

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VPLIV SPREMEMBE SHEME NA
ZAPOSLENE GENERACIJ X IN Y

OLIVERA MANOJLOVIĆ

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VPLIV SPREMEMBE SCHEME NA
ZAPOSLENE GENERACIJ X IN Y

Olivera Manojlović

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Mojca Prevodnik

POVZETEK

Zaključna projektna naloga zajema dva dela, in sicer teoretični ter empirični del. V prvem, teoretičnem delu, so po Zemkeju predstavljena teoretična izhodišča managementa sprememb in generacij. Osnovni namen naloge je ugotoviti, ali bi lahko z upoštevanjem različnih značilnosti zaposlenih generacij X in Y v podjetju Mimovrste, d. o. o., olajšali uvajanje sprememb. Empirični del pa poleg predstavitve podjetja zajema raziskavo, ki opredeljuje namen in cilj naloge. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati omenjene raziskave, zaključno projektno nalogo pa zaokrožujejo predlogi razrešitve problema uvajanja sprememb za zaposlene omenjenega podjetja.

Ključne besede: management sprememb, generacija X, generacija Y, značilnosti zaposlenih

SUMMARY

The final project assignment includes two parts, the theoretical and the empirical part. In the first theoretical part, the theoretical bases of the changes management and of the generation management after Zemke are presented. The fundamental purpose of the assignment is to establish the possibilities to mitigate the impact of changes implementation for the employees taking into consideration various characteristics of X and Y generations employees in the enterprise Mimovrste Ltd. The empirical part besides the presentation of the investigated enterprise includes also the research which defines the purpose and the aim of the work. Additionally, the results of the research are presented. The work is concluded with the suggestions for the solution of the problem of changes implementation for the employees in the enterprise.

Key words: changes managements, generation X, generation Y, characteristics of the employees

UDK: 005.591.4:658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Spremembe	5
2.1	Vrste sprememb	5
2.1.1	Prestrukturiranje	6
2.1.2	Optimiranje poslovnih procesov	7
2.1.3	Reorganizacija	7
2.1.4	Optimiranje poslovnih dejavnosti	8
2.2	Pobude za spremembe	8
2.2.1	Pobude za spreminjanje iz notranjega okolja organizacije	9
2.2.2	Pobude za spreminjanje iz zunanjega okolja organizacije	10
2.3	Odzivanje na spremembe	10
2.4	Odpori in ovire proti spremembam	12
2.5	Ključni dejavniki uspeha pri uvajanju sprememb v organizacijo	13
2.5.1	Vloga managementa pri uvajanju sprememb	14
2.5.2	Notranjs sporazumevanje	15
3	Generacije zaposlenih	17
3.1	Delitev zaposlenih v generacije	17
3.2	Generacija X ali »Čim prej obogateti ... brez dela!«	19
3.3	Generacija Y ali »Ne obogateti, ŽIVETI!«	20
4	Predstavitve podjetja in problema	23
4.1	Sprememba organizacijske strukture	23
4.1.1	Vzroki za spremembo	23
4.1.2	Reaktivno delovanje: »Bolje pozno, kot nikoli!«	24
4.1.3	Pot od ideje do uvedbe novega organigrama	24
4.1.4	Odzivi zaposlenih na spremembe in merila za napredovanje	25
4.1.5	Odgovornost za spremembe nosi management	25
5	Raziskava	27
5.1	Namen in cilji raziskave	27
5.2	Metoda raziskave	27
5.3	Analiza raziskave	28
6	Ugotovitve	37
6.1	Predvidene predpostavke	37
6.2	Ugotovitve	38
6.2.1	Brez analize v reorganizacijo	39
6.2.2	Bolje reaktivno delovanje podjetja, kot pa da odziva sploh ni	39
6.2.3	Uvajanje in vloga managementa	40
6.2.4	Sporazumevanje mora biti takšna, da sporočilo doseže vsakega	40

6.2.5	Uvajanje je odvisno od tistega, ki načrtuje, kako bo sprememba uvedena	41
7	Predlagane rešitve.....	43
7.1	Prilagoditev uvajanja spremembe vsaki generaciji zaposlenih posebej	43
7.2	Mlajši so dovetnejši za spremembe, zato naj se uvajanje začne pri njih.....	44
7.3	Postopno uvajanje spremembe organigrama	44
8	Sklep.....	47
	Literatura in viri.....	49
	Priloge	51

SLIKE

Slika 2.1	Proaktivno in reaktivno delovanje organizacije	11
Slika 5.1	Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju	28
Slika 5.2	Generaciji zaposlenih.....	29
Slika 5.3	Ali je sprememba organizacijske strukture nujna in zakaj?	30
Slika 5.4	Odnosi po reorganizaciji.....	31
Slika 5.5	Udeležba pri dejavnostih na temo reorganizacije po uvedbi novega organigrama	33
Slika 5.6	Želje anketirancev glede načina prilagajanja reorganizacije podjetja obravnavanima generacijama	34

TABELE

Tabela 5.1	Izbor lastnosti posamezne generacije	29
Tabela 5.2	Medsebojna ocena generacij X in Y	33

KRAJŠAVE

TQM angl. total quality management – celovito obvladovanje kakovosti

1 UVOD

Raziskovanje managementa sprememb je precej obsežno, saj se spremembe dogajajo povsod. So vsakdanje in vzpodbujajo drugačno ravnanje na različnih področjih v organizacijah. Predvsem večje spremembe moramo v organizacijo vpeljati postopoma. Svojo zaključno nalogo bom posvetila raziskovanju vpliva sprememb organizacijske strukture – organigrama na različne generacije zaposlenih. Zanima me, kako so spremembe vplivale na zaposlene in kaj so jim prinesle. Zemke, Raines in Filipczak (1999) so s svojo raziskavo prišli do zanimivega zaključka. Delovno silo je razdelil v štiri skupine oziroma generacije, te so:

- generacija veteranov (angl. *veterans*), rojena med letoma 1922 in 1943,
- generacija otrok blaginje (angl. *baby boomers*), rojena med letoma 1944 in 1960,
- generacija X (angl. *generation Xers*), rojena med letoma 1961 in 1980 ter
- generacija Y (angl. *nexters*), rojena po letu 1981.

Zemke, Raines in Filipczak (1999) ugotavljajo, da ima vsaka generacija zaposlenih določene značilnosti, ki so ji skupne. Prav zato je dobro, da manager, ki spremembe uvaja, ve, katere so te skupne lastnosti, saj mu to olajša uvajanje sprememb, ki so za zaposlene lahko tudi zelo stresne. Z njihovim poznavanjem jim te stresne situacije zmanjša, poleg tega pa zmanjša tudi odpor zaposlenih proti spremembam.

V obravnavani organizaciji Mimovrste, d. o. o., se je v bližnji preteklosti zgodila organizacijska sprememba, torej sprememba organigrama. Analizirala bom, zakaj je do spremembe prišlo, na kakšen način in kako je ta sprememba vplivala na različne generacije zaposlenih.

Predstavila bom svoj predolg, kako bi potekalo uvajanje sprememb, če bi upoštevali uvedbo generacij, kot so jih je predvideli Zemke, Raines in Filipczak (1999). Pri pojmu uvedba generacij mislim na razvrstitev zaposlenih v skupine, kot jih predvideva omenjeni avtor.

Ker organizacijo že poznam, sem se odločila, da bom proučevala, kako so uvedli spremembe po Zemkeju, Rainesu in Filipczaku (1999) glede na generaciji X in Y, saj sta ti dve generaciji v organizaciji najbolj zastopani. V generacijo X spadajo starši večine mojih sovrstnikov, v drugo generacijo, ki se ji bom posvetila, generacijo Y, pa spadam tudi sama.

Namen zaključne projektne naloge je najprej proučiti teoretična izhodišča o izbrani tematiki. Proučitev problema bo koristna tudi za izbrano organizacijo, saj bodo imeli že izdelano raziskavo in se bodo lažje soočili z uvajanjem sprememb.

V nalogi bom z analizo skušala ugotoviti, kako so uvedli spremembe in kako so jih zaposleni dojemali – kako so se z njimi soočali, so bile za njih boleče ali ne in ali so jim bile prilagojene.

Predstavila bom, kako pomembno se je zavedati, da v vsaki organizaciji obstajajo največ štiri skupine zaposlenih, kot to ugotavljajo Zemke, Raines in Filipczak (1999). Poznavanje svojih zaposlenih je prednost za delodajalca, saj tako ve, kakšne so lastnosti zaposlenih, tako da je uvajanje sprememb čim bolj neboleče ter hkrati čim bolj učinkovito in uspešno.

Cilj zaključne projektne naloge je dokazati, da so zaposleni zadovoljnejši, če spremembe prilagodimo njim. Starejšim jih lahko prilagodimo tako, da jim posvetimo več časa za razgovor in premišljevanje o njih, saj je sprememba delovnega mesta za starejše velik dogodek, medtem ko mlajši komaj čakajo napredovanja, nove izzive, razgibano delo ipd. Vse to, pogovor, čas za odločitev, privajanje na novo delovno mesto in nove ljudi, je treba prilagoditi zaposlenim. Uvajanje sprememb z uvedbo generacij, torej razdelitev zaposlenih v štiri skupine po starosti, kot jih predvidevajo Zemke, Raines in Filipczak (1999), postane manj stresno za zaposlene in bolj učinkovito za organizacijo.

Naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu nameravam predstaviti teoretična izhodišča s pomočjo domače kot tudi tuje literature.

