

Ustvarjanje pogojev za uresničevanje sprememb

Nina Fifolt

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
nina.fifolt@fos-unm.si

Klemen Mihalič *

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
klemen.mihalic@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Na kakšen način organizacije ustvarjajo pogoje za uresničevanje sprememb?

Namen: Preučili smo strokovno literaturo, ki obravnava različne načine uspešnega upravljanja sprememb v organizacijah ter na podlagi rezultatov oblikovali temeljne ugotovitve in spoznanja.

Metoda: Pri pisanju teoretičnih izhodišč smo uporabili opisno metodo s študijem relevantne domače in tuje literature ter metodo povzemanja z uporabo zapiskov in navedb drugih avtorjev. Pri raziskavi smo izvedli sistematičen pregled relevantnih strokovnih virov in nato izvedli njihovo kvalitativno analizo, kjer smo s pomočjo analitičnega proučevanja oblikovali temeljne ugotovitve in spoznanja vezana na naše raziskovalno vprašanje.

Rezultati: Organizacije ustvarjajo pogoje za uspešno uresničevanje sprememb z večdimenzionalnim pristopom, na katerega vplivajo transformacijski in transakcijski dejavniki sprememb. Uspešnost sprememb je odvisna od sposobnosti organizacij, da prepoznajo izzive in implementirajo strategije, ki spodbujajo inoviranje in agilnost ter vključenost deležnikov v organizacijske procese. Pri uresničevanju sprememb gre za proces, ki vključuje neprestano samoizpraševanje in samorefleksijo za doseganje odličnih rezultatov. Odprta in učinkovita dvosmerna komunikacija, temelječa na podlagi transparentnih dokazov, je ključna za zmanjševanja odpora pri uvajanju sprememb.

Organizacija: Zbrane ugotovitve prispevajo k razumevanju negativnih dejavnikov odpora pri uvajanju sprememb ter organizacijam pomagajo pri uvajanju boljših strategij in organizacijskih procesov, ki podpirajo vključenost udeležencev in uvajanje inovacij.

Družba: Vodenje sprememb ne povečuje uspešnosti zgolj organizacije same, temveč lahko spodbuja transformacijske premike v zunanjem okolju organizacije, ki vodijo k bolj inovativni in na trajnostnem modelu temelječi družbi.

Originalnost: Raziskava se celovito loteva uspešnega upravljanja sprememb, saj združuje analizo strateških (transformacijski) in transakcijskih (operativnih) dejavnikov sprememb ter sintezo različnih teoretičnih modelov upravljanja sprememb.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskave v zajeti literaturi uporabljajo različne metodologije, kar bi lahko vplivalo notranjo veljavnost raziskave. Prav tako so viri vključevali organizacije z različnih področij delovanja, kar lahko vpliva na zunanjo veljavnost raziskave ter s tem posploševanje na preostale specifične sektorje. Za izboljšanje veljavnosti raziskave o ustvarjanju pogojev za uresničevanje sprememb svetujemo izvedbo empirične raziskave v različnih sektorjih.

Ključne besede: uvajanje sprememb, vodenje sprememb, model EFQM 2020, agilnost organizacije, dejavniki sprememb, organizacijska kultura.

1 Uvod

Sodobna družba je čedalje bolj globalizirana ter medsebojno prepletena in povezana. Sobivanje različnih kultur bogati človeštvo, hkrati pa to v medsebojne odnose vnaša napetosti. Zaradi nadpovprečno hitrega dviga temperatur smo priča ekstremnim vremenskim dogodkom, ki povzročajo naravne nesreče. Ob eksponentnem razvoju modernih tehnologij, družbenih in okoljskih sprememb ter globalnimi ekonomskimi trendi, so spremembe postale naš vsakdan, naj bo to na nivoju posameznika ali organizacij. »Ljudje se sprememb po navadi bojijo, ker se bojijo neznanega.« (Harari, 2017, str. 73). Vendar spremembe same po sebi niso nekaj negativnega, temveč nudijo tudi priložnosti. Spremembe iz zunanjega okolja organizacije so lahko razdiralne sile, po drugi strani pa spodbujajo ustvarjalnost (Burke, 2017, str. 22).

Organizacije morajo biti zato sposobne prepoznati potrebe po spremembah in si prizadevati za ustvarjanje pogojev za uresničevanje sprememb, ki bodo vodile v trajno odličnost. Vendar kot je zapisal Blokdijk (2008, str. 12): »Potreba po spremembah v organizacijah ne pomeni samo želje ponuditi svojim odjemalcem boljše izdelke in storitve, temveč mora izhajati iz želje po izboljšanju delovanja organizacije«. Pri raziskovanju v sklopu te naloge smo si zato postavili naslednje raziskovalno vprašanje: Na kakšen način organizacije ustvarjajo pogoje za uresničevanje sprememb?

Namen raziskovanja je preučiti strokovno literaturo, ki obravnava različne načine uspešnega upravljanja sprememb v organizacijah ter oblikovali temeljne ugotovitve in spoznanja z analitičnim proučevanjem virov.

