People and Organizations for the Challenge of Change. *Journal of Health Communication* 19 (3): 275–281.
- Shum, Philip, Liliana Bove in Seigyoung Auh. 2008. Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing* 42 (11/12): 1346–1371.
- Simoneti, Marko. 2011. Razvojne priložnosti trga kapitala v Sloveniji po finančni krizi? *IB revija: za strokovna in metodološka vprašanja gospodarskega, prostorskega in socialnega razvoja Slovenije* 45(1/2): 67–83.
- Simms, Jane. 2014. Don't panic. *People management* jun2014: 22–28.
- Smith Kyle. 2013. *It's Time For Companies To Fire Their Human Resource Departments*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/kylesmith/2013/04/04/its-time-for-companies-to-fire-their-human-resource-departments/> (7. januar 2016)
- Strelbel, Paul. 1996. Why do employees resist change? *Harvard Business review* 74(3): 86–92.
- Stroh, Linda K. in Deborah Treehuboff. 2003. Outsourcing HR functions: When – and when not – to go outside. *Journal of leadership & organizational studies* 10(1): 19–28.

- SURS. 2014. *V letu 2014 aktivnih 186.433 podjetij*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5583&idp=16&headerbar=14> (20. marec 2016)
- SURS. 2015a. *Nacionalni računi o gospodarski krizi v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/dokument/8669/nacionalni%20racuni%20o%20gospodarski%20kri-zi-internet.pdf> (20. marec 2016)
- --- 2015b. *Mozaik poslovnih statistik*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/statweb/Common/PrikaziDokument.ashx?IdDatoteke=8408> (20. marec 2016)
- Svetlik Ivan in Zupan Nada. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Zupan Nada, 17–63. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tozzo, Brandon. 2013. Can theories of empire explain the Americal political response to the financial crisis? *Critical sociology (Sage Publications Ltd.)* 39(1): 9–20.
- Tucker, Danielle A., Jane Hendy in James Barlow. 2015. The importance of role sending in the sensemaking of change agent roles. *Journal of Health Organization and Management* 29 (7): 1047–1064.
- Ulrich, David. 1997. *Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- --- 1998. A new mandate for human resource. *Harvard Business review* jan/feb 1998: 124–135.
- Ulrich, Dave, Jon Younger, Wayne Brockbank in Mike Ulrich. 2001. *The new HR competencies: Business partnering from the outside-in*. Dostopno prek: <http://c.ymcdn.com/sites/www.hrexecutiveforum.org/resource/resmgr/Articles/HRCompetenciesBusinessPartneringfromtheOutsideIn.pdf> (2. februar 2016)
- Ulrich, Dave in Wayne Brockbank. 2005. *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School.
- Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Dani Johnson in Jon Younger. 2010. *Human resource competencies. Rising to meet the busines challenge*. Dostopno prek: <http://c.ymcdn.com/sites/www.hrexecutiveforum.org/resource/resmgr/Articles/HRCSRisingtomeetthebusinesschallenge.pdf> (2. februar 2016)
- UMAR. 2016. *Ocene učinkov nekaterih strukturnih ukrepov v Sloveniji*. Dostopno prek:

http://www.umar.gov.si/informacije_za_javnost/obvestila_in_sporocila_za_javnost/obvestilo/zapisi/ocene_ucinkov_nekaterih_strukturnih_ukrepov_v_sloveniji/1

(21. marec 2016)

- Urad RS za meroslovje. 2016. Dostopno prek: http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/model_odlicnosti_efqm/ (11. april 2016)
- Uyar, Arzu Safak in Nevin Deniz. 2012. The Perceptions of Entrepreneurs on the Strategic Role of Human Resource Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58: 914–923.
- Van de Ven, Andrew H. in Kangyong Sun. 2011. Breakdowns in Implementing models of organization change. *Academy of Management perspective* 25(3): 58–74.
- Vidic, Jelenko. 2008. *Krizni management kot sestavni del managementa neprekinjenega poslovanja gospodarske družbe*. Dostopno prek: <http://www.fvv.um.si/dv2008/zbornik/clanki/Vidic.pdf> (21. marec 2016)
- Wang, Jia, Holly M. Hutchins in Thomas N. Garavan. 2009. Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human resource development* 8(1): 22–53.
- Wooten, Lynn Perry in Erika Hayes James. 2008. Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources* 10(3): 352–379.
- Yeung, Arthur in Brockbank Wayne. 1994. Lower cost, higher value: Human resource function in Transformation. *Human resource planning* 17 (3): 1–16.
- *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3)*. Ur. l. RS 65/2009 (14. 8. 2009)
- Zula, Kenneth J. in Thomas J. Chermack. 2007. Integrative literature review: Human capital Planning: A review of literature and implications for human resource development. *Human resource development review* 6(3): 245–262.

