



Dobre PRAKSE in STRATEGIJE za  
UPRAVLJANJE S SPREMEMBAMI



**HUP**  
Hrvatska udruuga poslodavaca



**BULGARIAN INDUSTRIAL ASSOCIATION**  
UNION OF THE BULGARIAN BUSINESS



**Bildungswerk der  
Wirtschaft gGmbH**



BUSINESS COOPERATION ASSOCIATION



**Bildungswerk der  
Sächsischen Wirtschaft gGmbH**







# *Dobre prakse in strategije za upravljanje s spremembami*

Združenje delodajalcev Slovenije  
Dimičeva 9, 1000 Ljubljana  
Tel: 01/563-4880  
Fax: 01/432-7214  
E-naslov: [delodajalci@zds.si](mailto:delodajalci@zds.si)



Publikacija je izdana v okviru projekta z naslovom Dobre prakse in strategije za upravljanje s spremembami (GoForChange), ki ga sofinancira Evropska komisija.

Avtorji prispevkov prevzemajo odgovornost za mnenja, ki so izražena v člankih in prispevkih. Evropska komisija ni odgovorna za morebitno uporabo informacij, ki jih vsebuje ta publikacija.

Publikacija je brezplačna in dostopna pri Združenju delodajalcev Slovenije, na spletni strani ZDS [www.zds.si/si/publikacije/](http://www.zds.si/si/publikacije/) ter na spletni strani projekta [www.goforchange.biz](http://www.goforchange.biz).

Izdajatelj:  
Združenje delodajalcev Slovenije  
Dimičeva 9, 1000 Ljubljana, Slovenija

© Združenje delodajalcev Slovenije, g. i. z., 2013. Vse pravice pridržane.  
Brez pisnega soglasja izdajatelja je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela.

Avtorji: Sebastian Freund, Nina Kristl, Axel Schubert, Winfried Schwehn, Hana Vodeb  
Uredila: Nataša Peterca  
Oblikovanje: Tamara Fras  
Tisk: Present, d.o.o.  
Naklada: 2000 izvodov

Natisnjeno v Sloveniji, julij 2013

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.418(0.034.2)

DOBRE prakse in strategije za upravljanje s spremembami / [avtorji Sebastian Freund ... et al.]. - Ljubljana : Združenje delodajalcev Slovenije, 2013

ISBN 978-961-93428-3-1  
ISBN 978-961-93428-4-8 (pdf)  
1. Freund, Sebastian  
268081152

## VSEBINA

Uvod	5
Upravljanje s spremembami <i>Sebastian Freund, Bildungswerk der Wirtschaft gGmbH, Nemčija</i>	9
Praktično izvajanje "procesov sprememb" v podjetjih z vidika nadzora krize in konfliktov Razmišljanja in priporočila <i>Axel Schubert, Center za izobraževanje Saške industrije - BSW / Nemčija</i>	13
Upravljanje s spremembami v podjetjih – okvir in instrumenti <i>Winfried Schwehn, Nemčija</i>	21
Analiza rezultatov raziskave o ozaveščenosti slovenskih podjetij o upravljanju s spremembami <i>Hana Vodeb in Nina Kristl, Skupina FABRIKA d.o.o.</i>	25



*Nič ni tako gotovo, kot sprememba!* Spremembe na trgu se danes dogajajo hitreje kot kdajkoli prej. Globalizacija, zahteve kupcev, konkurenčnost izdelkov in storitev pričakovanja zaposlenih, spremembe cen surovin in energentov, demografske spremembe, hiter razvoj znanosti in uvedba novih tehnologij, so le del številnih sprememb, s katerimi se podjetja soočajo. Podjetja morajo spremembam slediti in jih uvajati hitreje kot konkurenca. Spremembe so lahko zelo različne – načrtovane ali spontane, včasih je vključeno vse podjetje včasih pa samo nekateri deli/enote. Pri uvajanju sprememb se vodstva podjetij pogosto premalo zavedajo, da uvajanje sprememb ne pomeni le procesa načrtovanja novih tehnologij, novih proizvodov, storitev, naložbenega in finančnega načrtovanja. Podjetje mora imeti tudi strateški načrt razvoja delovne sile, ki pa ne odraža le števila delavcev, ki jih bo podjetje potrebovalo v prihodnje, temveč tudi potrebna znanja in spretnosti. Prav zaposleni so pogosto ključni za uspeh uvajanja sprememb. Ti morajo biti v ta proces pravočasno vključeni, pri tem pa sta posebej pomembni njihova zavezanost in motivacija.

Upravljanje s spremembami je osrednja tema projekta z naslovom *Dobre prakse in strategije za upravljanje s spremembami (GoForChange)*. Gre za projekt, ki ga sofinancira Evropska komisija in katerega cilji so predvsem:

- povečati zavedanje delodajalcev o pomenu dobrih praks upravljanja sprememb in poznavanje le-teh;
- seznaniti se z različnimi strategijami upravljanja sprememb, tehnikami in modeli informacij, motivacijo in zavezanostjo zaposlenih;
- predstaviti sklop instrumentov, s katerimi bi lahko pritegnili zaposlene v proces upravljanja sprememb.

V projektu sodelujejo organizacije delodajalcev iz Jugovzhodne Evrope (Bolgarije, Makedonije, Hrvaške in tudi Slovenije), v projekt pa so vključeni tudi njihovi sindikalni partnerji v socialnem dialogu v posameznih državah. Izkušnje in znanje v okviru projekta posredujejo tudi partnerske organizacije iz Nemčije.

Projektne dejavnosti so se pričele izvajati 1. avgusta 2012 in se zaključijo 31. julija 2013 ter vključujejo različne aktivnosti, med njimi predvsem:

1. Pregled podjetij iz Jugovzhodne Evrope glede njihovega zavedanja oz.

poznavanja instrumentov, ukrepov in strategij za obvladovanje sprememb: Pregled je bil v Sloveniji narejen s pomočjo spletne raziskave, ki je bila izvedena novembra 2012.