2 Teoretična izhodišča

V standardu ISO 9001:2015 Slovenski inštitut za standardizacijo (2015, str. 4) ugotavlja, da »dosledno izpolnjevanje zahtev ter obravnavanje prihodnjih potreb in pričakovanj v vse bolj dinamičnem in kompleksnem okolju predstavljata za organizacije velik izziv«. Spremembe lahko izhajajo tako iz zunanjega kot tudi notranjega okolja organizacije – gonilo sprememb predstavlja tehnološki razvoj, trženjski trendi, zahteve regulatorjev ali optimizacija notranjih procesov. Upravljanje in obvladovanje sprememb zahteva celovit pristop, ki vključuje načrtovanje, izvajanje in spremljanje rezultatov uvajanja sprememb v organizacijske procese.

Za lažje razumevanje tako kompleksnega področja so se razvili modeli upravljanja sprememb, ki osvetljujejo različne pristope obravnave prehodov iz enega stanja v drugega. Med najbolj znanimi modeli so European Foundation for Quality Management model poslovne odličnosti (v nadaljevanju model EFQM 2020), Lewinov model sprememb, ADKAR model ter model

osmih korakov. Vsak izmed modelov se na svoj način loti upravljanja sprememb – nekateri v ospredje postavljajo spremembe na nivoju posameznika, nekateri se osredotočajo na organizacije. Za uspešno obravnavanje upravljanja sprememb je dobro poznati več modelov ter izbrati kombinacijo najboljših rešitev za specifično situacijo.

Eden najbolj razširjenih uporabljenih modelov organizacijskih sprememb je razvil nemški psiholog Kurt Lewin sredi 20. stoletja in temelji na treh fazah sprememb: odmrznitev, sprememba in ponovna zamrznitev. Lewinov model predpostavlja, da ljudje pogosto niso naklonjeni spremembam in se radi vračajo k ustaljenim vzorcem (Blokdijs, 2011, str. 17). Za uspešno uveljavljanje sprememb, morajo zato organizacije najprej oceniti trenutno stanje in prepoznati potrebo po spremembah. Za tem pa je treba spremenjeno vedenje vključiti v organizacijske procese (Griffin & Moorhead, 2013, str. 529).

Model ADKAR, ki ga je za Ameriško podjetje Prosci razvil Jeff Hiatt, procesu obvladovanja sprememb daje okvir, ki se osredinja na posameznika. Model temelji na petih korakih, ki so potrebni za uspešno implementacijo sprememb na nivoju posameznika, kar posledično pripelje do uspešno izvedenih organizacijskih sprememb: zavedanje, želja, znanje, sposobnost in utrditev Hiatt (2006).

Kotter in Cohen (2002, str. 3-6) poudarjata, da uspešno uvajanje organizacijskih sprememb zahteva osem zaporednih korakov. Najprej je ključno ustvariti občutek nujnosti in oblikovati močno vodstveno skupino. Sledi oblikovanje jasne vizije in strategije ter njihova učinkovita komunikacija med zaposlenimi. Pomembno je tudi opolnomočenje zaposlenih za uresničevanje sprememb in ustvarjanje kratkoročnih zmag, ki krepijo motivacijo. Proces zahteva vztrajnost, saj je treba preprečiti prezgodnje zadovoljstvo in nadaljevati z izvajanjem sprememb. Na koncu se nove prakse utrdijo z vzpostavitvijo trajne organizacijske kulture, ki podpira dolgoročne cilje.

Na organizacijske spremembe vpliva mnogo dejavnikov. Ti lahko prihajajo iz zunanjega ali notranjega okolja organizacije. Med zunanje dejavnike lahko prištevamo zunanje poslovno okolje, tehnološki razvoj, konkurenco, demografske in družbene spremembe, pravne in regulativne spremembe idr. Sodobno zunanje okolje organizacij se danes spreminja izredno hitro, zaradi česar je potrebno neprestano spremljanje situacije ter razumevanje dejavnikov sprememb (Burke, 2017, str. 22). Vendar na zunanje dejavnike ni možno vplivati, saj so ti neodvisni od delovanja organizacije. Po drugi strani pa zunanji dejavniki močno vplivajo na notranje dejavnike sprememb. Po se dejavniki sprememb delijo na transformacijske in transakcijske. Transformacijski dejavniki pomenijo strateške in dolgoročne spremembe, ki vključujejo (Burke, 2017, str. 263-266):

- Poslanstvo in vizijo – neposredno vplivata na strategijo in organizacijsko kulturo in strukturo.
- Voditeljstvo sprememb – stili in pristopi vodenja pomembno vplivajo na uspešnost organizacije.

- Organizacijska kultura – skupek vrednot in pravil obnašanja v organizaciji, ki usmerjajo ravnanja zaposlenih.

Transakcijski dejavniki pa predstavljajo operativne in taktične spremembe znotraj organizacije (Burke, 2017, str. 263-266):

- Organizacijska struktura – predstavlja neposredni vpliv na organizacijsko klimo in menedžerske prakse v organizaciji.
- Motiviranje – doseganje relevantnih organizacijskih ciljev, ki so v skladu z individualnimi potrebami zaposlenih (avtonomija dela, potrditev, delo z višjim smislom, ipd.).
- Organizacijska klima – pomeni kolektivno dožemanje članov določene skupine in je v neposredni povezavi z vodstvenimi praksami.