Drugi del, empirični, pa sem izvedla na tri načine:

- Opravila sem pogovor z gospodom Miho Rejcem, ki je zaposlen v organizaciji Mimovrste, d. o. o., kot pomočnik direktorja, s čimer sem izvedela, natančno katere spremembe so uvedli in kako.
- V anketnem vprašalniku za zaposlene me je v prvem delu zanimalo, kako zaposleni, ki spadajo v generaciji X in Y, gledajo na spremembe organigrama in kakšno je njihovo mnenje glede tega. V nadaljevanju vprašalnika pa sem raziskovala, na kakšen način bi zaposleni vsake od generacij želeli, da vodstvo uvaja spremembe.

Rezultati raziskave bodo predstavljeni tako opisno kot grafično.

Predvidene predpostavke so:

- V obravnavani organizaciji so spremembe vsakdanje, saj se okolje ves čas spreminja, spremembe pa zadevajo vse zaposlene v organizaciji.
- V obravnavani organizaciji, kot tudi v vseh ostalih, je za zaposlene pomembno, da se spremembe uvajajo neboleče in da jih ne sprejemajo z zadržki.
- Ljudje sprememb ne marajo, saj smo prepričani, da to, kar počnemo zdaj in na način, kot to počnemo, ne more biti boljše.

- V izbrani organizaciji imajo mlajši in starejši ljudje drugačna stališča in poglede na dogajanje v organizaciji.

2 SPREMEMBE

Spremembe so vsakdanje tako v življenju posameznika kot tudi v življenju organizacije. V slednji potekajo na različne načine in na več ravneh. Preden začnemo spreminjati obstoječe razmere v podjetju, je treba jasno določiti cilj, ki ga želimo doseči. Bistvo sprememb je, da je to hitro prilagajanje novim razmeram ali rešitev iz krizne situacije, pri uvajanju velikih sprememb pa prihaja ravno do nasprotnega, ker v praksi uvajanje velikih sprememb lahko zahteva več mesecev ali celo več let (Didič 2007, 9).

2.1 Vrste sprememb

Ko govorimo o vrstah sprememb, lahko rečemo, da je delitev sprememb toliko, kolikor je avtorjev. Nekaj delitev je opisanih v nadaljevanju, nikakor pa to niso vse delitve, saj v različni literaturi obstaja več vrst delitev.

George in Jones (1999, 687) delita spremembe glede na časnost in obsežnost na evolucijske in revolucijske spremembe. Evolucijske spremembe so postopne, ozko usmerjene in ne zahtevajo drastičnih in nenadnih sprememb v organizacijski strukturi in strategiji. Revolucijske spremembe pa so hitre, dramatične in širše usmerjene. Rezultat revolucijskih sprememb so korenit preobrat v načinu dela, novo zastavljeni cilji pa tudi nova organizacijska struktura. Učinke teh sprememb opazimo na vseh ravneh organizacije, tj. na korporacijski, divizijski, funkcionalni, skupinski ter na ravni posameznika.

Med evolucijske spremembe George in Jones (1999, 687–691) uvrščata:

- teorije tehnične in družbene povezanosti (angl. *socio-technical systems theory*) ter
- celovito obvladovanje kakovosti (angl. *total quality management – TQM*).

Teorija tehnične in družbene povezanosti poudarja povezanost in usklajenost med tehničnimi spremembami in odnosi med ljudmi. Celovito obvladovanje kakovosti pa je neprestano prizadevanje v okviru vseh poslovnih funkcij s ciljem izboljšanja kakovosti organizacijskih izdelkov in storitev.

Med revolucijske spremembe v podjetju George in Jones (1999, 687–691) uvrščata:

- prenovno poslovanja,
- prestrukturiranje in
- inovacije.

V podjetje se morajo s svojim delovanjem nenehno prilagajati spremembam, kar zahteva ustrezno prilagodljivost na vseh področjih. Če se na izzive okolja ne odzivajo z ustreznimi notranjimi spremembami, v podjetju nastane kriza. Sprva se ta dotakne posameznih poslovnih dejavnosti in se kaže samo v določenih nepravilnostih v poslovanju. Če manager pravočasno ne začne razreševati problemov, se ta kriza

pogloblja in tako nastane potreba po prestrukturiranju celotnega podjetja. Zato je zelo pomembno, da se v vsakem podjetju zavedajo delovanja okolja na podjetje in znajo predvideti, kakšne posledice to delovanje prinaša, da se lahko pravočasno odzovejo z ustreznimi spremembami (Vizjak 1994, 851).

Spremembe v podjetju delimo tudi glede na vsebino in njihov obseg. Tako Vizjak (1994, 850) po vsebini loči:

- strateške, korenite spremembe, ki dolgoročno vplivajo na obliko usmeritev poslovanja podjetja;
- operativne spremembe, ki so omejene na optimiranje poslovnega sistema, rezultati so vidni v zelo kratkem času, ne povzročajo pa temeljnih preusmeritev.

Po obsegu Vizjak (1994, 850–852) loči:

- delne spremembe, omejene na posamezne ključne poslovne dejavnosti oz. na tiste, ki zajemajo le izbrana področja poslovanja;
- celovite spremembe, ki zajemajo poslovni sistem v celoti.

Z upoštevanjem vsebine in obsega sprememb poznamo naslednje vrste sprememb (Vizjak 1994, 851):

- prestrukturiranje;
- optimiranje poslovnih procesov;
- reorganizacija;
- optimiranje poslovnih dejavnosti.

2.1.1 Prestrukturiranje

Ko govorimo o prestrukturiranju in reorganizaciji, imamo v mislih večje spremembe v organizaciji. Gre za ukinjanje in postavljanje oddelkov, zmanjševanje organizacijskih ravni, spreminjanje hierarhije v skupinsko delo in podobno. Pri teh spremembah pogosto naletimo na odpor, saj so zelo neposredno povezane z vplivanjem na zaposlene (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 132).

Razlogov, zakaj do prestrukturiranja sploh pride, je več. Največkrat je vzrok padec povpraševanja, kar podjetje prisili, da proizvaja manj z manj vložka. V okolju nastopijo nepričakovane spremembe. V podjetju se soočijo s presežnimi kapacitetami, saj kupci nočejo več kupiti izdelka ali storitve, ki je zastarela ali pa je vredna manj. Ko so bili življenjski cikli izdelkov daljši, so lahko podjetja svoj razvoj usmerjala postopoma. Danes pa so ti cikli zelo kratki in podjetja so prisiljena na vsakoletno uvajanje novih programov in na dezinvestiranje pri programih, ki so v upadanju. Zgovoren primer je ta, da se je življenjski cikel v farmaciji v zadnjih dvajsetih letih skrajšal z dvajset na dve

leti, v računalništvu z osmih na dve do tri leta, v avtomobilski industriji pa se je prepolovil in zdaj traja tri leta (Vizjak 2003, 46).

2.1.2 Optimiranje poslovnih procesov

Vizjak (1994, 852) pravi, da optimiranje poslovnih procesov pomeni delno strateško spremembo poslovnega sistema, pri katerem z izboljšanjem zaporedja oz. združevanjem storitev izbranih poslovnih dejavnosti dosežemo dolgoročne konkurenčne prednosti. Podjetja z optimiranjem poslovnih procesov razvijajo konkurenčne prednosti pred močno konkurenco. Do optimiranja poslovnih procesov prihaja predvsem zaradi potrebe po doseganju (Vizjak 1994, 852):

- hitrosti in točnosti dobave,
- diferenciacije s pomočjo novih izdelkov in
- stroškovne prednosti.

Hitrost in točnost dobave sta zelo pomembni merili za nakup na dani cenovni ravni. Dosežemo ju s skrajševanjem pretočnega časa. To je čas od prejema naročila do izdelave končnega izdelka in vključuje predvsem nabavo, proizvodnjo in distribucijo izdelkov. Podjetja morajo znati svojo ponudbo hitro prilagajati spremenjenim potrebam kupcev in tu ima najpomembnejšo vlogo kratek razvojni čas. To je čas od trenutka, ko kupec ugotovi, da potrebuje izdelek, pa vse do prihoda novega izdelka na trg. Skrajšanje razvojnih časov dosežemo z integriranim pristopom k razvoju izdelkov. To pomeni skupinsko delo predstavnikov nabave, proizvodnje, razvoja in marketinga. Razvojni čas lahko podjetje skrajša predvsem s pomočjo razvojnega sodelovanja z dobavitelji in z uporabo učinkovitih metod dela. Integracijo razvojnega dela mora spremljati prilagoditev strukture podjetja, nadzornih in komunikacijskih sistemov ter kadrovske politike. Poleg vsega pa morajo v podjetju spodbujati tudi inovacije, ki omogočajo stroškovne prednosti pred konkurenco.

2.1.3 Reorganizacija

Vizjak (2003, 46) pravi, da reorganizacija pomeni spremembo obstoječe organizacije v podjetju in popolno racionalizacijo celotnega poslovanja. Pri tem pride do sprememb tako v organigramu kot tudi v komunikacijah in drugih strukturah. Za spremembo organigrama se odločajo predvsem podjetja, ki se nahajajo v kriznem stanju, ki je posledica neujemanja obstoječe organizacije v podjetju s spremembami v okolju. Neustreznost organizacije je vidna v poznem in neustreznem odločanju. Navadno sta krivca za to slabo sporazumevanje in slaba razporeditev pristojnosti znotraj podjetja. Znak neprimerne organizacije v podjetju je lahko tudi neupoštevanje sprememb v okolju in inovacij konkurence, ki bi jim v podjetju morali slediti.

Reorganizacija pusti za seboj sledi in pogosto je njen rezultat sprememba v odnosih med organizacijskimi enotami in funkcijami. V primerjavi s prenovno poslovnih procesov, celovitega obvladovanja kakovosti in ostalih strategij sprememb reorganizacija pri ljudeh ustvarja največji odpor. Ljudje za spremembe nismo dovzetni. Največji odpor se pojavi predvsem zaradi bojazni pred izgubo delovnega mesta, saj lahko z reorganizacijo ukinejo njihova delovna mesta, zato se zaposleni tovrstnim spremembam upirajo (Didič 2007, 12).