2. Seminarji in končna konferenca - kako upravljati spremembe in vloga socialnega dialoga: V Sloveniji smo v okviru projekta GoForChange organizirali dva seminarja. Prvi seminar se je zgodil 18. marca 2013 in imel naslov »Kako se učinkovito odzvati na izzive v času velikih sprememb?«. Na seminarju so predavali trije strokovnjaki s področja delovnega in socialnega prava ter poklicnega izobraževanja in usposabljanja in udeležencem predstavili ključne vidike prepoznavanja in načrtovanja potreb po znanjih in spretnostih v podjetju, udeležence seznanili z oblikami in načini sodelovanja zaposlenih v procesu odločanja v skladu z veljavno zakonodajo ter spregovorili o modelih in dobrih praksah kriznega upravljanja v kontekstu uvajanja sprememb. 15. maja 2013 je potekal še drugi mednarodni seminar z naslovom »Praktične izkušnje pri upravljanju s spremembami v podjetjih«. Na seminarju so slovenski in nemški govorniki udeležencem predstavili konkretne izkušnje pri načrtovanju in upravljanju v času velikih sprememb in sicer podali vpogled v praktično vpeljevanje potrebnih sprememb v srednje velikem podjetju z uporabo preizkušenih mednarodnih metod, prilagojenih kulturi podjetja in okolju v katerem podjetje deluje, predstavili okvirje in izkušnje uvajanja sprememb v podjetju Mercedes-Benz ter spregovorili o procesu upravljanja s spremembami ter o ljudeh v procesu spreminjanja.
3. Oblikovanje spletne strani: V okviru projekta je bila razvita tudi spletna stran [www.goforchange.biz](http://www.goforchange.biz), kjer so objavljene informacije o projektu ter dejavnostih, ki se v okviru projekta izvajajo. Objave na spletni strani so uporabnikom na voljo v vseh nacionalnih jezikih partnerskih držav ter tudi angleškem jeziku.
4. Izdaja in širjenje publikacije: Vsak od sodelujočih partnerjev je v okviru tega projekta izdal publikacijo v nacionalnem jeziku, ki upodablja v okviru projekta pridobljene izkušnje o razvoju preventivnih ukrepov in strategij na področju upravljanja sprememb ter vlogi socialnega dialoga pri njihovem uspehu.

Publikacija, ki je pred vami, je torej rezultat aktivnosti v okviru projekta GoForChange. V publikacijo so vključeni kratki povzetki predstavitev nemških strokovnjakov, ki so sodelovali pri projektu GoForChange ter analiza rezultatov raziskave o ozaveščenosti slovenskih podjetij o upravljanju s spremembami.



Naslednje poglavje tako predstavlja prispevek z naslovom Upravljanje s spremembami, katerega avtor je Sebastian Freund, Bildungswerk der Wirtschaft gGmbH, sledi prispevek z naslovom *Praktično izvajanje "procesov sprememb" v podjetjih z vidika nadzora krize in konfliktov Razmišljanja in priporočila*, katerega avtor je Axel Schubert iz Centra za izobraževanje Saške industrije – BSW, nato pa še prispevek Winfrieda Schwehna, ki nosi naslov *Upravljanje s spremembami v podjetjih – okvir in instrumenti*. Rezultati izvedene raziskave o ozaveščenosti slovenskih podjetij o upravljanju s spremembami pa so prikazani v zadnjem poglavju publikacije, ki nosi naslov *Analiza rezultatov raziskave o ozaveščenosti slovenskih podjetij o upravljanju s spremembami*.



## Upravljanje s spremembami

*Sebastian Freund, Bildungswerk der Wirtschaft gGmbH, Nemčija*

„Nič ni tako odporno kot sprememba“ - te 2500 let stare besede Heraklita ne morejo biti bolj resnične in prisotne kot so danes. Spreminjajoči trgi, globalna finančna in dolžniška kriza ter poslovno okolje, ki postaja od leta do leta vedno bolj nestabilno, zahtevajo spremembe bolj kot kdajkoli prej. Toda v zgodovini so obdobja gospodarskih izzivov prinesla tudi najbolj inovativne in najuspešnejše nove ideje. „Spremembe“ so prisotne povsod in potrebno je uspešno upravljanje z njimi. Zato prihaja projekt v pravem času in na pravem kraju. Zlasti mladi in bodoči partnerji Evropske unije imajo priložnost, da uberejo pravo smer že na samem začetku. Zbirati dobre zamisli in dobre prakse pa je najboljši način sodelovanja in vzpostavljanja večnacionalnih poslovnih partnerstev.

Ko gre za upravljanje s spremembami, je treba razumeti, da so dejstva in številke le pol zgodbe. Drugih 50 % procesa predstavljajo ljudje, vključeni vanj. In to je tisto, zaradi česar je upravljanje s spremembami istočasno težko, zanimivo in privlačno. Na splošno je upravljanje s spremembami pristop, ki ga uporabljajo skupine, organizacije in podjetja v prehodu iz sedanjega v zeleno bodoče stanje. Toda najpomembnejše je, da gre za organizacijski proces, katerega cilj je pomagati vsem vključenim sprejeti spremembe v svojem poslovnem okolju.

Ko začnemo s procesom spreminjanja, je izredno pomembno da vemo, kje točno začeti. Za učinkovit proces upravljanja je bistveno imeti jasno sliko vsakodnevne poslovne situacije. Ne le, da je potrebno poznati lastno podjetje v vseh podrobnostih, temveč je treba poznati tudi dobavitelje, stranke in konkuren-te. Skratka, če hočete vedeti, kam greste, morate vedeti, od kod prihajate. Ko načrtujete poslovni razvoj ter strategije za naslednja leta, je pametno imeti plan B. Kajti spremembe bodo in tisti, ki to dejstvo pri načrtovanju upoštevajo, so sposobni hitro in prožno odreagirati. Kljub temu pa obstaja veliko podjetij, ki za svoje podjetje nimajo napisane strategije – kaj šele plana B. Vprašalniki, izpeljani v posameznih državah, omenjeno dejstvo potrjujejo. Tem podjetjem bodo spremembe prinesle ogromne izzive in bodo v najslabšem primeru pomenile konec poslovnih uspehov.

Če je človek dobro pripravljen, je projekt uvajanja sprememb v glavnem podoben drugim procesom reševanja problemov. Na samem začetku je analiza

problema, sledi načrtovanje strategije in razvoj koncepta. Naslednji korak je izvajanje koncepta, na koncu pa se preveri, ali je potrebno kaj prilagoditi ali kaj dodatno spremeniti. Zavedati se moramo, da je nov stroj ali programsko opremo lahko kupiti, kakor se je tudi lahko odločiti o novi strukturi podjetja, a za uspeh je potrebno pritegniti srca ljudi. Zaposleni so tisti, ki morajo biti v središču upravljanja s spremembami in brez njihove podpore podjetje ne bo nikoli doseglo 100 % potencial načrtovanih ciljev. Podjetje brez zaposlenih je zgolj prazna stavba s stroji in opremo. Ljudje so tisti, ki predstavljajo življenje v njej. To dejstvo velja tudi za upravljanje s spremembami.

Za pravičen pristop k procesu je potrebno identificirati katalizatorje v podjetju. Transparentna in odprta komunikacija, motivacija, dobro vodenje, poštenost na vsakem koraku in podjetniška kultura so zgolj nekatere od stvari, ki jih moramo omeniti. Pomembno pa je tudi odkriti sile, ki delujejo proti uspehu, kot so nenapisana pravila in zakonitosti, ki veljajo v podjetju, ali pa zelo „tradicionalna“, neprožna podjetniška kultura ter nenazadnje ljudje, ki delujejo proti spremembam.