Pri uvajanju sprememb je ključno, da se spremembe izvedejo planirano in sistematično, pri čemur mora organizacija upoštevati (Slovenski inštitut za standardizacijo, 2015, str. 13):

- Namen sprememb in njihove možne posledice.
- Celovitost sistema vodenja kakovosti.
- Razpoložljivost virov.
- Razporeditev ali prerazporeditev odgovornosti in pooblastil.

EFQM model poslovne odličnosti ponuja organizacijam okvir, ki s pomočjo strateškega razmišljanja zagotavlja sistemski pogled na organizacijo in njeno okolje. Model temelji na načelih vizionarskega vodenja z agilnostjo, osredotočenosti na ustvarjanje trajnostne vrednosti za vse deležnike, spodbujanju inovacij in transformacije, razvoju organizacijske kulture ter prilagajanju na spremembe za doseganje dolgoročnega uspeha (SPIRIT Slovenia, b.d., str. 4-5).

Model je konceptualno zasnovan na treh ključnih elementih: usmeritev, izvedba in rezultati. Vendar so vsi elementi soodvisni in medsebojno vplivajo na doseganje organizacijske odličnosti. Usmeritev določa kako organizacija razume okolje v katerem deluje, opredeljuje vizijo in namen ter oblikuje strategijo za doseganje dolgoročnih ciljev. Izvedba se nanaša na izvajanje strategije, spodbujanje kulture inoviranja ter vzpostavitev učinkovitega vodenja in upravljanja sprememb. Rezultati pa pomenijo merilo za doseganje poslovnih in operativnih ciljev s pomočjo katerih lahko organizacija izboljša izkušnje deležnikov ter prispeva k trajnostnemu razvoju (SPIRIT Slovenia, b.d., str. 8-9).

Model EFQM 2020 nudi strukturiran pristop k ustvarjanju pogojev za uvajanje sprememb. To vključuje inoviranje, sinhronizacijo organizacijskih strategij s transformacijskimi cilji ter opolnomočenje vodstva za uvajanje sprememb. Vendar Križman (2019) opozarja, da EFQM model ne daje točno določenih odgovorov kako doseči transformacijo organizacije ter kako priti do sprememb, ki bodo zagotovile izjemne rezultate. Model namreč vsebuje predvsem vprašanja, na katera si mora s stalnim samoizpraševanjem in samorefleksijo odgovoriti vsaka organizacija sama. Po njegovem mnenju že sam proces iskanja odgovorov na vprašanja modela

EFQM spreminja organizacijsko kulturo v smeri, ki je potrebna za doseganje izjemnih rezultatov.

Na podlagi raziskav EFQM so v praksi ugotovili, da izjemna organizacija (SPIRIT Slovenia, b.d., str. 15) :

Skupaj s svojimi ključnimi deležniki ustvarja pogoje, pri katerih so uspešno izpeljane spremembe pravilo.

Ustvari kulturo »neobtoževanja«, v kateri obstaja prostor za poizkušanje, napake in učenje iz njih.

Spodbuja duh učenja pri uresničevanju svoje strategije in nenehno izboljševanje ter včasih tudi transformacijo organizacije.

Določa hitrost sprememb in s svojimi dejanji izkazuje potrebo po spremembah kot tudi koristi in posledice, ki jih imajo te spremembe na njen namen, vizijo in strategijo.

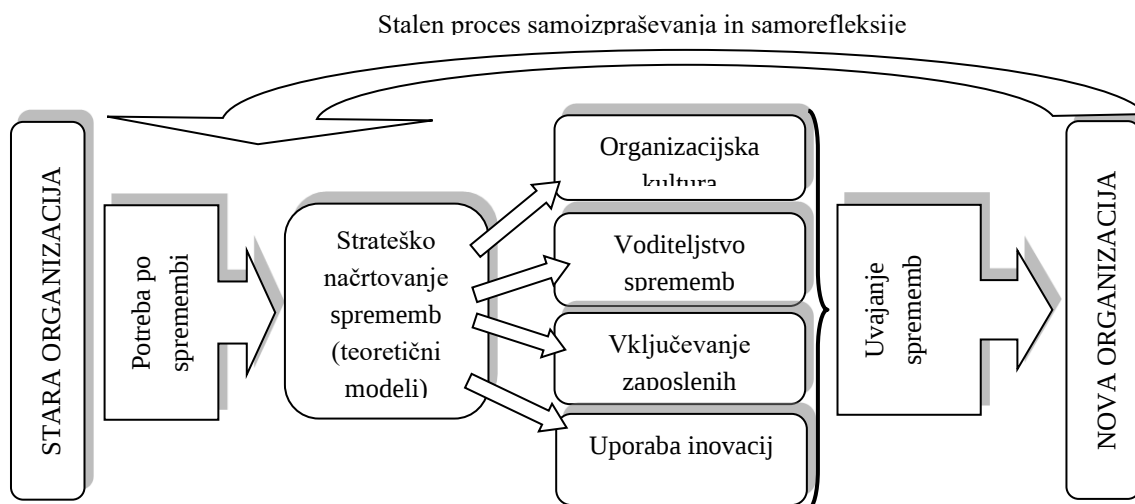
Se uči iz izkušenj vpeljevanja in izvajanja sprememb v preteklosti ter oblikuje strategije za njihovo uspešno obvladovanje v prihodnje.