13 PRILOGE

PRILOGA A: Prošnja za sodelovanje

Spoštovani,

na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani pod mentorstvom visokošolskega učitelja, doc. dr. Andreja Kohonta, pripravljava študentki magistrskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja magistrsko delo z naslovom Spremembe na področju menedžmenta človeških virov v času krize.

Magistrska naloga bo vsebovala pregled pomembnih teoretičnih modelov, analiz in raziskav. Sam namen naloge je pridobiti odgovor na raziskovalno vprašanje ter tako dati znanstveni prispevek h kadrovski stroki.

Seveda pa do želenega cilja lahko prideva le z vašo pomočjo, kjer bi za namen empiričnega preverjanja teoretičnih izhodišč v podjetjih opravili strokovni intervju z osebo, ki je v organizaciji odgovorna za kadrovske funkcije in z osebo, ki je odgovorna za upravljanje podjetja ter odgovorna za strateške organizacijske spremembe.

Za intervju bi potrebovali 1,5 ure in bo voden ter strukturiran. Celotna raziskava bo potekala izključno za znanstvene namene. V magistrskem delu bova ugotavljali, kakšna je vloga kadrovske funkcije v podjetjih, uvajanje sprememb v organizacijah na splošno (pred in med gospodarsko krizo) in vloga kadrovske službe pri uvajanju sprememb.

Vsi sodelujoči boste pridobili povratno informacijo in rezultate analize, kar je nedvomno koristno, saj področje menedžmenta človeških virov vedno bolj pridobiva na pomenu.

Po javno dostopnih informacijah meniva, da vaša organizacija ustreza izbranemu vzorcu in ima dober ugled, zato bi naju sodelovanje z vašo organizacijo veselilo ter omogočilo raziskavo na izbrano znanstveno vprašanje.

V upanju, da bova dobili povabilo za intervju, vas lepo pozdravljava.

S spoštovanjem,

Milena Končina in Darja Lazić

PRILOGA B: Pripomoček za izvedbo intervjuja

❖ Predstavitev moderatorja, teme in namena raziskave

na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani v okviru magistrskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja pod mentorstvom visokošolskega učitelja, doc. dr. Andreja Kohonta, pripravljava magistrsko delo z naslovom Spremembe na področju menedžmenta človeških virov v času krize.

Magistrska naloga bo vsebovala pregled pomembnih teoretičnih modelov, analiz in raziskav. Sam namen naloge je pridobiti odgovor na raziskovalno vprašanje ter tako dati znanstveni prispevek h kadrovski stroki. V raziskovalnem delu bova opravili intervjuje v petnajstih organizacijah na območju Slovenije z osebami, ki so v podjetju odgovorni za menedžment človeških virov ali osebo, ki je odgovorna za upravljanje podjetja ter odgovorna za strateške organizacijske spremembe. Z odgovori na postavljena vprašanja bova pripravili analizo in tako potrdili ali ovrgli domneve, ki sva si jih zastavili v magistrski nalogi.

Ko bova zaključili magistrsko delo, vam bova posredovali tudi ugotovitve analize.

❖ Zaupnost podatkov

Vsi podatki bodo uporabljeni izključno za namen analize in bodo zaupni. Prosiva vas tudi za informacijo, ali je lahko vaše podjetje v raziskavi omenjeno ali želite ostati anonimni.

❖ Obrazložitev potrebe snemanja intervjuja

Za potrebe analize vseh odgovorov prosiva za dovoljenje za snemanje, saj se le tako bolj intenzivno vključiva v razgovor. Vsekakor bodo posnetki uporabljeni izključno za namen analize in jih bova po uporabi tudi izbrisali.

❖ Izvedba intervjuja

Preden začnemo z odgovori na vprašanja iz vprašalnika, bi vas prosili za nekaj informacij o vašem podjetju.