Tu ni pomembno, ali imate pred očmi navadnega delavca oz. zaposlenega, višjega direktorja ali pa samega lastnika podjetja. Vsak človek kaže namreč drugačne načine obvladovanja sprememb v svojem okolju in odpor je nekaj običajnega, prav tako kot karkoli drugega v življenju. Razlog je najti v preprosti psihologiji, ki jo je moč pripisati človeškemu vedenju v času izgube in žalosti. Kakor presenetljivo se to morda sliši v prvem trenutku, pa postane očitno v naslednjem. Zaposleni izgubi svoje vsakodnevno poslovno okolje, na katerega se je v preteklih mesecih in letih navadil. Zato je naravno, da pride do trenutkov odpora in obupa. Na tem mestu je torej potrebno dobro upravljanje s spremembami in dobro vodenje, da se proces lahko pravilno odvija in da se motivacija vrne na prejšnjo visoko raven.

Za vodenje procesa je pomembno identificirati tiste, ki spremembe podpirajo in z njimi zavzeto delati, da bodo cilji podjetja doseženi. Toda istočasno moramo identificirati tudi tiste, ki so proti spremembam ter jih ponovno pritegniti. Ugotoviti je treba razloge, bojzani in občutke, ki so v ozadju njihovega nasprotovanja ter jim pomagati sprejeti spremembe.

Najpomembneje pa je, nikoli pozabiti na komunikacijo z zaposlenimi. Za vsak problem obstaja rešitev in nesporazume je moč odpraviti le takrat, ko ljudje komunicirajo drug z drugim. V pogovorih se lahko rodijo najzanimivejše ideje in rešitve.

In ob koncu dneva ni pomembno, za katero upravljavsko orodje se odločite. Uspeh namreč ni rezultat uporabe določenega orodja temveč pametnih idej. Tako vam lahko pregled rezultatov ali SWOT analiza pomaga analizirati in strukturirati problem. Toda brez dobrih idej, ki temu sledijo, je zadeva nekoristna. Čeprav se na prvi pogled sliši problematično, pa se v procesu izkaže kot osvobajajoče. Sedite skupaj in se pogovorite. Razmišljajte in razvijajte dobre rešitve poslovnih problemov tako s svojimi zaposlenimi kakor tudi z drugimi delodajalci. To je tudi najzanimivejši vidik projekta GoForChange – možnost razvijati ideje skupaj z drugimi ljudmi iz različnih držav in različnih podjetij ter se na takšen način učiti drug od drugega.

Sporočilo je jasno – izboljšajte sposobnost spreminjanja. Ali z drugimi besedami, bodite pripravljeni namesto presenečeni, ko sprememba udari vaše podjetje. Za rešitve pa vam je lahko zgled Albert Einstein, ki je rekel:

*„Vsak inteligenčen bedak lahko stvari naredi večje, bolj kompleksne. Potreben pa je dotik genija in veliko poguma, da uberete nasprotno smer.“*



## Praktično izvajanje "procesov sprememb" v podjetjih z vidika nadzora krize in konfliktov Razmišljanja in priporočila

*Axel Schubert, Center za izobraževanje Saške industrije - BSW / Nemčija*

### **Podjetja kot organizmi**

Podjetja so načeloma formacije ali strukture, sestavljene iz več akterjev, ki jih združuje skupen cilj, za katerega pa je potrebna določena mera organizacije. Posledično lahko podjetja opredelimo kot sisteme, ki delujejo v celovitem socialnem ali globalnem sistemu in sami v sebi oblikujejo različne druge podsisteme, kot so proizvodne enote, oddelki, sektorji.

Ti sistemi so podvrženi stalnim pritiskom po spremembah.

Prvič: podjetja morajo biti sposobna prilagajati se stalno spreminjajočim pogojem v okolju in se odzivati nanje. Primeri za to so strukturne spremembe v sektorju trgov dela, v potrebah individualnih kupcev, na področju zakonodaje, dobavnih trgov ali finančnih sistemov. To je povezano z zahtevami do posameznih podjetij, ki jih pogojuje skupen oz. splošen ekonomski sistem, in sicer da delujejo skladno z rastjo trga, kar pomeni, da morajo podjetja (če naj bodo stalno konkurenčna) tudi nenehno rasti. Stagnirajoča podjetja izgubljajo relativne tržne deleže in ostajajo dolgo časa zunaj trgov.

Drugič: pritisk po spremembah obstaja tudi interno, v podjetjih samih, ker sestojijo iz posameznikov, ki obvladajo določene veščine, te pa se lahko izgubijo (tj. fizične veščine v starosti), ali pa zato, ker se posamezniki ponovno pridružijo sistemu "firmi / podjetju" ali ker ga zapuščajo.

Vsi omenjeni pojavi nakazujejo, da se, ne glede na njihovo velikost, branžo ali trenutne pogoje, podjetja stalno soočajo z zahtevami po spremembah. "Upravljanje s spremembami v podjetju" je še vedno stalna in aktualna tema, enako kot finančno upravljanje, upravljanje proizvodnih procesov, trženje, itd.

Upravljanje s spremembami in procesi sprememb, povezani z njimi, se tičejo vseh področij dejavnosti podjetja. Pričujoče poročilo se osredotoča po eni strani na funkcionalne vidike poslovnih procesov, po drugi strani pa bomo upoštevali dejstvo, da predstavljajo ljudje najmanjšo pregledano enoto v pod-

jetju, ki so, gledano z vidika vedenja, zadržani glede sprejemanja sprememb in podpore zanje v svojem okolju.

Cilj poročila je dva domnevna antagonista, to je funkcionalnost in individualnost, povezati ter spodbuditi mentalne procese tj. poglede praktikov, da procese sprememb predstavijo kot celostne, vseobsegajoče procese v podjetju.

### **Podjetja kot sistemi**

V ekonomski literaturi obstajajo različni modeli, ki nam skušajo predstaviti strukturno in funkcionalno delitev družb/podjetij in izmenjavo med organizacijskimi enotami. Vsako podjetje bo na koncu v praksi uporabilo svojo formulacijo teoretičnih temeljev, ne glede na to, ali se sodelujoči (akterji) tega zavedajo. Vpliv dejstva, da je gospodarska dejavnost načrtovano in sistematično dejanje, ki ga je moč ponoviti in zaradi česar na osnovi izobraževalnih procesov prispeva k izboljšanju učinkovitosti in rasti, je pomemben za upravljanje s spremembami. Sistematično dejanje se lahko spremeni le na sistematičen način, kar je temeljni kamen pričujočega pregleda upravljanja s spremembami. Dejavnost ali dejanje, opisano zgoraj, običajno ni nič drugega kot kombinacija ali večstranska povezava poslovnih procesov. Posledično lahko spremembe v podjetju opišemo kot poseg v sistem poslovnih procesov.

### **Razlogi za spremembe v podjetju**

Govorili smo o splošnih razlogih za spremembe v podjetju, zdaj pa si pogledjmo zadevo podrobneje in opišimo dve glavni področji aktivacije procesov sprememb.