3 Metoda

Na sliki 1 je predstavljen model raziskave, ki prikazuje neprenehni proces ustvarjanja pogojev za uresničitev sprememb v organizacijah in s tem transformacijo organizacije k trajnostni odličnosti.

Slika 1

Model raziskave



Pri pisanju teoretičnih izhodišč smo uporabili opisno metodo s študijem relevantne domače in tuje literature ter metodo povzemanja z uporabo zapiskov in navedb drugih avtorjev.

Pri raziskavi smo izvedli sistematičen pregled člankov, knjig, magistrskih del ter doktorskih disertacij. Vire smo iskali s pomočjo elektronskih bibliografskih baz podatkov: Google Učenjak, Digitalna knjižnica Slovenije (dLib), Springer Nature link, Science Direct, spletnih revij Fakultete za organizacijske študije in repozitoriji Univerz v Ljubljani, Mariboru, na primorskem ter samostojnih visokošolskih zavodov. Za iskanje primerne gradiva smo uporabili nabor ključnih besed v slovenskem in angleškem, ki so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1
Seznam ključnih besed

Slovensko	Angleško
uvajanje sprememb	change implementation
vodenje sprememb	change management
model EFQM 2020	model EFQM 2020
agilnost organizacije	organizational agility
kultura sprememb	change culture
organizacijska kultura	organizational culture
učenje iz izkušenj	learning from experience

Izbor pregledane literature smo opravili glede na relevantnost in ujemanje vsebine z našim raziskovalnim vprašanjem. Seznam pregledane literature je prikazan v tabeli 2.

Tabela 2
Seznam pregledane literature

Avtor (letnica)	Naslov
Kastelec, P. (2021)	Gradniki agilnosti menedžmenta
Jankalová, M. (2012)	Business Excellence Evaluation as the Reaction on Changes in Global Business Environment
Rass, L., Treur, J., Kucharska, W. & Wiewiora, A. (2023)	Adaptive Dynamical Systems Modelling of Transformational Organizational Change with Focus on Organizational Culture and Organizational Learning
Kramar Zupan, M. & Gradišek, A. (2024)	Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb
Vovk, R. (2022)	Odličnost in agilni menedžment
Iljins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015)	Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change
Sedej, T. & Mumel, D. (2013)	Pogled vrhnjega managementa na izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb
Breuer, W., Hass, M., Knetsch, A. & Seefried, E. (2024)	Sustainability, the Green Transition, and Greenwashing: An Overview for Research and Practice
Ferfolja, M. (2023)	Vpeljevanje sprememb in odpor zaposlenih do sprememb v izbranem podjetju.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A. & Tommasi, F. (2018)	How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships
Phillips, J. & Klein, J. D. (2022)	Change Management: From Theory to Practice
Robežnik, N. (2016)	Uvajanje 'mislečega okolja' v javni sektor
Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. A. (2022)	Reactions towards organizational change: a systematic literature review
Kharkheli, M. & Gavardashvili, D. (2022)	The need for organizational changes in companies
SPIRIT Slovenia (b.d.)	Model EFQM
Slovenski inštitut za standardizacijo (2015)	SIST EN ISO 9001:2015 – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2015)
Winkler, R. (2015)	Conditions for Implementing Organizational Changes
Rousseau, D. M. & ten Have, S. (2022)	Evidence-Based Change Management
Errida, A. & Lotfi, B. (2021)	The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study
Oakland, J.S. & Tanner, S. (2007)	Successful Change Management
Furxhi, G. (2021)	Employee's Resistance and Organizational Change Factors
Mansaray, H. E. (2019)	The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review
Belias, D. & Koustelios, A. (2014)	The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture

V nadaljevanju raziskave smo izvedli kvalitativno analizo gradiv, kjer smo s pomočjo analitičnega proučevanja oblikovali temeljne ugotovitve in spoznanja vezana na naše raziskovalno vprašanje.

Raziskava je temeljila na analizi strokovne literature o uspešnem upravljanju sprememb v organizacijah. Raziskava vključuje gradiva iz različnih obdobj med leti 2007 in 2024, kar omogoča širši vpogled v razvoj tega področja. Številni avtorji v analizirani literaturi potrjujejo podobne dejavnike uspešnega upravljanja sprememb. V raziskavi so zajeti različni vidiki sprememb v različnih sektorjih (zdravstvo, poslovno okolje, regulativa). Metodologija uporabljena v raziskavah analizirane literature ni bila enotna, saj so nekatere temeljile na empiričnih podatkih, druge pa na teoretičnih modelih.