George in Jones (1999, 614) menita, da so podjetja velikokrat neuspešna zaradi prevelikih odporov na vseh ravneh podjetja. To pa je tudi ključni razlog, da veliko projektov, ki vsebujejo spremembe, potrebuje dolgo obdobje za uresničitev ali pa do slednjega sploh ne pridejo in propadejo. Zato je dolgotrajnost procesa negativna stran prestrukturiranja.

2.1.4 Optimiranje poslovnih dejavnosti

Pri optimiranju poslovnih dejavnosti gre za delno operativno spremembo poslovnega sistema, kjer z novimi metodami oz. boljšo sistemsko podporo dosežemo racionalizacijo posameznih poslovnih dejavnosti (Vizjak 1994, 866).

Podjetja z optimiranjem svojih poslovnih dejavnosti dosegajo večjo hitrost in točnost dobave, diferenciacijo s pomočjo novih izdelkov in stroškovne prednosti. Za dosego omenjenih ciljev morajo podjetja zmanjšati pretočne čase, kar dosežejo z izbiro zanesljivih dobaviteljev, zmanjšati morajo razvojne čase in vključiti dobavitelje v proizvodni proces podjetja, kar jih lahko pripelje tudi do lažje izbire zanesljivih dobaviteljev.

2.2 Pobude za spremembe

Spremembe vplivajo na uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacij. Razlogi za spremembe so lahko notranji ali pa zunanji. V organizacijah gre največkrat za razloge, ki nastanejo zaradi spremenjenih razmer na trgu ali koristi managementa ter lastnikov. Spremembe v zunanjem okolju navadno negativno vplivajo na uspešnost in učinkovitost organizacije. Če upoštevamo, da spremembe v zunanjem okolju vplivajo na pogoje poslovanja in na pričakovanja odjemalcev, lahko sklepamo, da spremembe v zunanjem okolju zmanjšujejo učinkovitost in konkurenčno prednost organizacije. Organizacija bo uspešna, če bo lahko v določenem roku izkoristila pridobljene konkurenčne prednosti. Ker se okolje zaradi različnih vplivov neprestano spreminja, so organizacije prisiljene spreminjati tudi svoje notranje okolje. Z odzivanjem na spremembe v zunanjem okolju pa lahko organizacija zmanjšuje le vrzel med lastno uspešnostjo in uspešnostjo tistih organizacij, ki so na spremembe vplivale (Koren 2006, 10).

Uspešnejše organizacije zato skušajo s sprožanjem sprememb v notranjem okolju vplivati tudi na spremembe v zunanjem okolju. Cilj sprožanja notranjih sprememb je praviloma preseganje uspešnosti in učinkovitosti konkurence. Pri načrtovanju sprememb vršni management večinoma izhaja iz načrtovane strategije, ki je omejena na izkoriščanje tržnih priložnosti. Pri tem srednji management izhaja iz predpostavke, da ima sposobnost predvideti prihodnji razvoj v zunanjem okolju, kar današnjemu razgibanem okolju ne ustreza popolnoma. Načrtovanje prihodnosti na ekstrapolaciji¹ preteklih teženj je lahko torej zelo tvegano početje. Spoznanje, da ni mogoče dovolj natančno predvideti prihodnjih pričakovanih odjemalcev in vplivov ostalih udeležencev v zunanjem okolju, pa le še opozarja na tveganost doseganja konkurenčnih prednosti in uresničevanja načrtovane strategije (Koren 2006, 10).

Podjetja se spreminjajo zaradi treh razlogov (Wissema 2001, 233):

- Obrambe – zaradi potrebe po konkurenčnosti mora podjetje vse poslovne funkcije prilagajati oz. usklajevati z notranjim okoljem, pri čemer za konkurenco vedno zaostaja.
- Napada – ko management kljub uspešnemu poslovanju meni, da je mogoče še boljše poslovanje in si prizadeva pridobiti konkurenčne prednosti z novimi tehnologijami, novimi tržnimi ali distribucijskimi pristopi, boljšo organiziranostjo ali pa bolj motiviranimi zaposlenimi.
- Novega managementa – ko novi manager vpelje nov način vodenja in nove pristope delovanja, ki vplivajo na spremembe v notranjem okolju.

2.2.1 Pobude za spreminjanje iz notranjega okolja organizacije

Notranji razlogi so tisti, ki se dogajajo znotraj organizacije in so povod za spremembe. Biloslavo (2006, 342) kot notranje razloge navaja:

- Potrebe ljudi v organizaciji – ljudje vstopajo v organizacijo, ker pričakujejo, da bodo znotraj nje lažje in uspešneje uresničili svoje potrebe, organizacija pa jih sprejema zato, ker tako uspešneje dosega svoje skupne cilje. Organizacija brez ljudi je prazna in tega ne more doseči. Potrebe ljudi v času pa se spreminjajo zaradi zelo različnih vzrokov – s tem se spreminjajo njihova pričakovanja glede koristi, ki jih pričakujejo od organizacije, kar pa zahteva spremembe.
- Ustvarjanje novega znanja – organizacija preživi in uspeva le, če nenehno in sproti ustvarja nove temeljne zmožnosti kot osnovo za uspešnost v prihodnosti.

¹ Ekstrapolacija pomeni prenos vrednosti podatkov, spoznanj iz znanega dela česa v neznani del. V matematiki je definirana kot računanje vrednosti funkcije v kaki točki zunaj intervala, če so znane njene vrednosti v točki intervala (SSKJ 2005, 194).

Nova znanja največkrat zahtevajo drugačno delovanje, torej spreminjanje organizacije.

- Spreminjanje prevladujočih vrednot sodelavcev, ki se odražajo v kulturi organizacije – to ne pomeni, da v omejenem času, tj. v nekaj letih ali desetletjih, nastaja v organizaciji obilo novih vrednot. V katerem koli času se ljudje v organizaciji – praviloma brez besed – zedinijo okrog nekega nabora vrednot. Seveda pa imajo še druge vrednote, obilo vrednot, ki pa niso predmet tihega sporazuma in usvajanja. Če pridobivajo vpliv v organizaciji ljudje, ki imajo drugačne vrednote, se postopoma spreminja tudi kultura organizacije, z njo prevladujoči način delovanja ljudi v njej – in posledično pojavne oblike prevladujočih oblik vedenja.

Najpomembnejše situacijske spremenljivke, ki v veliki meri določajo potrebo podjetij po spreminjanju, so kadri, cilji in strategije podjetja, proizvodni program, tehnologija in kultura (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 138).

2.2.2 Pobude za spreminjanje iz zunanjega okolja organizacije

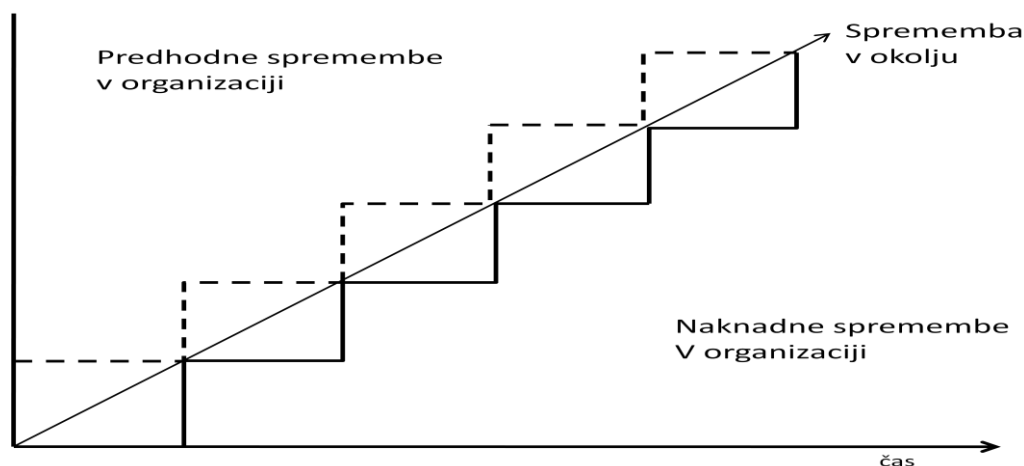
Biloslavo (2006, 342) navaja, da v procesu razvoja civilizacije mnogi kratkoročni dogodki vplivajo na potrebe zunanjih udeležencev, s katerimi je organizacija v menjalnih razmerjih – menjajo se potrebe in spreminjajo se prevladujoče vrednote. Vse to vpliva na organizacijo, ta pa se na te vplive odziva, da bi obstala in bila uspešna. Spreminjajo se torej potrebe udeležencev v zunanjih okoljih, tako tržnem, (odjemalci, dobavitelji, obstoječi in potencialni konkurenti) kot družbenem (država, politika, združbe, javnost, gospodarstvo) in kulturnem okolju (vrednote, navade, vzorniki, neformalna razmerja).

Zunanji in notranji razlogi pa se prepletajo in vplivajo drug na drugega. Organizacija kot odprt sistem se zato mora prilagajati okolju.

2.3 Odzivanje na spremembe

Ugotovili smo že, da se spremembe dogajajo tako v notranjem kot tudi v zunanjem okolju organizacij. Z vidika odzivanja na spremembe organizacije delimo na tiste, ki (Bruce in Langdon 1997, 45–46):

- delujejo proaktivno (uspešno povzročajo spremembe),
- delujejo reaktivno (na spremembe v okolju se učinkovito odzivajo) in
- se nenehno čudijo, kaj se jim je zgodilo.

Slika 2.1 Proaktivno in reaktivno delovanje organizacije

Vir: Bruce in Langdon 1997, 46.