1. Interna podjetniška načela, kot so spremembe v strategiji, organizaciji, kvalifikaciji sodelavcev, tehnični opremljenosti, itd.
2. Eksterna načela, kot so spremembe na trgih dela, dobavnih trgih, ali pa vključenost države v smislu zakonodaje (tj. okoljski zakoni), vplivi finančnih trgov ali neposredne zahteve kupcev. Podjetja v Nemčiji so trenutno pod vplivom pojava, ki so ga sprožile demografske spremembe in ki povzročata motnje na trgu dela. Na eni strani res obstaja domneven presežek razpoložljivosti delovne sile, istočasno pa gospodarstvo doživlja rastoče pomanjkanje kvalificiranih delavcev. In ker se trg sam zaradi znatne državne regulative ne more ravnati po tržnih zakonitostih povpraševanja



in ponudbe, morajo podjetja reagirati interno, kar v vseh primerih vodi do pritiska po spremembah.

### **Od delavca do ponudnika storitev – tipičen primer**

V naslednjem primeru bomo opisali podjetje, ustanovljeno sredi devetdesetih let v Srednji Saški. Pred tem obdobjem je prišlo do politično pogojenega čiščenja vzhodno nemške pokrajine, kateremu so sledila novo ustanovljena podjetja z manjšimi poslovnimi deleži. Avtomobilska industrija in distribucija sta trenda, ki sta značilna za deželo Saško. To je trg, ki ga usmerja hierarhično razmišljanje – od proizvajalca na vrhu preko različnih stopenj podproizvajalcev in poddobaviteljev, ob transparentni tržni strukturi ter visoki stopnji vpliva delavcev na poddobavitelje. V večini primerov lahko odvisnost dobaviteljev od kupcev označimo kot eksistencialno. V takšnih podjetjih pomeni "sprememba" na prvem mestu prilagoditev povpraševanju. Z vidika dobavitelja je jasno, da sprememba ni niti nekaj sistematičnega niti načrtovanega. Zato so podjetja prisiljena takoj odreagirati in v redkih primerih lahko delujejo samostojno. Na tem specifičnem trgu so se v zadnjih 15 letih uveljavila le tista podjetja, ki so se uspela znebiti "pasti reakcij", omenjenih zgoraj. Podjetja, katerim to ni uspelo, zdaj ali stagnirajo, ali pa so že izginila s trga. Zgoraj omenjeno podjetje (in to je tipično za podjetja v regiji) je za večkrat povečalo število zaposlenih, promet in premoženje. Tako se je na primer število zaposlenih povečalo od 50 na 500. Promet pa se je povečal še za več. Podjetje je v toku svoje zgodovine sledilo dvema načeloma strateškega razvoja temeljev. Prvi se je pojavil v trenutku ustanovitve podjetja, drugi na začetku tega tisočletja, ko je postalo jasno, da je treba gledati na rast kot na trajnostni element. V sedanjem procesu reorientacije igrajo ključno vlogo naslednji trije pomembnejši trendi:

1. prilagajanje poslovnih procesov zahtevam velikega podjetja,
2. krepitev vitkega upravljanja,
3. aktivno vzpostavljanje komunikacije v podjetju.

V zvezi z vsebino so se pojavile naslednje potrebe in predpogoji:

- spreminjanje funkcionalnega mišljenja v zvezi z usmerjanjem zaposlenih v procese;
- usmeritev v ustvarjanje vrednosti: v jedro celice za ustvarjanje vrednosti, vključno z dodano vrednostjo (ne samega proizvoda, temveč znanja, na osnovi katerega bo proizvod narejen v skladu z zahtevami kupca po kako-

- vosti in količini – čemur pravimo “jedro ustvarjanja vrednosti”);
- sodelavci morajo znati samostojno oblikovati koncept procesov in ga tudi izvajati ter igrati vlogo dobaviteljev storitev glede na ostale procese. Zato je potrebno voditi dialog z drugimi oddelki;
  - procese je potrebno razvijati hitro in elegantno;
  - uprava podjetja koordinira delne projekte, medtem ko je potrebno iskati (samostojne) pobude;
  - delne projekte je treba dokončati;
  - prevzeti odgovornost za delne projekte pomeni poiskati odgovore.

V začetku je bil normativ, da se v prvem koraku prikaže struktura posameznega podjetja. Najprej je bilo to v obliki diagrama povezav, v drugem koraku pa se ustvari strukturogram. Osnova zanj je bilo sistematično opazovanje podjetja od znotraj, opisano pod 2. točko. Ker so različni sektorji in področja podjetja podvržena različnim vplivom podjetniškega okolja, je bilo potrebno te vplive upoštevati v proces strukturiranja od določenega datuma dalje in predstaviti povezave med njimi. Skoraj spontano se pojavijo temeljne situacije, kjer je vidna potreba po spremembah, ali znotraj podjetja ali pa kot posledica zahtev kupcev, trgov ali drugih oseb v okolju podjetja. Rezultat tega je bil, da je bila ustvarjena osnova za konkretne dogovore s konkretnimi sodelavci kakor tudi osnova za upravljanje procesov sprememb iz sistemskega vidika.

### **O konfliktu in krizi... Nikoli spremeniti...!**

Po Frederiku Winslowu Taylorju, ki je na koncu 19. oz. na začetku 20. stoletja predstavil koncept “znanstvenega upravljanja” podjetja (kakor tudi vseh organizacijskih vidikov) je v procesih nujno predvideti določeno mero učinkovitosti v praktičnem izvajanju in uporabi normativov. Razlog za to je, da ljudje, raje kot da bi pogojno sprejeli predpisane norme ter nanje reagirali, poskušajo še naprej iti po načrtani poti znotraj okvira danega normativnega sistema. Po Taylorju je rezultat tega ugotavljanje razlik med sovražno organizacijo – in sicer med organizacijo, ki se pojavi od zunaj (tj. znotraj okvirov procesov sprememb) in med lastno ali samoorganizacijo – to je organizacijo, ki so jo ustanovili ljudje sami, ali pa je bila v smislu podsistema ustanovljena od zunaj kot reakcija na podsistem, na zahtevo, ali pa gre za dogovor med člani podsistema (tj. določen oddelek v podjetju). Menimo, da zaradi tega pojava proces sprememb praviloma ne uspe. To bi lahko opisali kot jedro odpora na spremembe

s strani zaposlenih v podjetju. Ali gre za odpor na spremembe na splošno? Niti ne. Opaziti je nekaj drugega: ko se tega pojava v procesu spremembe ne upošteva, ko nismo pozorni nanj, bo proces kot celota zašel v slepo ulico ali pa se bo razvil v nenadzorovano smer, kar lahko vodi v konflikte in krizo. V tej izkušnji je zakoreninjen popularni pregovor „Nikoli ne spreminjaj utečenega sistema!“ Toda, kaj so krize v procesu sprememb ali v podjetju, kaj so konflikti in kje najti osnovo za njihovo odstranitev?

### **Kriza in krizno upravljanje kot oblika funkcionalnega delovanja (življenjsko ogrožajoči pogoji)**

Pogoji, ki iz bližnje ali daljne perspektive ogrožajo stanje podjetja, so v sedanjí definiciji prikazani kot krize. Iz tega vidika so krize razvrščene glede na različne stopnje nevarnosti:

1. krize v strategiji
2. krize uspeha
3. krize likvidnosti.