4 Rezultati in razprava

Organizacije ustvarjajo pogoje za uresničevanje sprememb z večdimenzionalnim pristopom, ki vključuje prilagodljivo organizacijsko kulturo, učinkovito vodenje, stalno komunikacijo,

vključevanje zaposlenih in usmerjenost v inovacije. Raziskave kažejo, da je uspešnost sprememb odvisna od sposobnosti podjetij, da prepoznajo izzive in implementirajo strategije, ki spodbujajo inovacije in prilagodljivost (Iljins, 2015). V tabeli 3 so predstavljene ključne ugotovitve analize strokovne literature o uspešnem upravljanju sprememb v organizacijah.

Tabela 3
Ključne ugotovitve po posameznih referencah

Avtor (letnica)	Ključna ugotovitev
Kastelec, P. (2021)	Agilni menedžment pospešuje prilagajanje spremembam in krepi konkurenčnost. Za uspeh so ključni strateški pristop, vodstvena podpora in inovativna kultura . Brez agilnosti organizacije tvegajo izgubo trga.
Jankalová, M. (2012)	Podjetja morajo sprejeti sodobne pristope k ocenjevanju poslovne odličnosti, saj tradicionalne metode ne zadostujejo več v hitro spreminjajočem se globalnem poslovnem okolju.
Rass, L., Treur, J., Kucharska, W. & Wiewiora, A. (2023)	Samoučeča se omrežja podpirajo učinkovite spremembe, kultura učenja krepi odpornost, sodelovanje in refleksija pa sta ključ do uspeha.
Kramar Zupan, M. & Gradišek, A. (2024)	Uspešne spremembe v zdravstvu zahtevajo jasno vizijo, odprto komunikacijo in vključenost zaposlenih . Kombinacija klanske in tržne kulture krepi učinkovitost in dolgoročni uspeh.
Vovk, R. (2022)	Agilni menedžment spodbuja inovativnost, prilagodljivost in hitreje prepoznavanje sprememb. Uspeh temelji na kulturi, odprti komunikaciji in vodstveni podpori , kar zagotavlja konkurenčno prednost.
Iljins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015)	Uspešna sprememba zahteva zadovoljstvo zaposlenih, stabilnost in aktivno upravljanje kulture za zmanjšanje odpora. To pomaga podjetjem pri vodenju sprememb in akademikom pri nadaljnjih raziskavah.
Sedej, T. & Mumel, D. (2013)	Uspešne spremembe zahtevajo jasno, dvosmerno komunikacijo . Ključna je kombinacija osebnih in digitalnih orodij, prilagojenih organizaciji in zaposlenim.
Breuer, W., Hass, M., Knetsch, A. & Seefried, E. (2024)	Poudarek na pomenu boljših regulativ, večje transparentnosti in tehnoloških rešitev za pravično trajnostno preobrazbo podjetij.
Ferfolja, M. (2023)	Uspešne spremembe zahtevajo učinkovito vodenje, prilagodljiv pristop in zmanjševanje odpora za dolgoročno konkurenčnost.
Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A. & Tommasi, F. (2018)	Usposabljanje, razvoj in inovacije so ključni za spremembe. Naložbe v zaposlene spodbujajo sodelovanje, ustvarjalnost in prilagodljivost.
Phillips, J. & Klein, J. D. (2022)	Uspešno upravljanje sprememb zahteva prilagodljive strategije, učinkovito komunikacijo in sodelovanje deležnikov brez univerzalnega modela.
Robežnik, N. (2016)	Miselni premik k učenju, prilagodljivosti in vključenosti zaposlenih za večjo učinkovitost in odzivnost.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. A. (2022)	Uspešne spremembe zahtevajo razumevanje odzivov zaposlenih ter razlikovanje med odporom in konstruktivno kritiko. Priporočene so večnivojske raziskave in kombinirane metode.
Kharkheli, M. & Gavardashvili, D. (2022)	Organizacijske spremembe so ključne za uspeh podjetij. Uspešno upravljanje zahteva načrtovanje, prave modele in vključevanje zaposlenih , kar omogoča prilagajanje izzivom in izkoriščanje priložnosti.
SPIRIT Slovenia (b.d.)	Izjemna organizacija ustvarja kulturo neobtoževanja , se nenehno izboljšuje in včasih transformira, določa hitrost sprememb ter se uči iz izkušenj .
Slovenski inštitut za standardizacijo (2015)	Dosledno izpolnjevanje zahtev ter obravnavanje prihodnjih potreb in pričakovanj od organizacij zahteva, da poleg korekcij in nenehnega izboljševanja sprejme različne oblike izboljšav, kot so na primer prebojne spremembe, inovacije in reorganizacija .
Winkler, R. (2015)	Uspešne organizacijske spremembe zahtevajo načrtovanje, odprto komunikacijo, vključenost zaposlenih in obvladovanje odpora, pri čemer je ključna vloga organizacijske kulture.
Rousseau, D. M. & ten Have, S. (2022)	Upravljanje sprememb na podlagi dokazov povečuje uspeh, zmanjšuje odpor in krepi zaupanje. Ključni so preverjeni podatki, vključenost deležnikov in prilagodljivost organizacije .
Errida, A. & Lotfi, B. (2021)	Uspešne spremembe zahtevajo jasno vizijo, močno vodstvo, učinkovito komunikacijo in vključenost zaposlenih . Ključni so prilagajanje strategij in stalno spremljanje.
Oakland, J.S. & Tanner, S. (2007)	Uspešno upravljanje sprememb zahteva vizijo, vodstvo, vključenost zaposlenih in stalno spremljanje za dolgoročni uspeh.
Furxhi, G. (2021)	Uspešne spremembe zahtevajo razumevanje odpora zaposlenih, jasno vizijo, podporo in usposabljanje za večjo pripravljenost.
Mansaray, H. E. (2019)	Transformacijsko vodenje spodbuja inovacije, zaupanje in motivacijo. Prilagodljivi voditelji z ustreznimi strategijami uspešneje uvajajo spremembe.
Belias, D. & Koustelios, A. (2014)	Vodje so ključnega pomena za kulturo in spremembe, kar povečuje prilagodljivost in uspeh organizacij.