V resničnosti se proaktivni in reaktivni koncept vselej prepletata. V vsakem časovnem preseku mora management pred izbiranjem med reaktivnim in proaktivnim konceptom primerjati notranje prednosti in slabosti podjetja z izzivi in nevarnostmi, torej vplivi od zunaj (Tavčar 2000, 57–62).

Pri izbiranju in izvajanju odzivov ni pomembna samo prava vsebina, temveč tudi njihova hitrost, ki je prav tako pomembna konkurenčna prednost podjetja pri odjemalcih pred njihovimi tekmeci (Sull 2003, 167).

Ker lahko spremembe vključujejo vsebino ali obseg delovanja podjetja ter dogajanje v notranjem in zunanjih okoljih podjetja, je usklajevanje sprememb za podjetje izrednega pomena. Spremembe v notranjem okolju morajo biti povezane s spremembami v zunanjem okolju, zato precej podjetij izredno veliko napora vlaga v uresničevanje raznovrstnih notranjih idej ali odgovarja na spremembe v zunanjem okolju. Toda precejšnje število raziskav s področja ravnanja sprememb ugotavlja, da je več kot dve tretjini vseh prizadevanj po prestrukturiranju in preoblikovanju na neki točki zgrešilo svoj cilj ali je zadovoljilo pričakovanja svojih sodelavcev v manjši meri (Vizjak 1994, 874).

Ansoff in McDonnell (1990, 326–327) navajata, da je za nepripravljeno podjetje neugoden skoraj vsak vpliv iz okolja, celo tisti, ki bi lahko zanj pomenil veliko priložnost. Takšno podjetje se lahko odziva na tri načine (Ansoff in McDonnell 1990, 327):

- Varčevanje: ne povzroči bistvene spremembe v delovanju podjetja; z njim bolj zdravimo vse zaposlene, da jim dopovemo, da gre zares; skoraj ni tvegano, poleg tega navadno z varčevanjem ustvarimo še majhen višek sredstev.
- Evolucijsko prilagajanje: vključuje prilagajanje podjetja spremembam v okolju, njegov cilj pa je optimiranje dobička; obsega izboljšave, preureditve,

dopolnitve delovanja, kar vse zahteva porabo sredstev, vendar je lahko bogato poplačano.

- Revolucijsko spreminjanje usmeritev: zahteva velike in korenite spremembe dosedanjih usmeritev in načina dela; je najbolj korenit poseg, navadno z zamenjavo managementa, zahteva tudi precejšnjo porabo sredstev in preživi le z usklajeno in sočasno porabo vseh treh načinov odzivanja.

Podjetje v počasi spreminjajočem se okolju lahko postopoma uvaja navedene načine odzivanja, medtem ko v hitro spreminjajočem se okolju ni dovolj časa, zato lahko podjetje preživi le z usklajeno in sočasno uporabo vseh treh načinov odzivanja.

2.4 Odpori in ovire proti spremembam

Kotter (1998, 3) pravi, da ima vsak proces spreminjanja podjetja določene zakonitosti in poteka preko stopenj, ki trajajo določen čas. Opuščanje posameznih stopenj ali njihovo skrajševanje zmanjšuje učinek sprememb in povzroča odpore proti spremembam.

Vsem odporom proti spremembam se v organizaciji ni mogoče izogniti, ravno tako pa ni nujno, da je vsaka vrsta odpora slaba. Če je odpor upravičen, to lahko pomeni tudi pozitivno posledico, saj vodstvo podjetja lahko ponovno razmisli o nujnosti sprememb in njihovih posledicah. Ker odporov ni mogoče popolnoma odpraviti, je pomembno poznavanje njihovega izražanja (Koren 2006, 22).

Kadar so odpori prikriti, je prikrito tudi pomanjkanje podpore spremembam. Če pa nasprotniki sprememb svoje odpore izražajo odkrito in podajo iskrene razloge za nestrinjanje s spremembami, je obvladovanje odporov precej lažje. Pri odkritem nasprotovanju spremembam prihaja med udeleženci do razprave, včasih celo do sporov, kar omogoča prepoznavanje razlogov nestrinjanja in njihovo obvladovanje (Koren 2006, 22).

Ovire ali pregrade pri uspešnem uvajanju sprememb, ki jih navaja Tavčar (2000, 68), so:

- strukturne, ki so opredeljene v okviru posameznih uspešnih in dokaj samostojnih enot podjetja; zanje je značilen predvsem navpičen prenos informacij;
- funkcijske, ki so značilne za organizacije, členjene po svojih specializacijah;
- kulturne; značilnost slednjih je segmentiranje glede na jezik, navade, neformalne strukture in vrednote tako pri posameznikih kot širših skupinah;
- pregrade v obliki egocentričnosti podjetja, ki je zaverovano v lastne koristi;
- segmentiranje tržišč, kjer se udeleženci podjetja v posameznih primerih poistovetijo s tržiščem in to postavljajo pred koristi lastnega podjetja;

- razlike v tehnologiji, ki posredno prinašajo razlike v naravnosti in interesih posameznih delov podjetja.

2.5 Ključni dejavniki uspeha pri uvajanju sprememb v organizacijo

Spreminjajoči se pogoji delovanja zahtevajo spremembe v načinu vodenja. Vodstveni kadri morajo znati sprostiti ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih in to tudi nagraditi, hkrati pa morajo obdržati lastno osredotočenost na strateška vprašanja (Didič 2007, 24).

Hammer in Champy (1995, 110) navajata, da je glavna naloga vodilnih managerjev, da delujejo kot vizionarji in spodbujevalci.

Vodstvo mora zaposlenim prikazati nujnost in pravilnost sprejete odločitve, poleg tega pa mora opredeliti tudi rezultat, ki bo omogočal napredek tako posameznikom kot tudi podjetju v okolju, v katerem deluje.

Za uspešno uvedbo sprememb mora vodstvo razumeti naslednjih osem korakov v navedenem vrstnem redu in jih tudi izvajati (Kotter in Cohen 2003, 12–15):

- *Ustvarjanje občutka nujnosti*: najprej mora vodstvo med pravimi ljudmi ustvariti občutek nujnosti spremembe, ki ga lahko razvije z zelo ustvarjalnimi sredstvi, da zaposlene »privleče« iz skrivališč in jih požene v gibanje.
- *Sestava vodilne skupine*: ko se razvije občutek nujnosti, uspešni pobudniki sprememb zberejo vodilno skupino, ki ji zaupajo in ima večine, zveze, ugled ter formalna pooblastila za vodenje sprememb (t. i. močna koalicija zagovornikov sprememb). Ta skupina se nauči delovati kot vse dobre skupine, tj. z vzajemnim zaupanjem in čustveno predanostjo. Manj uspešni se zanašajo na enega samega človeka ali sploh na nikogar, na šibke delovne skupine ter odbore ali zapletene vladajoče strukture, ki nimajo niti pravega odnosa niti veččin niti pooblastil za nalogo, ki jih čaka.
- *Prava vizija*: vodilna skupina ustvari razumne, jasne, preproste, povzdigujoče vizije in strategije za uresničevanje vizije.
- *Sporočanje*: preprosto, občuteno sporočilo, ki ga odpošiljajo na veliko načinov, s ciljem doseganja, razumevanja, razvijanja globoke predanosti in sproščanja več energije v kritični masi zaposlenih. Pri tem so dejanja pogosto pomembnejša od besed. Simboli so zelo zgovorni. Brez ponavljanja ne gre.
- *Pooblaščenje*: v nadaljevanju je treba s pooblaščenjem odstraniti ovire, ki stojijo na poti ljudem, ki so resnično sprejeli vizijo in strategijo. Gre za to, da so ovire odpravljene, ne pa, da se »podeljuje moč«.
- *Doseganje kratkoročnih uspehov*: pri velikih uspehih ljudje s pooblastili uresničujejo vizijo in so deležni pomoči za doseganje kratkoročnih uspehov.

Uspehi so namreč bistvenega pomena. Zagotavljajo verodostojnost, vire in zagon za skupna prizadevanja.

- *Vztrajnost*: v neuspešnih primerih vodje sprememb ne odnehajo. Po prvih uspehih se zagon okrepi. Zgodnje spremembe se utrdijo. Ljudje modro izberejo naslednjo nalogo, ki jo morajo opraviti, potem pa ustvarjajo spremembe, dokler vizija ne postane stvarnost.
- *Utrjevanje sprememb*: končno – v najboljših primerih – vodje sprememb po vsem podjetju utrdijo spremembe, tako da negujejo novo kulturo. Slednjo – skupinske vedenjske norme in skupne vrednote – razvijajo z doslednim uspešnim ukrepanjem v zadostnem časovnem obdobju.

2.5.1 Vloga managementa pri uvajanju sprememb

Management ima ključno vlogo pri uvajanju sprememb. Kavčič (1991, 209) vodenje opredeli kot proces vplivanja na dejavnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani situaciji in tako jasno potrjuje vlogo managementa pri uvajanju sprememb.

Management se pri svojem delu vsakodnevno srečuje s spremembami, vendar so te rutinske in manjšega obsega. Kadar management začne izvajati spremembe večjega obsega, ki pomenijo večje premike, mora opraviti pomembne naloge. Prva naloga, s katero se sreča, je načrtovanje sprememb, kar poteka v naslednjih stopnjah (Vizjak 1994, 871):

- priprava projekta,
- analiza,
- koncepti in
- izvedba.

Ko management začne pripravo projekta, mora določiti cilje, imenovati projektne skupine in opraviti segmentacijo poslovnega sistema. V naslednji stopnji mora opraviti analizo, ki vsebuje analizo trga, notranjih virov in konkurence. Sledi stopnja načrtovanja koncepta, kjer izberejo in ovrednotijo ukrepe, ki so potrebni za razrešitev obravnavanih problemov. Najpomembnejša je zadnja stopnja, to je izvedba. Na tej stopnji načrtujejo, kako bodo izvedli projekt. Načrt izvedbe mora vsebovati potrebne ukrepe, sredstva in časovne roke za izvajanje posameznih ukrepov (Vizjak 1994, 871).