V ožjem pomenu besede krize v strategiji niso prave krize, čeprav kriza grozi v bližnji prihodnosti. Vzrokov (praviloma to pomeni pomanjkljivo ali neprožno strategijo - tj. strategijo, ki ni zavezujoča) ne moremo takoj odstraniti. Posledično z vidika prihodnosti uporabimo strateško krizno upravljanje. V kolikor se to ne zgodi, se pojavijo prvi znaki krize uspeha. Tako promet na primer stagnira ali rahlo upade. Običajno skušajo podjetja omenjene pojave izravnati na drugih ravneh – na primer s povečanjem pritiska na delavce in sodelavce, zmanjšanjem ali povečanjem stroškov (povečanjem tržnih dejavnosti), kar ima za posledico, da se pravi razlog za krizo ne odkrije in bo zato hitro prišlo do faze “krize likvidnosti”. Medtem ko v krizi uspeha, ki jo lahko opišemo kot latentno in še obvladljivo krizo, upravljanje s spremembami še lahko vpliva na nadaljnji razvoj podjetij, pa je kriza likvidnosti praviloma zgolj reaktivna obrambna bitka, ki nima prav nič skupnega z načeli, o katerih smo govorili. Po drugi strani pa je v zvezi z upravljanjem sprememb treba vedeti, da učinki nenadzorovanega procesa sprememb za podjetje nikakor ne predstavljajo krize.

Kje naj torej iščemo konkretne ideje za nadzorovanje krize v procesu sprememb?

Pred začetkom projekta za spremembe je treba v prizadeti organizaciji ali podjetju izdelati skrbno analizo stanja. Projekt, ki naj se izvaja na osnovi zgoraj omenjenih predpogojev, pa je možen le ob aktivnem upravljanju. Ali to pomeni, da naj se podjetja v krizi odpovedo procesom sprememb? Gotovo ne. Prav v obdobjih krize so spremembe potrebne. Sodelujoči v procesu, to je "akterji", se morajo zavedati dejstva, da je aktivna sprememba v smislu prednosti ali prednostne naloge v strategiji podjetja le delno izvedljiva ali celo popolnoma nemogoča. V takšnih primerih je upravljanje s spremembami v večji meri preusmerjeno na oblike reaktivnega kriznega upravljanja – kot metoda se nanaša bolj na tako imenovano „upravljanje med preobratom“ (turnaround management), o katerem pa tu ne bomo govorili. Enako velja takrat, ko procesi sprememb uidejo z vajeti. V takšnih primerih je treba sprejeti ukrepe, ki nudijo možnost statusa quo in posledično preživetja. Le po uspešni stabilizaciji je lahko položiti temelje, začeti s strateškim razmišljanjem o procesu prilagajanja in o nadaljnjem razvoju po načrtu. V tem smislu predstavlja krizno upravljanje funkcionalen pristop, ki se izvaja poleg ali vzporedno s procesi sprememb in prej ali slej reagira na pogoje, ki ogrožajo podjetje.

## **Pridobiti glave in srca ljudi**

Do zdaj je bila pozornost usmerjena na funkcionalne in sistemske vidike. Na koncu pa bomo opisali ključni dejavnik uspeha procesov sprememb v družbah in podjetjih. Zgoraj podana definicija najmanjše enote v kateremkoli podjetju je bila, da so to sodelavci, oziroma ljudje ali posamezniki. Zato se nadaljnji razvoj določenega podjetja odvija na ravni, povezani s človeškim vedenjem – tj. v glavah in srcih delavcev in sodelavcev.

Kaj so torej vzroki konfliktov v procesu sprememb?

Kot smo že videli, lahko ogroža procese nestrinjanje, ki ga povzroča konfiguracija zunanje in notranje organizacije. Drugič: posegi ali spremenjeni posegi v vire v podjetju razodevajo razlog, zakaj del zaposlenih ne mara in ne želi sprejeti sprememb ter biti vključen v proces sprememb in/ali sledijo ciljem, ki se razlikujejo od ciljev podjetja. Tretjič: enako kot velja za podjetje/družbo, ki mora biti v stanju, ustreznem za spremembe, velja to pravilo tudi za zaposlene. Proces sprememb lahko ovirajo ali upočasnijo življenjske situacije, razlogi za katere so izven podjetja, kakor tudi prilagoditve v samem podjetju ali v povezavi z njim, ki se tičejo posameznega zaposlenega ali individualnih pod-

sistemov (tj. skupine, sektorji, oddelki). Po en strani je motena komunikacija, po drugi pa ni moč najti nekega skupnega dejavnika za postavljanje ciljev. Brez poglobljanja v psihološke podrobnosti lahko rečemo, da je to rezultat dejstva, da so prav t.i. „mehki dejavniki“ tisti, ki igrajo ključno vlogo in imajo ključen pomen za rezultat procesa sprememb. Zato je za proces sprememb na tem področju potreben kompetenten nadzor kakor tudi navodila strokovnjaka. Na kratko to pomeni vključitev strokovnjakov, izkušenih na področju ekonomske psihologije, ekonomske sociologije ali podobno.

## **Zaključek**

Sistemsko upravljanje s spremembami temelji na dveh temeljnih dejavnikih:

Prvič: sistemska predstavitev organizacije kot strukture z vsemi svojimi poslovnimi procesi in verigami ustvarjalcev vrednosti.

Drugič: sistemski pogled na ljudi, ki družbo oživljajo.

Torej mora upravljanje konfliktov in kriz znotraj okvirjev procesov sprememb upoštevati tako funkcionalno-sistemske vidike kakor tudi tako imenovane mehke dejavnike, povezane z upravljanjem z ljudmi.



## Upravljanje s spremembami v podjetjih – okvir in instrumenti

Winfried Schwehn, Nemčija

V razpravi o procesih sprememb govorim iz lastnih izkušenj številnih procesov sprememb v podjetju, okvirov, ki smo jih upoštevali, korakov, ki smo jih naredili, instrumentov, ki smo jih uporabili ter uspehov, ki smo jih dosegli.

### Okvirji/Splošne pripombe

Ko začnemo s procesom sprememb, je v podjetju pogosto prisotna razprava o potrebah po takšnem procesu. V takšnih razpravah se govori o dobri podjetniški kulturi, dobrih standardih ter vseh pogojih, ki morajo biti izpolnjeni, če naj bo podjetje uspešno.

O tem smo se morali pogovarjati z zaposlenimi ter jim razložiti, da dobra podjetniška kultura ali dobri standardi in pa spremembe niso v nasprotju, temveč so odvisni drug od drugega. Dobra podjetniška kultura spremembe olajša.

Pri upravljanju s spremembami v središču naše pozornosti ni "kaj" storiti, temveč "kako" to narediti!