- Ali gre za domače podjetje ali tuje?
- Ali imate in kje tudi podružnice?
- Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?
- Kakšna je vaša funkcija v podjetju glede na naloge, ki jih opravljate?

Za intervju sva pripravili vprašanja, ki so razdeljena v tri sklope, in sicer o kadrovske funkciji v vaši organizaciji, spremembah v vaši organizaciji na splošno in v času krize in vloga kadrovske službe pri uvajanju sprememb.

PRILOGA C: Vprašalnik za raziskavo

Trije sklopi vprašanj:

- A) Kadrovska funkcija v organizaciji
- B) Spremembe v organizaciji
- C) Vloga kadrovske službe pri uvajanju sprememb

A) KADROVSKA FUNKCIJA V ORGANIZACIJI

1. Je kadrovska funkcija organizirana v obliki posameznega oddelka ali kot del katerega od drugih oddelkov?
2. Kakšne so bile spremembe v podjetju na kadrovskem področju v zadnjih osmih letih?
3. Kakšno vlogo ima kadrovska funkcija pri implementiranju strategije v organizaciji? Ali opravlja operativne naloge ali pa je vključena tudi v strateške naloge oziroma je strateški partner upravi in partner pri organizacijskih spremembah oziroma je član uprave?
4. Imate v podjetju napisano kadrovsko strategijo oziroma kadrovsko politiko? Nam lahko na kratko opišete strategijo na področju menedžmenta človeških virov vaše organizacije?
5. Kako poskrbite za razvoj zaposlenih v podjetju?
6. Ali ste pred krizo 2008 imeli v podjetju kadrovsko službo oziroma ali imate v podjetju kadrovsko službo?
7. Katera znanja in kompetence bi po vašem mnenju moral imeti kadrovski strokovnjak v organizaciji?
8. Ali uporabljate storitve zunanjega izvajanja (ang. *outsourcinga*) kadrovske funkcije in če, katere?
9. Kakšen pomen dajete menedžmentu človeških virov, torej kadrovski funkciji?

B) SPREMEMBE V ORGANIZACIJI

1. Ste v zadnjih osmih letih doživeli kakšne večje spremembe v organizaciji (npr. reorganizacijo)? Kako ste se jih lotili?
2. Koliko pozornosti ste namenjali uvajanju sprememb (ang. *change managementu*) pred krizo in koliko med njo?

3. Kdo so odgovorni za spremembe v vaši organizaciji?
4. Ali imate v podjetju oblikovan načrt za uvajanje sprememb? Ga lahko na kratko opišete? So ukrepi zapisani v kakšnem poslovniku oziroma strategiji?
5. Uvajate spremembe ves čas ali samo v določenih situacijah (npr. ko opazite upad poslovanja, izguba strank, ipd.)?
6. Bi lahko na kratko opisali kulturo vaše organizacije (vrednote, prepričanja, pravila, norme...)?
7. Ste se pri uvajanju sprememb v podjetju zgledovali po kakšnem modelu?

C) VLOGA KADROVSKE SLUŽBE PRI UVAJANJU SPREMEMB

- Bi lahko na kratko opisali vlogo kadrovske službe pri uvajanju sprememb?
- Ali ste pred in v času krize pri uvajanju sprememb vključevali kadrovske službe? Ali sodeluje pri strateških odločitvah in oblikovanju strategije podjetja?
- Kdaj ste kadrovske službe vključili v proces uvajanja sprememb – pri načrtovanju, sporočanju, izvajanju oziroma je sploh ne vključite?
- Katera znanja kadrovske službe pri uvajanju sprememb so vam koristila?
- Kako se je kadrovska služba spopadla z upori zaposlenih? Kako jih je motivirala, da so sprejeli spremembe?
- Kdo je bil vezni člen med vodstvom in zaposlenimi pri uvajanju sprememb? Je kadrovska služba uporabila posebne prijeme pri uvajanju sprememb? Jih lahko na kratko opišete?
- Ali se poslužujete zunanjih kadrovske službe pri uvajanju sprememb?
- Kaj ste posebej cenili pri kadrovskem strokovnjaku v procesu uvajanja sprememb? Kaj ste pri njemu pogrešali v tem procesu?

❖ Zaključek

Prišli smo do konca vprašalnika in se vam iskreno zahvaljujemo za vaš čas in odgovore. Želiva vam uspešno delo še naprej.