Organizacijska kultura je eden izmed ključnih dejavnikov pri uvajanju sprememb. Za uspešno izvajanje sprememb mora organizacija spodbujati odprtost za učenje, prilagodljivost in sprejemanje napak kot priložnost za izboljšanje. Kultura, ki omogoča poročanje o napakah brez kaznovanja, prispeva k večji varnosti in dolgoročni učinkovitosti organizacij (Rass, 2023). Raziskave kažejo, da podjetja z razvito organizacijsko kulturo, ki vključuje stabilnost, sistem nagrajevanja in vključenost zaposlenih, lažje izvajajo spremembe in zmanjšujejo odpor zaposlenih (Iljins, 2015). Ključnega pomena je, da podjetja krepijo vrednote sodelovanja in zaupanja, saj to prispeva k hitrejšemu sprejetju sprememb.

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri upravljanju sprememb je vodenje. Voditelji imajo osrednjo vlogo pri oblikovanju vizije, motiviranju zaposlenih in zagotavljanju podpore skozi celoten proces sprememb. Transformacijski voditelji, ki ustvarjajo jasno vizijo in spodbujajo sodelovanje, so bolj uspešni pri izvajanju sprememb kot avtoritarni voditelji, ki pogosto naletijo na odpor zaposlenih (Mansaray, 2019). Vodstvo mora aktivno vključevati zaposlene v proces odločanja in jih motivirati z ustreznimi nagradami ter spodbudami (Errida & Lotfi, 2021). Poleg tega se kot učinkovit pristop pri vodenju sprememb kaže prilagodljivo vodenje, ki omogoča hitrejše prilagajanje nepričakovanim izzivom.

Komunikacija je še en ključni element pri upravljanju sprememb. Organizacije morajo zagotoviti odprto in stalno dvosmerno komunikacijo, ki zaposlenim omogoča, da razumejo cilje in koristi sprememb. Raziskave so pokazale, da so podjetja, ki kombinirajo osebno in digitalno komunikacijo, uspešnejša pri izvajanju sprememb, saj to zmanjšuje negotovost in krepi podporo zaposlenih (Sedej & Mumel, 2022). Ključno je, da komunikacija ni le enosmerna, temveč da vodstvo prisluhne mnenjem zaposlenih in jih vključuje v procese odločanja.

Prilagodljivost organizacijskih struktur je prav tako ključnega pomena za uspešno uvajanje sprememb. Agilne organizacije, ki temeljijo na fleksibilnosti, sodelovanju in hitrem učenju, so bolj konkurenčne in lažje uvajajo spremembe. Model EFQM omogoča merjenje odličnosti organizacij in služi kot orodje za izboljšanje agilnega menedžmenta (Kastelec, 2021). Podjetja, ki ne sprejmejo agilnih načel, tvegajo izgubo tržnega položaja zaradi pomanjkanja odzivnosti na spremembe. Agilni pristopi organizacijam omogočajo hitrejše eksperimentiranje, odpravljanje napak in sprotno prilagajanje procesov, kar vodi v večjo inovativnost in odpornost na krizne situacije.

Usposabljanje in razvoj zaposlenih sta prav tako pomembna dejavnika pri ustvarjanju pogojev za spremembe. Organizacije, ki vlagajo v razvoj kompetenc zaposlenih, so bolj inovativne in odporne na spremembe. Raziskave poudarjajo pomen mehkih veščin, kot so komunikacija, timsko delo in reševanje problemov, ki so ključne za uspešno prilagajanje spremembam (Sartori, 2018). Poleg tega je pomembno, da organizacije ustvarijo kulturo nenehnega učenja in zaposlene motivirajo za pridobivanje novih znanj ter spretnosti.

Na podlagi preučene literature lahko zaključimo, da organizacije ustvarjajo pogoje za uresničevanje sprememb s prilagodljivo organizacijsko kulturo, učinkovitim vodenjem, stalno komunikacijo, vključenostjo zaposlenih in prilagodljivimi organizacijskimi strukturami. Organizacije, ki celostno pristopajo k spremembam in upoštevajo ključne dejavnike uspeha, bodo dolgoročno konkurenčne in uspešne v dinamičnem poslovnem okolju. Pomembno je, da se proces sprememb ne obravnava kot enkratni dogodek, temveč kot neprekinjen proces prilagajanja in izboljševanja, ki organizacijam omogoča trajnostno rast in razvoj.