Ne gre za analizo struktur in procesov, ne za podrobnejšo izdelavo strategije, temveč za vprašanja:

- *kako spodbuditi in posredovati strukture in inovacije,*
- *kako izvajati spremembe,*
- *kako prizadete osebe navdušiti,*
- *kako strahove in težave obdržati na minimumu.*

Vse to je potrebno, ker je človek bitje navade in v podjetju je situacija enaka kot povsod drugod v življenju. Spremembe sprožijo nasprotovanja, vplivajo na strukture moči, povzročajo strahove in bojzani, spremljajo jih spremenjene vloge in predstavljajo dodatno delovno obremenitev!

Zato je zaposlene potrebno navdušiti!

Ustvariti takšno navdušenje pa je naloga vodstva podjetja!

Vsi koraki v procesu sprememb morajo biti narejeni skupno, toda kljub temu mora voditi vodstvo!

Ob tem, da je iz pogovorov ugotovljeno, da je od

- 437 višjih direktorjev v 116 podjetjih

- 16 % vizionarjev, toda
  - 84 % tistih, ki želijo ohraniti obstoječe stanje
- kar pomeni, da se večina višjih direktorjev sprememb boji!

Navzlic temu je možno izpeljati uspešen proces, vendar mora podjetje upoštevati številne korake in nujnosti.

Proces sprememb delimo na tri faze (po Lewinu):

- prva faza: "odmrznitev" stališč,
- druga faza: "spreminjanje" vedenja,
- tretja faza: "zamrznitev" novih vpogledov.

**Prva faza, "odmrznitev",** pomeni vzbuditi radovednost in zavezanost, razložiti potrebo po spremembah na razumljiv način, graditi zaupanje v možnosti, ki jih bodo spremembe prinesle.

**Druga faza, "spreminjanje",** pomeni spopasti se s specifičnimi problemi, jemati opozicijo resno, razpravljati o bojznih/strahovih s prizadetimi ljudmi, "kultivirati" pozitivno misleče in ne načrtovati sprememb v prevelikih korakih.

**Tretja faza, "zamrznitev":** kakor hitro je način izvajanja določen, izvajanje stalno spremljati nenehno obveščati prizadete ljudi ter se ne obotavljati popraviti ali odpraviti napake.

Vodstvo se mora z zaposlenimi pogovarjati, jim razložiti stanje in poslušati njihova mnenja.

Spreminjanje ali razvoj podjetja zahteva pomoč zaposlenih, kar je pomembna naloga vodstva podjetja kakor tudi velika odgovornost.

*"Ljudje so tisti, ki nekaj pomenijo"* in to je tisto, kar je vsak trenutek v podjetju treba upoštevati, še zlasti pa pridobi na pomenu v primeru, ko izvajamo proces sprememb.

Najvišje vodstvo mora imeti vizijo, mora imeti ideje za prihodnost. Pomembno je, da so te ideje oddaljene od današnje situacije in da predstavljajo resničen cilj, istočasno pa se morajo direktorji zavedati, da ne smejo biti predaleč oz. tako daleč, da jih zaposleni ne bi bili sposobni razumeti ali jim slediti.

Uprava mora zaposlene/delavce navdihovati, toda:

*"Če hočete zgraditi ladjo, ne skličite skupaj ljudi, ne nabirajte lesa, ne pripravljajte orodja in ne delegirajte del, temveč v ljudeh hrepenenje po neskončnem morju!"* (A.de Saint-Exupery)

Imeti zamisel, imeti vizijo in vključiti ljudi pomeni, da je uspeh zagotovljen.



Vključiti ljudi in jih jemati resno je v procesu sprememb eden od dejavnikov uspeha.

Poleg vseh logičnih procesov potrebujete visoko motivacijo zaposlenih, drugače ne boste uspešni.

Tako imenovan "sindrom ledene gore" omeni, da lahko z dejstvi spremenite stvari le za 10 %, a s čustvi za 90 %.

To pomeni, da je pot od možganov zaposlenih do njihovih src pogosto zelo dolga.

### **Primer podjetja**

Biti uspešen pomeni imeti dobro strukturirano metodo, kovček z dobrim orodjem in trajnostno uporabo tega.

V našem podjetju smo bili uspešni, ker smo od vsega začetka pritegnili zaposlene/delavce.

Ko smo ugotovili, da so potrebne spremembe in ko smo se odločili, da z njimi začnemo, nismo razpravljali o tem zgolj na direktorski ravni, temveč tudi na ravni zaposlenih. S procesom smo začeli znotraj posameznih oddelkov, kjer smo se z ljudmi pogovarjali o nujnih zahtevah za naslednjih deset let, o prihodnosti podjetja, o njihovih idejah kako biti uspešni.

Na ta načini izpeljane delavnice so se izkazale za zelo uspešne, predlaganih je bilo veliko novih idej in – kar je bilo najpomembneje – ljudem so pokazale, da jih jemljemo resno.

Uporabili smo smernice, kot na primer:

- *vključevanje zaposlenih/delavcev,*
- *vključevanje vseh ravni hierarhije,*
- *vključevanje svetov delavcev (v Nemčiji jih imamo),*
- *intenzivno vključevanje in osebna angažiranost generalnega direktorja,*
- *odprto in intenzivno informiranje in komuniciranje ves čas procesa sprememb (kakor tudi po njem),*
- *večinoma pomaga, če za vodenje (moderiranje) najamemo zunanjega svetovalca.*

Seveda so potrebne številne razprave, od katerih bodo ene uspešne druge ne, toda potrebno je voditi dober proces ter zanj oblikovati močno projektno skupino.

Razprave, komunikacija in informiranje so v procesu sprememb pomembni instrumenti za doseganje uspeha.

Da pa bodo takšni napori rodili uspeh in pripeljali do trajnostnih sprememb, morate imeti dopolnilne dejavnosti, ki trajajo dlje kot zgolj v času samega procesa sprememb.

Mi smo bili uspešni, ker smo si pomagali še z naslednjim:

- *poročila/informacije v pisni obliki*, publikacije itd. (odločili smo se, da bodo vsi dokumenti o procesu sprememb v določeni barvi (rumena, ki pade v oči, ali modra in zelena), tako da vsak, ki te papirje vidi, takoj ve... .."oh, novice o procesu sprememb",
- *časopis podjetja*, pisali so ga zaposleni, ki so imeli svoj uredniški odbor,
- *številni forumi*, na katerih je bilo govora o napredku ali drugih zanimivih situacijah v podjetju, delavnice, predavanja, itd.,
- *strukturirana komunikacija* med direktorji in osebjem (enkrat na teden po eno ali dve uri, vprašanja in odgovori),
- tako imenovane "razprave z delavci na terenu", pogovori delavcev z generalnim direktorjem. To pomeni, da pride direktor na teren, v oddelke, kjer se pogovarja neposredno z zaposlenimi o vrsti zanimivih problemov.

Biti trajnosten pomeni delati vse omenjeno v normalnem delovnem času, ne le v času oziroma fazi sprememb.