Uspešnost projekta uvajanja sprememb je v največji meri odvisna od managementa, še posebej pri premoščanju odpora do sprememb, saj pri zaposlenih obstaja strah pred posledicami, ki jih imajo spremembe (Vizjak 1994, 871).

Preden management začne z uvajanjem sprememb, mora spoznati strukturo in ključne nosilce moči v podjetju. Zavedati se mora njihove dejanske moči in odnosa do

sprememb, nevarnosti posameznih odporov do sprememb, hkrati pa mora razviti svoje vire moči (Hirschhorn 2002, 99–100).

Ugotovili smo že, da imajo zaposleni pri uvajanju sprememb pomembno vlogo in so ključno sredstvo za doseganje uspeha. Pomembno je, da jih management dejavno vključi v projekt, jih ustrezno obvešča in spodbuja. Ključnega pomena je, da zaposleni poznajo vizijo in cilje podjetja, saj se samo tako lahko poistovetijo s podjetjem in razvijejo občutek pripadnosti. Zaposleni bodo delovali v skladu s cilji podjetja samo takrat, ko vodstvo z njimi deli načrte in jim omogoča izražanje lastnih idej in želja (Didič 2007, 26).

Kotter in Cohen (2003, 46–47) navajata, da ima pri tem zelo pomembno vlogo skupina, ki naj bi spremembe vodila. Ob oblikovanju takšne skupine mora vršni management vključiti tudi tiste posameznike, ki imajo pravo kombinacijo naslednjih sposobnosti:

- ustrezno poznavanje dogajanja zunaj skupine ali podjetja;
- ugled, zveze in položaj znotraj podjetja, kar je pomembno za sporočanje vizije;
- verodostojne informacije o notranjem delovanju podjetja, kar je pomembno za odstranjevanje ovir, ki ljudem onemogočajo, da bi ukrepali in uresničevali vizijo;
- formalno avtoriteto in veščine, ki so potrebne za načrtovanje, organizacijo in nadzor, kar je potrebno za ustvarjanje kratkoročnih uspehov;
- vodstvene veščine, povezane z vizijo, sporazumevanjem in spodbudo, kar pa je potrebno za skoraj vse vidike spremembe.

2.5.2 Notranje sporazumevanje

Povratne informacije so ključne. Vodje svojim zaposlenim s povratnimi informacijami, ki morajo biti jasne, pravočasne in posredovane na primeren način, omogočajo, da se sproti učijo in izboljšujejo. Udeleženci podjetja morajo spoznati, da je sporazumevanje proces, ki je pogoj za razreševanje problemov in njihovo pretvarjanje v priložnosti. Da pa bi bilo sporazumevanje uspešno, je zaposlenim treba zagotoviti prostor za sestajanje in delovanje ter sisteme, ki omogočajo izmenjavo idej, znanja, izkušenj in mnenj. Neposredni udeleženci so najboljši poznavalci težav in možnih razrešitev, saj se s težavami srečujejo od blizu, zato jim mora vodstvo omogočiti ustrezno in enostavno sporazumevanje.

Najpogosteje uporabljena orodja sporazumevanja so (Vizjak 1994, 871):

- redni delovni sestanki zaposlenih,
- oglasna deska,
- glasila in

Spremembe

- sporočila vršnega managementa v obliki pisem, kadar gre za pomembne teme.

Kotter in Cohen (2003, 109) navajata, da so pomemben element učinkovitega uvajanja organizacijskih sprememb povratne informacije, predvsem glede doseženih rezultatov in dajanje priznanj vsem tistim, ki so bili dejavni s svojimi prispevki. To predstavlja spodbudo za nadaljnje razmišljanje in izvajanje sprememb. Prikazovanje in predstavljanje rezultatov je zelo pomembno že takoj v prvih stopnjah uvajanja sprememb, saj vidni in pomembni uspehi zagotavljajo vodjem sprememb povratne informacije o vrednosti njihovih vizij in strategij, udeležencem podjetja pa pomenijo čustveno spodbudo. Uspehi krepijo vero v prizadevanja in pritegnejo tiste, ki prej niso dejavno pomagali, cinikom pa odvzamejo moč.

3 GENERACIJE ZAPOSLENIH

Delovno prebivalstvo v Evropi se izjemno hitro stara, kar pomeni, da se bodo morale organizacije spoprijeti z generacijskimi razlikami, prav tako bodo morale poznati potrebe in vrednote različnih generacij (Brečko 2005, 48). Verjetno smo se vsi že srečali z izkušnjo, ko starejši ne razumejo mlajših in obratno. Starejši menijo, da smo mlajši razvajeni, da nam vse naredijo starši in smo nezainteresirani, da nimamo spoštovanja do nadrejenih, da smo najpametnejši in nočemo poslušati nasvetov drugih, medtem ko mlajši starejšim očitamo, da je njihov način dela zastarel, počasen, da na svoje nadrejene gledajo s strahospoštovanjem, da živijo zato, da delajo in ne obratno, torej da delajo, da bi preživel. Velikokrat se srečamo z nekimi konfliktnimi situacijami, ki pa niso samo nevzgojenost mlajših ali starokopitnost starejših. Zaradi takšnih stereotipov so raziskovalci razdelili delovno silo v skupine, ki jih združujejo skupne lastnosti.

3.1 Delitev zaposlenih v generacije

V literaturi je delovna sila razdeljena v štiri skupine, vendar avtorji razlikujejo časovni okvir posameznih skupin. Za njihovo izhodišče bomo vzeli naslednje okvire (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 18):

- generacija veteranov, rojena v obdobju 1922–1943,
- generacija otrok blaginje, rojena v obdobju 1944–1960,
- generacija X, rojena v obdobju 1961–1980 in
- generacija Y, rojena v obdobju po letu 1981.

Ko govorimo o generacijah zaposlenih, se moramo zavedati, da so zaposleni razporejeni v zgoraj navedene skupine zaradi svojih lastnosti, ki so skupne ljudem v določenih starostnih okvirih. Ker se bomo generacijama X in Y podrobneje posvetili kasneje, bomo na kratko v nekaj vrsticah opisali generacijo veteranov in generacijo otrok blaginje.

Generacija veteranov

V generacijo veteranov spadajo posamezniki, ki so rojeni med letoma 1922 in 1943 (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 18). To je generacija, ki je po drugi svetovni vojni postavila svet ponovno na noge.

Predstavniki te generacije so danes sicer po večini že upokojenci, odraščali pa so v težkih ekonomskih časih in v družbi, ki je cenila moralno, družbene norme, trdo delo in tradicijo. Vse to so dojemali kot dolžnost posameznika, saj jih je ekonomska oz. politična situacija vzgojila v marljive, poštene in hkrati previdne delavce. Takrat je vladalo popolno zaupanje v družbene ustanove, delo je bilo spoštovano, red pa zagotovljen.

Generacije zaposlenih

Lastnosti generacije veteranov so (Brečko 2005, 48):

- privrženi so delu,
- spoštujejo avtoriteto,
- cenijo red in pravila,
- so potrpežljivi in pripravljeni na nagrade za svoje delo čakati tudi dlje časa,
- svoje delovne obveznosti so pripravljeni postaviti pred svoje osebne užitke.

Mlajše generacije veterane vidimo kot zastarele, okorne, neprilagodljive in okorne. Ta generacija najbolj ceni (po navedenem vrstnem redu) (Brečko 2005, 49):

- zahtevno in izzivno delo,
- potrpežljivost in vztrajnost pri delu,
- ugled in čast na delovnem mestu,
- osebnostni razvoj,
- nagrado za dobro opravljeno delo,
- raznolikost dela,
- pripadnost podjetju in
- varnost.

Pri delu jih najbolj spodbuja (po navedenem vrstnem redu) (Brečko 2005, 52):

- izziv glede vsebine dela,
- dobro delovno okolje in
- možnost izobraževanja.

Možnost razvoja kariere, tekmovanje s sodelavci in visoke denarne nagrade jih ne spodbujajo v tolikšni meri kot zgoraj naštetu. Poleg omenjenih stvari imajo pripadniki generacije veteranov radi veličastne stvari, udobnost, disciplino, opredeljuje pa jih konzervativen potrošniški stil, tj. plačevanje z gotovino (Brečko 2005, 49).

Gre za ljudi, ki imajo veliko znanja in izkušenj, kar jim omogoča vlogo mentorjev in svetovalcev. Ob soočanju z novimi izzivi iščejo rešitve glede na pretekle izkušnje. Imajo potrebo po prenašanju svojega znanja na mlajše generacije, ker so mnenja, da mlajši lahko veliko pridobijo, če znajo izkoristiti svoje naprednejše znanje skupaj s tistim, ki jim ga oni posredujejo, saj njihovo temelji na izkušnjah (Brečko 2005, 50–52).

Generacija otrok blaginje

Generacija otrok blaginje je sicer v svetu znana predvsem pod imenom »baby boomers«. Njeni pripadniki so rojeni med letoma 1944 in 1960 (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 18).

Gre za generacijo, ki je svoje delovne vrednote oblikovala v optimističnem času, v obdobju priložnosti po drugi svetovni vojni oz. v obdobju razvoja gospodarstva. To je

tudi glavni razlog, da ti ljudje verjamejo v vseživljenjsko zaposlitev in čutijo veliko pripadnost organizaciji, v kateri so zaposleni. Na svet še vedno gledajo kot na svet, poln priložnosti. Verjamejo, da je skupinsko delo dobro, kar izhaja iz časa, v katerem so odraščali. V njihovi mladosti je bila namreč rodnost večja kot sedaj, živeli so v velikih družinah, tako da je bila medsebojna pomoč oz. sodelovanje nekaj običajnega (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 65–66).