5 Zaključek

V članku smo predstavili nekatere teoretične modele upravljanja sprememb ter dejavnike, ki vplivajo na uvajanje sprememb v organizacijah. Pri analizi relevantnih virov smo ugotovili, da organizacije ustvarjajo pogoje za uspešno uresničevanje sprememb z večdimenzionalnim pristopom, na katerega vplivajo transformacijski in transakcijski dejavniki sprememb.

Transformacijski dejavniki pomenijo strateške in dolgoročne spremembe, ki temeljijo na strukturnem preoblikovanju vrednot, kulture in strategije organizacije. Raziskave kažejo, da imajo organizacije, ki uspešno upravljajo spremembe, jasno definirano poslanstvo in vizijo, prilagodljivo organizacijsko kulturo ter učinkovito in agilno vodenje sprememb. Transakcijski dejavniki so operativne in taktične spremembe, ki se nanašajo na izboljšave v procesih in strukturi organizacije ter pomembno prispevajo k doseganju odličnosti pri upravljanju sprememb. Organizacije to dosegajo s prilagodljivimi organizacijskimi strukturami, upoštevanjem individualnih potreb in vrednot, razvojem kompetenc zaposlenih ter uporabo motivacije za uvajanje sprememb.

Raziskave kažejo, da je uspešnost sprememb odvisna od sposobnosti organizacij, da prepoznajo izzive in implementirajo strategije, ki spodbujajo inoviranje in agilnost ter vključenost deležnikov v organizacijske procese. Pri uresničevanju sprememb gre za proces, ki vključuje neprestano samoizpraševanje in samorefleksijo za doseganje odličnih rezultatov. Odprta in učinkovita dvosmerna komunikacija, temelječa na podlagi transparentnih dokazov, je ključna za zmanjševanja odpora pri uvajanju sprememb.

Zmožnost hitrega in učinkovitega prilagajanje organizacij na spremembe povečujejo njihovo konkurenčnost. Analiza izbrane relevantne literature je izpostavila temeljne ugotovitve in spoznanja, kako v različnih organizacijah ustvarjajo pogoje za uspešno uresničevanje sprememb. Zbrane ugotovitve prispevajo k razumevanju negativnih dejavnikov odpora pri uvajanju sprememb ter organizacijam pomagajo pri uvajanju boljših strategij in organizacijskih procesov, ki podpirajo vključenost udeležencev in uvajanje inovacij.

Ugotovitve raziskave nudijo menedžerjem vpogled v vlogo vodstva organizacije pri upravljanju sprememb. Uspešni menedžerji morajo biti agilni, sposobni motivirati zaposlene ter uporabljati odprto in na dejstvih temelječo komunikacijo, s čimer podpirajo potrebno uvajanje sprememb. Vodenje sprememb tako ne povečuje uspešnosti zgolj organizacije same, temveč lahko spodbuja transformacijske premike v zunanjem okolju organizacije, ki vodijo k bolj inovativni in na trajnostnem modelu temelječi družbi.

Raziskava temelji na pregledu nekaterih teoretičnih modelov uvajanja sprememb ter analizi relevantne obstoječe literature o ustvarjanju pogojev za uspešno uvajanje sprememb v organizacijah. Raziskave v zajeti literaturi uporabljajo različne metodologije – nekatere temeljijo na empiričnih podatkih, druge na teoretičnih modelih, kar bi lahko vplivalo notranjo veljavnost raziskave. Prav tako so viri vključevali organizacije z različnih področij delovanja,

kar lahko vpliva na zunanjo veljavnost raziskave ter s tem posploševanje na preostale specifične sektorje.

Za izboljšanje veljavnosti raziskave o ustvarjanju pogojev za uresničevanje sprememb svetujemo izvedbo empirične raziskave v različnih sektorjih. V raziskavi bi lahko preverili kako teoretični modeli ter dejavniki sprememb v praksi vplivajo na uspešnost organizacij pri uvajanju sprememb v različnih sektorjih. Nadalje bi lahko izvedli tudi raziskave o vplivu organizacijske kulture ter voditeljstva sprememb na širše družbeno okolje zunanje organizacije.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Angtjan, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), 179–181. <https://www.irmbrjournal.com>
2. Belias, D. & Koustelios, A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal*, 10 (7), 451-470.
3. Blokdijs, G. (2008). *Change Management 100 Success Secrets*. Emereo Publishing.
4. Blokdijs, G. (2011). *Change management: A guide to effective implementation*. Kogan Page.
5. Breuer, W., Hass, M., Knetsch, A. & Seefried, E. (2024). Sustainability, the Green Transition, and Greenwashing: An Overview for Research and Practice. *Transformation Toward Sustainability*, 75-91. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_3
6. Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory & Practice* (Fift Edition). SAGE Publications.
7. Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
8. Ferfolja, M. (2023). *Vpeljevanje sprememb in odpor zaposlenih do sprememb v izbranem podjetju* (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=145508>
9. Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6 (2). <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>
10. Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (10th ed.). Cengage Learning.
11. Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus*. Mladinska knjiga
12. Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.
13. Iljins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Volume 213, 944-950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>