Dodatna pomoč tako vzpostavljeni osnovi dobre podjetniške kulture so naslednji instrumenti:

- *vprašalnik za zaposlene*,
- *diferenciran sistem ocenjevanja (vključno z razvojem)*,
- *povratne informacije zaposlenih direktorjem*,
- *procesi oblikovanja skupin (zelo pomembno, kadar se spremeni oddelek)*
- *vizualizacija rezultatov podjetja, itd.*

## Analiza rezultatov raziskave o ozaveščenosti slovenskih podjetij o upravljanju s spremembami

Hana Vodeb in Nina Kristl, Skupina FABRIKA d.o.o.

### METODOLOGIJA

Za metodo zbiranja podatkov je bila uporabljena spletna anketa. Posredovana je bila 6.823 naslovnikom iz baze kontaktov Združenja delodajalcev Slovenije, zato vzorec raziskave ni naključen. Pri zbiranju podatkov je raziskava upoštevala splošno etiko raziskovanja in je zagotavljala najvišjo možno stopnjo anonimnosti. Vprašalnik je vseboval dva sklopa vprašanj, in sicer je v prvem sklopu vprašanj respondente spraševal po številu zaposlenih in področju dejavnosti njihovega podjetja, v drugem pa je bila z desetimi vprašanji preverjena njihova ozaveščenost o upravljanju s spremembami v podjetjih. Kjer je bilo smiselno, so vprašanja vsebovala tudi možnost »brez odgovora« za primer, ko respondenti bodisi niso želeli odgovoriti na vprašanje, bodisi odgovora niso poznali. Ti odgovori so izvzeti iz analize.

### OPIS VZORCA RAZISKAVE

V vzorec je bilo vključenih 84 respondentov, njihova porazdelitev v kontekstu velikosti podjetja, iz katerega prihajajo, pa je dokaj enakomerna. Največ (37%) jih je zaposlenih v majhnih podjetjih z manj kot 50 zaposlenimi, sledijo jim zaposleni v srednje velikih podjetjih, ki imajo med 50 in 250 zaposlenih (35%), najmanj (29%) pa je vključenih zaposlenih v velikih podjetjih, ki imajo več kot 250 zaposlenih.

Področja dejavnosti, na katerih podjetja delujejo, smo za namene analize združili v štiri kategorije. V prvi kategoriji so dejavnosti »kmetijstvo, gozdarstvo, ribolov in rudarstvo«, kamor se uvrščajo le 4% respondentov. V kategoriji »gradbeništvo in predelovalna industrija« je uvrščenih 38% respondentov, največ – kar polovica vseh respondentov – pa je zaposlena v storitvenem sektorju. Med storitvene dejavnosti so uvrščene naslednje dejavnosti: trgovina, turizem, potovanja, gostinstvo, prevoznništvo in storitve, telekomunikacije, poslovne storitve, finance, zavarovalništvo, nepremičnine in informiranje. V kategorijo »drugo« se je opredelilo 8% respondentov, javni sektor pa je bil iz analize izvzet.

## OZAVEŠČENOST O UPRAVLJANJU S SPREMEBAMI

Samo ozaveščenost o upravljanju s spremembami je raziskava ugotavljalna posredno preko vprašanj, ki se nanašajo na različne vidike ozaveščenosti. Vprašanja in odgovori nanje so interpretirani v nadaljevanju.

V kontekstu **ročnosti načrtovanja proizvodov oziroma storitev** velik delež podjetij načrtuje le-te za obdobje do enega leta (28%), največ (40%) pa za obdobje od enega do treh let. Da načrta proizvodov oziroma storitev podjetje nima, navaja le 5% respondentov, ki so najpogosteje zaposleni v majhnih podjetjih. Med majhnimi in srednje velikimi podjetji je največ takšnih, ki proizvode oziroma storitve načrtujejo za obdobje od enega do treh let, z velikostjo podjetja pa se delež takih podjetij zmanjšuje. Med velikimi podjetji se načrtovanje proizvodov oziroma storitev dokaj enakomerno porazdeljuje za posamezna obdobja, z izjemo načrtovanja za obdobje nad 5 let, v katerem velika podjetja v nizkem obsegu načrtujejo svoje proizvode oziroma storitve. Glede na sektor, so v največji meri daljnosežno usmerjeni sektorji kmetijstvo, gozdarstvo, ribolov in rudarstvo, ki pa imajo hkrati tudi najvišji delež (33%) podjetij, ki proizvode oziroma storitve načrtujejo za obdobje do 1 leta. Sektorji gradbeništvo in predelovalna industrija ter storitveni sektor se v pomembno večji meri poslužujejo načrtovanja proizvodov za obdobje od enega do treh let kot sektorji preostalih dveh kategorij.

Večina (74%) podjetij ima tudi izdelane načrte glede **števila zaposlenih in kvalifikacij, ki bodo v prihodnje potrebne**. Največ (39%) podjetij ima izdelan sistem načrtovanja za obdobje do enega leta, sledijo jim podjetja brez načrta, ki potrebe po zaposlenih z določenimi kvalifikacijami prilagajajo, ko se le-te pojavijo (26%). Tako je moč ugotoviti, da so podjetja v kontekstu načrtovanja števila in strukture zaposlenih v največji meri kratkoročno usmerjena, saj se jih skoraj dve tretjini na potrebe odziva, ko se le-te pojavijo oziroma imajo izdelan sistem načrtovanja za obdobje do enega leta. Bolj daljnosežno je načrtovanje, nižji je delež podjetij, ki bi imela izdelan sistem načrtovanja zaposlenih. Delež podjetij, ki sistema načrtovanja nimajo in se na potrebe odzivajo, kadar se pojavijo, je tem višji, tem manjše je podjetje. Glede na velikost, so velika podjetja najbolj dolgoročno usmerjena, hkrati jih ima kar polovica izdelan sistem načrtovanja števila zaposlenih za obdobje do enega leta. Kar tretjina podjetij s področja kmetijstva, gozdarstva, ribolova in rudarstva navaja, da nimajo izdelanega sistema načrtovanja števila zaposlenih, sicer so pa podjetja s

tega področja bolj kratkoročno usmerjena. Podjetja s področja gradbeništva in predelovalne industrije ter storitvenega področja so prav tako v večji meri kratkoročno usmerjena.

Podjetja imajo podobno časovno strukturo načrtov v zvezi z **izobraževanjem za pridobitev potrebnih znanj glede na bodoče potrebe po teh znanjih**, saj jih ima več kot polovica načrte za obdobje do enega leta, prav tako pa je visok delež (20%) podjetij brez načrtov. Izobraževalnih načrtov za obdobje nad 5 let podjetja skorajda nimajo (ima jih le 1%). Srednje velika podjetja so izrazito kratkoročno usmerjena, medtem ko imajo majhna podjetja še najbolj časovno enakomerno razporeditev načrtov, a so hkrati tudi v največji meri (32%) brez načrtov. Vsa podjetja s področja kmetijstva, gozdarstva, ribolova in rudarstva imajo izobraževalne načrte z ročnostjo do enega leta, medtem pa je med podjetji iz storitvene dejavnosti najvišji delež (28%) takšnih, ki načrtov sploh nimajo. Slednja imajo hkrati relativno pogosto izdelane izobraževalne načrte za obdobja med enim in petimi leti.