Svoje pomanjkljivosti, kot so tehnično neznanje in neprilagodljivost, nenaklonjenost spremembam, manjše sposobnosti za učenje, uspešno nadomeščajo z dolgoletnimi izkušnjami, ki so zanje v primerjavi z mlajšimi generacijami velika prednost. Pri svojem delu so zagnani, marljivi, radi imajo trdno delovno okolje in spoštujejo avtoriteto (Brečko 2005, 50).

Na delovnem mestu cenijo predvsem (po navedenem vrstnem redu) (Brečko 2005, 49):

- zahtevno in izzivno delo,
- osebni razvoj,
- potrpežljivost in vztrajnost,
- urejenost,
- red in jasna pravila dela,
- raznolikost dela,
- skupinsko delo,
- delo, pri katerem se lahko tudi zabavajo in
- zdravo delovno okolje.

Generacija otrok blaginje najbolj ceni predvsem redno zaposlitev, najraje je motivirana s finančnimi spodbudami, potrebuje veliko izobraževanja, da bi lahko sledila vsem spremembam pri delu in uživa v skupinskem delu. Njene predstavnike na delu najbolj spodbuja samostojno delo in odločanje, izzivnost dela ter možnost izobraževanja, najmanj poudarka pa dajejo tekmovanju s sodelavci (Brečko 2005, 51). Kot njihove slabosti (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 68) avtorji navajajo predvsem njihovo »nekapitalistično« naravnost, dejstvo, da se težje se spopadajo s spori, zanje je proces dela pomembnejši od rezultata in da ljudi, ki počnejo stvari drugače od njih, obsojajo ter so naravnani sami vase.

3.2 Generacija X ali »Čim prej obogateti ... brez dela!«

Pripadniki generacije X so rojeni med letom 1961 in letom 1980 ter so potomci tistih staršev, ki so razvijali kariero na račun zanemarjanja osebnega življenja in družine, kar je imelo za posledico tudi veliko porast števila ločitev. To je prva generacija, ki se je soočila z nasiljem v šolah in na televiziji, z medijskimi vojnami,

zlomi borze, brezdomstvom in porajajočimi okoljskimi problemi. Pomanjkanje stika s starši je privedlo do tega, da so imeli vrstniki pomembnejšo vlogo pri oblikovanju njihovih vrednot (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 127–129).

Vse te stvari, ki so jih izkusili, ko so bili še mlajši, so pripeljale do razkroja tradicionalnih vrednot – pripadniki te generacije si namreč ne želijo zagotovljene stalne zaposlitve, ampak si želijo biti zaposljivi v spreminjajočih se razmerah, želijo biti konkurenčni na trgu delovne sile. Tu pride do razlike med prebivalstvom v mestu in tistimi, ki živijo v manjših krajih, kajti ljudem iz manjših krajev veliko pomeni stalna zaposlitev, ker nimajo toliko možnosti kot ljudje v mestih, saj je v slednjih več podjetij in posledično več možnosti zaposlitve. Generacija X je pogosto odraščala v razbitih družinah, pogrešali so svoje starše, ki so bili polno zaposleni, pri njih je opazna težnja po strogem ločevanju osebnega in poslovnega življenja. Želijo si več časa za hobije, družino in za kakovostno preživljanje prostega časa, zato se radi zaposlujejo v podjetjih, ki jim omogočajo prilagodljiv delovnik in možnost dela na domu. Tudi v samem delu iščejo zadovoljstvo, z veseljem sprejemajo nove izzive, pogosto postanejo samostojni podjetniki in težijo k čim bolj neformalnemu odnosom z nadrejenimi in s poslovnimi partnerji. Bolj kot to, koliko bodo zaslužili, jim je pomembno, da pri tem ne bodo izgubili stika s sabo (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 130–134).

Lastnosti generacije X (Brečko 2005, 53):

- ločujejo delo in zasebno življenje ter težijo k uravnoteženosti,
- so zvesti zaposleni, na delovnem mestu pogosto stekajo dobre odnose s sodelavci in te odnose tudi negujejo,
- v svojem delu radi uživajo, zato jim veliko pomeni prijetno delovno okolje,
- svojih nalog se lotevajo z resnostjo in odgovornostjo,
- merilo za napredovanje je trdo delo,
- so podjetni,
- v veliki meri samostojni,
- usmerjeni so v rezultate in ne v procese,
- spretni so v osebnem in elektronskem sporazumevanju,
- avtoriteto pogosto izzivajo in radi kršijo pravila,
- glavna vrednota je pravičnost.

3.3 Generacija Y ali »Ne obogateti, živeti!«

Ko govorimo o generaciji Y, rojeni po letu 1981, se moramo zavedati, da je to generacija, ki bo čedalje bolj zastopana med zaposlenimi, ker je to generacija, ki šele prihaja na trg delovne sile. Gre za generacijo, ki je od vseh najbolj izobražena, saj je to generacija, ki ji je izobraževanje najbolj dostopno ter ima največ možnosti za študiranje.

To je generacija negotovosti, saj se njeni pripadniki zanesejo samo nase, so izredno samozavestni in veliko pričakujejo v svoji karieri. Pri izbiri službe jih vodi možnost za osebni razvoj, napredek, dodatno izobraževanje, denar pa je drugotnega pomena. So tehnološko izredno napredna generacija, v ospredje najprej postavljajo lastne koristi, zato je zanje pomembno, da v organizaciji, kjer so zaposleni, lahko uresničijo tudi svoje osebne interese. Ne marajo vmešavanja v svoje delo, saj menijo, da je končni rezultat najpomembnejši, sama pot do rezultata pa je izbira posameznika. Ne prenesejo zapostavljanja in niso diplomati. Ne marajo pravil in navodil, še posebej občutljivi pa so na nikalne oblike navodil, ki jim nekaj prepovedujejo. Najraje imajo delovno okolje, ki je neformalno in sproščeno, da lahko svoje delo opravljajo z veseljem (Zemke, Raines in Filipczak 1999, 169–179).

Lastnosti generacije Y (Brečko 2005, 52):

- samozavestnost in samozadostnost,
- inovativnost,
- pričakovanje hitrih nagrad in rezultatov,
- visoka raven civilne in globalne ozaveščenosti ter
- sposobnost opravljanja več nalog hkrati.

Predstavniki te generacije cenijo možnost osebne rasti, pridobivanja novih znanj in izkušenj, če pa je to še zabavno, pa v službo prihajajo s še večjim veseljem.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA IN PROBLEMA

Izbrano podjetje, ki je vpeljalo reorganizacijo, je Mimovrste, d. o. o. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2001 na Jesenicah in že leto kasneje je z delovanjem pričela spletna trgovina, ki je ena vodilnih v Sloveniji. Podjetje zaposluje okoli 60 sodelavcev, skupaj s honorarnimi sodelavci pa ekipa šteje približno 90 ljudi.

Podjetje Mimovrste, d. o. o., ki je upravitelj spletne trgovine www.mimovrste.com, je v mesecu maju leta 2007, med prvimi 32 podjetji v Sloveniji, prejelo osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. To pomeni tudi formalno zavezo za zagotavljanje delovnih pogojev, ki omogočajo lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja zaposlenih. Sodelavcem omogočajo:

- prilagodljiv delovni čas glede na naravo dela,
- možnost (vsaj občasnega) dela od doma,
- zabavo oziroma izlet za zaposlene in njihove družine,
- letne razgovore vodstva z zaposlenimi,
- ocenjevanje vodstva od spodaj
- in še 17 drugih ukrepov.

Podjetje že od ustanovitve raste s približno 70 % letno rastjo in je v letu 2009 doseglo 18 milijonov evrov prometa. Vse prihodke že od ustanovitve vlagajo neposredno v razvoj storitev ter infrastrukturo, saj je vodstvo prepričano, da je nenehen razvoj glavni adut za uspeh v tako razgibani dejavnosti (Mimovrste.com 2010).

4.1 Sprememba organizacijske strukture

Podjetje Mimovrste, d. o. o., ki se ukvarja s spletno trgovino, je na trgu od leta 2001. Ker okolje ni stalno in se nenehno spreminja, se morajo spremembe dogajati tudi znotraj podjetja. V obravnavanem podjetju so pred kratkim uvedli nov organigram. Zanimalo me je, kako vodstvo podjetja gleda na omenjeno spremembo, zato sem opravila intervju z Miho Rejcem, ki v obravnavanem podjetju opravlja delo pomočnika direktorja. Vprašanja za intervju so v prilogi 1.

4.1.1 Vzroki za spremembo

Najprej me je zanimalo, zakaj so se sploh odločili za spremembo strukture in na kakšen način so se na to pripravili. Po njegovih besedah je do spremembe prišlo zaradi hitre rasti podjetja in ploske organizacijske strukture, ki ni bila več primerna za obvladovanje vseh dejavnosti in vodenje vseh zaposlenih. Začeli so se zavedati, da je tudi za njih prišel čas, ko se bo treba posvetiti reorganizaciji. Organizacijska struktura, po kateri so delovali, je bila v veljavi vse od leta 2001, ko je bilo podjetje ustanovljeno. Organigram je imel številne pomanjkljivosti, saj ni več omogočal nadaljnjega dela, kajti

podjetje je potrebovalo trdno organizacijsko strukturo, ki omogoča nadaljnjo rast in razvoj. Največja slabost ploskega organigrama so bili neurejeni procesi. Zaposleni so tako veliko časa in energije izgubljali na ponavljajočih se rutinskih opravilih in dejavnostih, namesto da bi ustvarjalno energijo porabljali koristneje.