14. Jankalová, M. (2012). Business Excellence Evaluation as the Reaction on Changes in Global Business Environment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Volume 62, 1056-1060. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.180>
15. Kastelec, P. (2021). *Gradniki agilnosti menedžmenta* (magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto. <https://revis.openscience.si/IzpisGradiva.php?id=8210&lang=eng>
16. Kharkheli, M. & Gavardashvili, D. (2022). The need for organizational changes in companies. *Economics and Business*, 1, 173-183. <https://doi.org/10.56079/20221/7>
17. Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137-19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
18. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories how people change their organizations*. Harvard Business School Press.
19. Kramar Zupan, M. & Gradišek, A. (2024). Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb. *Revija za zdravstvene vede*, 11 (2) 56-70. <https://doi.org/10.55707/jhs.v11i2.162>
20. Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 18-31. doi: 10.11648/j.jhrm.20190701.13
21. Oakland, J.S. & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (1-2), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14783360601042890>
22. Phillips, J. & Klein, J. D. (2022). Change Management: From Theory to Practice. *Tech Trends*, 67, 189-197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
23. Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A. & Tommasi, F. (2018). How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 313. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00313>
24. Slovenski inštitut za standardizacijo. (2015). *SIST EN ISO 9001:2015 – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2015)*. Slovenski inštitut za standardizacijo.
25. SPIRIT Slovenia. (b.d.). *Model poslovne odličnosti EFQM: Brezplačna skrajšana verzija*. SPIRIT Slovenia. https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
26. Rass, L., Treur, J., Kucharska, W. & Wiewiora, A. (2023). *Adaptive Dynamical Systems Modelling of Transformational Organizational Change with Focus on Organizational Culture and Organizational Learning*. *Cognitive Systems Research*, Volume 79, 85-108. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.004>
27. Robežnik, N. (2016). *Uvajanje 'mislečega okolja' v javni sektor* (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=86161&lang=slv&prip=dkum:8715585:d3>
28. Rousseau, D. M. & ten Have, S. (2022). Evidence-Based Change Management. *Organizational Dynamics*, 51 (3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
29. Sedej, T. & Mumel, D. (2013). Pogled vrhnjega managementa na izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. *Akademija MM*, letnik 13, številka 21, 23-36.
30. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Rev. ed.). Crown Business.

31. Vovk, R. (2022). Odličnost in agilni menedžment. *Revija za univerzalno odličnost*, 1, 37-51.
32. Winkler, R. (2015). Conditions for Implementing Organizational Changes. *Acta Logistica*, 2, 21-24.

Nina Fifolt, po izobrazbi diplomirana mikrobiologinja, diplomantka Biotehniške fakultete v Ljubljani. Kot študentka si je pridobila delovne izkušnje na različnih inštitutih in v laboratorijih, tako v Sloveniji, kot v tujini. Zaposlena v Krki d.d., Novo mesto v Sektorju za upravljanje kakovosti, v Mikrobiološkem laboratoriju. Na fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

Klemen Mihalič, po izobrazbi diplomirani krizni manager, diplomant Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Od začetka delovne kariere zaposlen v Slovenski vojski, kjer je opravljal različne strokovne in vodstvene vloge. Na fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

Abstract: **Creating Conditions to Realize Change**

Research Question (RQ): How do organizations create conditions for implementing changes?

Purpose: To examine the relevant literature addressing various approaches to successful change management in organizations and to establish key findings and insights.

Method: In the theoretical part we applied a descriptive method, studying relevant domestic and international literature, and a summarization method by compiling notes and citations from other authors. Our research involved a systematic review of relevant literature, followed by a qualitative analysis in which we identified key findings and insights related to our research question through analytical examination.

Results: Organizations create conditions for successfully implementing change through a multidimensional approach influenced by transformational and transactional change factors. The success of change depends on the organization's ability to identify challenges and implement strategies that promote innovation, agility, and stakeholder engagement in organizational processes. The process of change implementation involves continuous self-examination and reflection to achieve excellent results. Open and effective two-way communication, based on transparent evidence, is crucial for reducing barriers to change.

Organization: The findings contribute to a better understanding of barriers in change implementation and assist organizations in adopting improved strategies and processes that enhance stakeholder inclusion and foster innovation.

Society: Change management not only enhances the success of organizations but can also drive transformative shifts in the external environment, leading to a more innovative and sustainability-oriented society.

Originality: This research provides a comprehensive approach to successful change management by integrating the analysis of strategic (transformational) and operational (transactional) change factors and synthesizing various theoretical models of change management.

Limitations/Future Research: The literature analyzed in this research employs various methodologies, which may affect the internal validity of the study. Additionally, the sources encompass organizations from diverse fields, potentially impacting the external validity and generalizability of the findings to other specific sectors. To enhance the validity of research on

creating conditions for implementing change, we recommend conducting empirical studies across different sectors.

Keywords: change implementation, change management, EFQM 2020 model, organizational agility, change factors, organizational culture, leadership.

Copyright (c) Nina FIFOLT, Klemen MIHALIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.