In kako podjetja **zadovoljujejo potrebe po novih znanjih**? Organiziranja internih izobraževanj z notranjimi in zunanji izvjalci se poslužujeta kar dve tretjini podjetij, med katerimi so v najvišjem deležu zastopana velika podjetja. Interna izobraževanja z notranjimi izvjalci so med majhnimi podjetji najpogostejši način pridobivanja novih znanj, medtem ko srednje velika podjetja najpogosteje izvajajo interna izobraževanja z zunanjimi izvjalci. Slednje oblike se najpogosteje poslužujejo podjetja s področja kmetijstva, gozdarstva, ribolova in rudarstva. Da bi zadovoljila potrebe po novih znanjih, več kot polovica podjetij zaposluje delavce s potrebnimi znanji, najpogosteje pa so to velika podjetja s področja gradbeništva in predelovalne industrije. Nekaj več kot polovica podjetij svoje zaposlene napotuje na zunanja izobraževanja, najmanj pa je takih med majhnimi podjetji. Za slovenske razmere manj značilnega dualnega izobraževanja in izobraževanja preko vključevanja v štipendijske sheme se poslužuje slaba petina podjetij, med njimi v največji meri velika podjetja s področja gradbeništva in predelovalne industrije. Večje kot je podjetje, pogosteje in v večji meri se poslužuje različnih načinov pridobivanja znanj.

Podjetja v veliki meri spremljajo **odnos zaposlenih do sprememb**, saj jih le 22% navaja, da tega ne počno, med njimi so to v največji meri srednje velika podjetja s področja kmetijstva, gozdarstva, ribolova in rudarstva. Med podjetji, ki spremljajo odnos zaposlenih do sprememb, jih največ, več kot polovica,

dopušča možnost neposrednega izražanja mnenja in stališč, v največji meri to velja za majhna in srednje velika podjetja s področja gradbeništva in predelovalne industrije. Rednega in sistemskega merjenja zadovoljstva se v največji meri poslužujejo velika podjetja, po sektorskih področjih pa nobena skupina ne izstopa izrazito. Prav tako se velika podjetja v pomembno višjem deležu (52%) poslužujejo pridobivanja informacij o odnosu do sprememb preko predstavnikov delavcev, nekoliko bolj pa je omenjeni način spremljanja odnosa do sprememb značilen za podjetja s področja gradbeništva in predelovalne industrije.

Da so zaposleni **vkjučeni v sistem načrtovanja sprememb in s tem povezanih ukrepov v podjetju**, navaja kar tri četrtine podjetij. V največji meri se pri tem poslužujejo neposrednega dajanja predlogov, kar je še najbolj značilno za srednje velika podjetja (71%) s področja gradbeništva in predelovalne industrije (74%). Bistveno manj pogosto (slaba četrtina podjetij) so zaposleni vključeni v načrtovanje sprememb kolektivno preko njihovih predstavnikov v podjetju, kar je kajpak bolj značilno za velika podjetja, ki imajo v večji meri organizirane predstavnike zaposlenih.

**Informiranje zaposlenih o sprejetih ukrepih za izvedbo načrtovanih sprememb** najpogosteje (72%) poteka neposredno, česar se v največji meri poslužujejo majhna podjetja z vseh področij, z izjemo področij kmetijstva, gozdarstva, ribolova in rudarstva, za katere je tak način informiranja manj pogost (33%). Preko predstavnikov v podjetjih najpogosteje poteka informiranje v velikih podjetjih (68%) s področja gradbeništva in predelovalne industrije (55%). Neposredno posvetovanje z zaposlenimi kot način informiranja je bolj značilen za majhna podjetja (40%) in je tem manj značilen čim večja so podjetja. Posvetovanja s predstavniki zaposlenih se poslužuje slaba petina podjetij, najpogosteje pa so to podjetja s področja gradbeništva in predelovalne industrije.

Podjetja svoje zaposlene v veliki meri tudi **nagrajujejo za pobude za spremembe**, a nekoliko pogosteje (41%) le, če imajo pobude pozitivne finančne učinke. Med takimi je največ srednje velikih podjetij (61%) s področja gradbeništva in predelovalne industrije (52%). Velika podjetja se v isti meri (33%) poslužujejo nagrajevanja, če pobude za spremembe nimajo pozitivnih finančnih učinkov, kot to počno, če pobude imajo pozitivne finančne učinke. V največji meri pa za pobude ne nagrajujejo majhna podjetja (42%) s področja storitev (44%).

In kako podjetja nagrajujejo zaposlene za pobude za spremembe? Najpogosteje (65%) nagrajujejo individualno v okviru delovne uspešnosti, kar je nekoliko bolj značilno za srednje velika podjetja (74%) s področja gradbeništva in predelovalne industrije (69%). Podjetja s slednjega področja se tudi v največji meri poslužujejo denarnih nagrad (58%), ki so bolj pogoste med velikimi podjetji (60%). Alternativne ugodnosti v naravi kot nagrada za pobude, so pomembno bolj značilne za majhna podjetja (37%). Le-ta pa se skupaj z velikimi podjetji v največjem deležu poslužujejo še drugih oblik nagrajevanja, sicer najbolj značilna za podjetja storitvene dejavnosti. Najmanj pogosto (14% podjetij) se pojavlja skupinsko nagrajevanje v okviru delovne uspešnosti.

V zvezi s sistemom ocenjevanja uspešnosti opravljenega dela zaposlenih so podjetja v večini (96%) navedla, da imajo le-tega vzpostavljenega. Največ, nekaj manj kot polovica, ima vzpostavljen strukturiran in celovit sistem ocenjevanja uspešnosti opravljenega dela zaposlenih, pri čemer gre v glavnem za srednje velika (52%) in velika podjetja (54%) s področja gradbeništva in predelovalne industrije (52%). Da se pri ocenjevanju uspešnosti odločajo od primera do primera, navaja slaba tretjina podjetij, med katerimi gre najpogosteje za majhna podjetja (50%). Nizek delež podjetij (16%) ima vzpostavljen sistem ocenjevanja uspešnosti le v nekaterih oddelkih.













Evropska unija

[WWW.GOFORCHANGE.BIZ](http://WWW.GOFORCHANGE.BIZ)

Publikacija je izdana v okviru projekta »Dobre prakse in strategije za upravljanje s spremembami (GoForChange)«, ki ga sofinancira Evropska komisija (program Industrijski odnosi in socialni dialog).

Avtorji prispevkov prevzemajo odgovornost za mnenja, ki so izražena v člankih in prispevkih. Evropska komisija ni odgovorna za morebitno uporabo informacij, ki jih vsebuje ta publikacija.

Publikacija je brezplačna in dostopna pri Združenju delodajalcev Slovenije, na spletni strani ZDS [www.zds.si/si/publikacije/](http://www.zds.si/si/publikacije/) ter na spletni strani projekta [www.goforchange.biz](http://www.goforchange.biz).

Združenje delodajalcev Slovenije  
Dimičeva 9  
1000 Ljubljana  
Slovenija