Med organigramoma je velika razlika. Pri prvem je šlo za plosko strukturo, kjer je bil praktično vsem neposredno nadrejen samo direktor, v novem organigramu pa je struktura razvejana po oddelkih in znotraj oddelkov, kjer je to potrebno pa še dodatno po ravneh. Organigram po uvedenih spremembah so mi poslali na vpogled, vendar ga na zahtevo podjetja ne objavljam, ker v podjetju menijo, da gre za zaupne informacije.

4.1.2 Reaktivno delovanje: »Bolje pozno, kot nikoli!«

Na vprašanje, ali je bila sprememba uvedena pravočasno ali bi lahko bila uvedena tudi prej, je sogovornik dejal, da bi to lahko storili prej, vendar za to ni bilo prave volje. V času hitre rasti so se namreč ukvarjali samo s tem, kako skokovito rast ohranjati in jo napajati iz leta v leto. Ko pa je Slovenijo zajela svetovna gospodarska kriza, je to vplivalo tudi na obravnavano podjetje, zato so izkoristili čas in priložnost ter vpeljali omenjeno spremembo. Odločitev, da uvedejo nov organigram, je bila po mnenju sogovornika pozitivna, saj si ne predstavlja, da bi danes lahko sploh še delali po stari organizacijski strukturi.

Podjetje je pri uvajanju sprememb delovalo reaktivno, saj je zgolj reagiralo na razmere na trgu. Posebnih analiz zunanjega in notranjega okolja niso opravljali, zavedali so se le, da se tako ne da več delati.

4.1.3 Pot od ideje do uvedbe novega organigrama

Ideja, da podjetje potrebuje nov organigram, ni nova, potreben je bil le čas, da so idejo uresničili. Odločitev o reorganizaciji je potekala po korakih in s številnimi posvetovanji. Ker so želeli spremembe vpeljati na najmanj boleč način za zaposlene, so poiskali tudi zunanjo strokovno pomoč, s katero sodelujejo tudi po uvedbi sprememb. Zunanja svetovalka jih je vodila na delavnicah, spreminjali pa so postopoma. Odločitev o organiziranosti vsakega oddelka je bila sprejeta po posvetu in s strinjanjem vodje vsakega oddelka posebej. Pri uvajanju sprememb so se med seboj veliko pogovarjali in zaposleni so bili seznanjeni s tem, kaj jih čaka. Generalno odločitev o organiziranosti na ravni podjetja pa je sprejel direktor.

Pot od ideje do uresničitve zastavljenih načrtov pri uvajanju nove strukture je bila dejansko zelo hitra, saj tudi podjetje deluje v razgibani panogi, kjer se vse odvija precej hitro. Po izboru vodij in posvetu z njimi so organizirali posebne delavnice, kjer so se vodje delno spopadli z izzivom pomanjkljivih veščin vodenja, saj so nekateri vodje postali na novo. Že pred delavnicami so novi organigram predstavili vsem zaposlenim, vseh sprememb pa še niso povsem uvedli, saj sedaj nadaljujejo izobraževanja in

usposabljanja za vodje na vseh ravneh, bodisi z internim učenjem bodisi s svetovanjem zunanje svetovalke.

4.1.4 Odzivi zaposlenih na spremembe in merila za napredovanje

Na vsako spremembo se ljudje odzovemo, naj bo to na pozitiven ali negativen način. Sogovornik je povedal, da so bili odzivi precej pozitivni. Gre namreč za to, da so z reorganizacijo vpeljali red, predvsem pa odgovornost, ki je bila prej zelo neopredeljena. Zdaj se ve, kdo je za kaj odgovoren ter do kam ta odgovornost in pooblastila segajo. Predvsem je za vse zaposlene postalo delovanje podjetja še bolj pregledno. Naloga vodij je bila, da svoje podrejene na spremembe pripravijo. Prišlo pa je tudi do odporov proti spremembam, največkrat v obliki nestrinjanja.

Ko pride do reorganizacije podjetja, nekateri zaposleni napredujejo. Glavno merilo za napredovanje je bilo po sledečem vrstnem redu: izkušnje, potencial, znanje. Odzivi starejših in mlajših zaposlenih so različni, predstavniki X generacije so predvsem tisti, ki ohranjajo »status quo«, vendar se je dalo iz njihovih izjav kljub temu zaslutiti, da sprememb ne podpirajo najbolj, saj so bili pogosti stavki: »Včasih se je to delalo drugače. Ne razumem, zakaj moramo sedaj vse spreminjati.«

4.1.5 Odgovornost za spremembe nosi management

Če bi v obravnavanem podjetju ponovno uvajali enake spremembe, bi se po besedah Mihe Rejca ponovno odločili za enak postopek. Sicer imajo v njihovem podjetju glavno besedo pri spremembah vodje oddelkov in direktor s pomočniki, je pa dejstvo, da se zaposleni generacije X in Y na spremembe ne odzivajo enako. Sogovornik pravi, da so pripadniki generacije Y bolj odprti do sprememb, hitreje jih sprejmejo, vendar pa ima to tudi slabo stran, saj je tako ravnanje bolj površinsko. Pri generaciji X privajanje traja dlje časa, vendar se zadevi bolj posvetijo in jo bolj proučijo, kar ima večji učinek.

5 RAZISKAVA

Vemo, kakšna sprememba se je v izbranem podjetju zgodila in kako so uvajanje sprememb videli v vodstvu podjetja. V raziskavi med zaposlenimi pa sem preverila, kako so zaposleni spremembo doživeli, kakšno uvajanje pričakujejo v prihodnje ter ključno vprašanje, ali bi bilo za zaposlene lažje, če bi prilagodili uvajanje sprememb generaciji X in generaciji Y posebej.

Predmet proučevanja sta samo generaciji X in Y. Pripadniki ene in druge generacije imajo različne lastnosti in zato nas zanima, ali bi si ljudje bolj želeli, da se uvajanje prilagodi njihovi generaciji posebej, ali je bolje, da jih uvajajo za vse enako. V podjetju Mimovrste, d. o. o., sem opravila raziskavo, ki sem jo izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika.

5.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil pridobiti mnenje zaposlenih o uvajanju nove organizacijske strukture. Kaj si vodstvo misli o spremembi, nam je povedal pomočnik direktorja Miha Rejc, da pa bi lahko ocenila uspešnost uvedene spremembe, sem morala slišati tudi mnenje zaposlenih. Pri določenih vprašanjih sem želela dobiti posebej mnenje ene in druge obravnavane generacije, kar sem potrebovala za oblikovanje rešitev. Moj namen je bil izvedeti, ali zaposleni, ki so bili vključeni v anketo, menijo, da bi v primeru, če bi vsaki generaciji posebej prilagodili uvajanje sprememb, vodstvo lažje in učinkoviteje uvedlo spremembe in na kakšen način naj vodstvo temu v prihodnje pristopa.

Cilj raziskave je, da na podlagi dobljenih odgovorov iz ankete pridemo do razrešitev, ki bi bile v prihodnje primerne za uvajanje sprememb. Spremembe so zahteven problem vsake organizacije, zato je mnenje zaposlenih zelo pomembno, kajti oni so tisti, ki bodo spremembe sprejeli ali pa ne. Če jim vodstvo prisluhne in se jim prilagodi, pridemo do obojestranskega zadovoljstva in samo zadovoljni zaposleni so tudi dobri delavci.

V raziskavo je bilo vključenih 51 zaposlenih, ki po letu rojstva spadajo v generaciji X in Y in imajo sklenjeno zaposlitev za nedoločen čas. Honorarno zaposleni delavci in študenti, ki delajo preko študentske napotnice, niso sodelovali.

5.2 Metoda raziskave

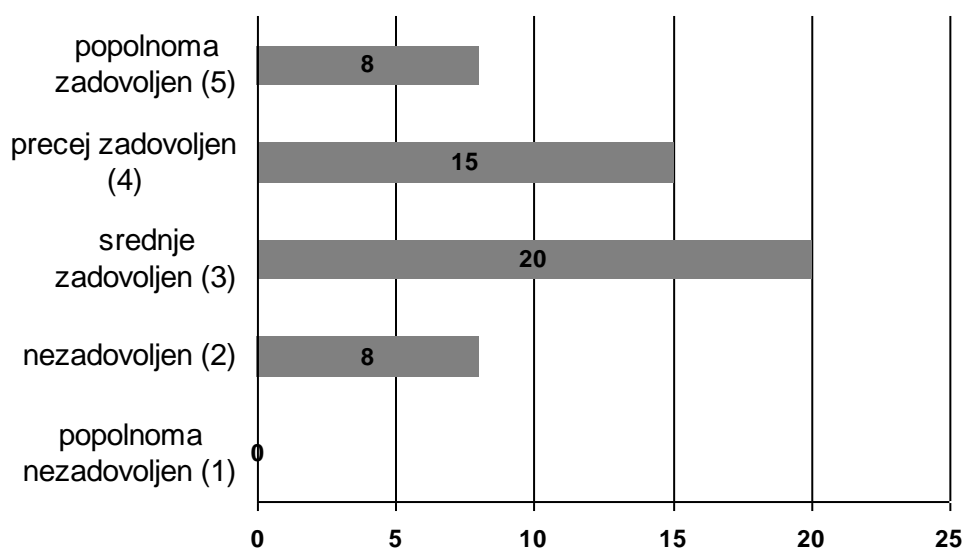
Uporabila sem vprašalnik, sestavljen iz petnajstih vprašanj. Ker so vprašanja različnih tipov, tako opisnih odgovorov, izbora več odgovorov in ocen, bodo tudi različno predstavljena, nekatera grafično, nekatera opisno. Vsak rezultat je razložen tako, da je jasno, kaj rezultat pomeni.

Vprašanja so bila enaka za vse anketirance. Kjer je to potrebno, sem ločila odgovore glede na obravnavani generaciji, tako da sem lahko ugotovila razlike. Anketo so zaposleni izpolnjevali v mesecu juliju 2010.

5.3 Analiza raziskave

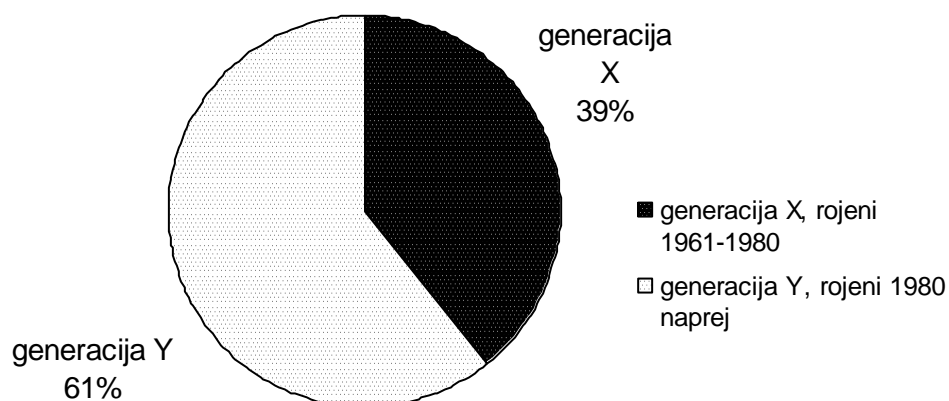
Pri prvem vprašanju me je zanimalo, kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Iz slike 5.1 je razvidno, da nihče ni popolnoma nezadovoljen v podjetju, nezadovoljnih je osem (15,68 %) anketiranih, srednje zadovoljnih je 20 (39,22 %) anketiranih, precej zadovoljnih je 15 (29,42 %) anketiranih, popolnoma zadovoljnih pa je osem (15,68 %) anketiranih. Povprečna ocena zadovoljstva je 3,41.

Slika 5.1 Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju



Pri drugem vprašanju me je zanimalo razmerje med X in Y generacijo. Iz slike 5.2 je razvidno, da je pripadnikov generacije X, ki so rojeni med letoma 1961 in 1980, le 39 %, medtem ko je pripadnikov generacije Y kar 61 %.

Slika 5.2 Generaciji zaposlenih



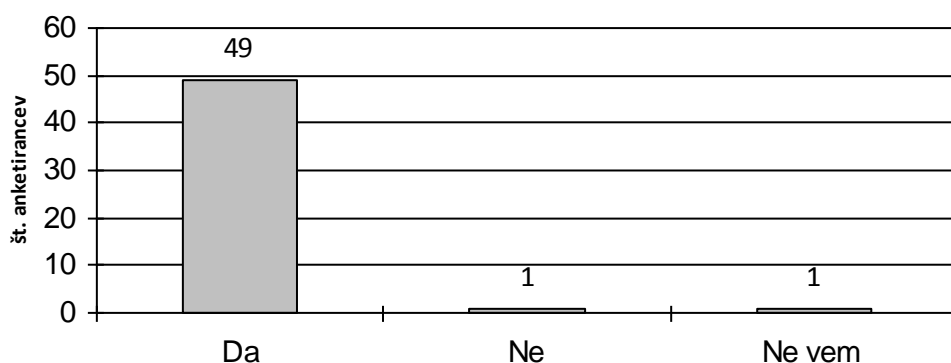
Pri tretjem vprašanju sem želela preveriti skladnost dejanskih lastnosti anketirancev posamezne generacije s teoretičnimi značilnostmi. Rezultate sem predstavila v tabeli, ki sem jo razdelila na dva dela – na generacijo X in generacijo Y. Anketiranci so med naštetimi lastnostmi izbirali tiste, ki so za njih pri delu pomembne. V tabeli 5.1 je navedenih prvih pet najpogosteje izbranih trditev. Vidimo lahko, da je za generacijo X na prvem mestu odnos s sodelavci, medtem ko je za generacijo Y pomembna zabava in uživanje. Zelo visoko se je na obeh straneh uvrstila možnost dodatnega izobraževanja. Generacija X zase še pravi, da je spretna v osebnem in elektronskem sporazumevanju, da je dobro, če je pri delu zabavno, in da ločuje delo in zasebno življenje. Generacija Y pa navaja, da ne mara nikakršne oblike diskriminacije na delovnem mestu, da pričakuje hitre rezultate in nagrade ter da niso diplomati, temveč to, kar morajo povedati, povedo brez zadržkov.

Tabela 5.1 Izbor lastnosti posamezne generacije

Generacija X	Generacija Y
1. S sodelavci stkem dobre odnose in jih negujem.	Pri delu je dobro, če je zabavno.
2. Rad/-a imam možnost dodatnega izobraževanja.	Na delovnem mestu ne prenesem diskriminacije (po spolu, narodnosti, starosti ...)
3. Sem spreten/-na v osebnem in elektronskem sporazumevanju.	Rad/-a imam možnost dodatnega izobraževanja.
4. Pri delu je dobro, če je zabavno.	Pričakujem hitre rezultate nagrade.
5. Ločujem delo in zasebno življenje.	Nisem diplomat, kar moram povedati, povem brez zadržkov.

Četrto vprašanje sem postavila zato, da bi ugotovila, ali je vodstvo ustvarilo občutek nujnosti spremembe organizacijske strukture. Kot je že v teoretičnem delu naloge opisano, je eden izmed osmih korakov uspešnega uvajanja sprememb občutek nujnosti spremembe. Vprašanje je bilo oblikovano tako, da so zaposleni, ki so odgovorili pritrdilno, morali podati razlog, zakaj menijo, da je bila sprememba nujna. Iz slike 5.3 vidimo, da je 41 (96 %) anketiranih odgovorilo pritrdilno, le po en (2 %) pa je bil mnenja, da sprememba ni bila nujna oz. ni vedel, ali je bila sprememba nujna.

Slika 5.3 Ali je sprememba organizacijske strukture nujna in zakaj?



Anketiranci so kot razloge za nujnost spremembe navedli:

- naloge posameznikov so tako bolj jasne,
- sprememba je nujna zaradi doseganja boljših rezultatov,
- na koncu vse teži k temu, da so stranke zadovoljne,
- zaradi preglednosti mora en oddelek voditi en človek, vsak oddelek ima svojega vodjo,
- zdaj vedo, na koga se morajo obrniti, če imajo težave,
- več časa lahko posvetijo svojemu delu.

Pri petem vprašanju me je zanimalo, kako so anketiranci izvedeli za prihajajočo spremembo. Vprašanje je bilo opisno, odgovori, ki so se pojavili, pa so naslednji:

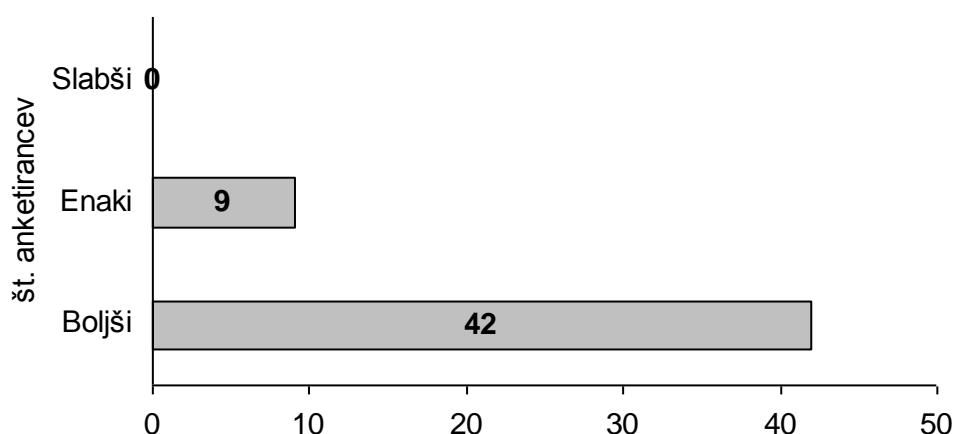
- iz govoric v podjetju,
- od druge osebe,
- od sodelavcev in
- od vodstva podjetja.

Pogosto se dogaja, da govorice sproži vodstvo, saj je to način, da vidijo, kako se bodo zaposleni odzvali. Kasneje, ko so zaposleni sami pri sebi že pripravljeni na to, da lahko pride do sprememb, je tudi vodstvu lažje.

Šesto vprašanje sem postavila, da bi ugotovila, ali so se pri zaposlenih pojavili kakšni odpori. Vprašanje je bilo opisno, saj so morali anketiranci napisati tudi, na kakšen način so izkazovali odpor, ali je bil ta prikrit ali ne. Da bi lahko ločila, kaj je odgovorila katera generacija, sem to vprašanje razdelila na vsako generacijo posebej. Generacija Y trdi, da pri njih odporov sploh ni bilo, saj so bili s spremembo pravočasno seznanjeni. Pri generaciji X pa je do odporov prišlo, saj so njeni pripadniki navedli, da so se odpori pojavili v največji meri zaradi skeptičnosti do nekaterih sprememb, prišlo je do prikritega nestrinjanja, nekateri so tudi odkrito pokazali nestrinjanje, pogost je bil odpor v obliki strahu, ki so ga reševali z odkritim pogovorom, pojavile pa so se tudi težave z določenim delovnim mestom.

Pri sedmem vprašanju me je zanimalo, kako so se medsebojni odnosi v podjetju po uvedbi novega organigrama spremenili. Iz slike 5.4 je razvidno, da nihče ni odgovoril, da so se odnosi poslabšali, 9 (17,65 %) anketirancev je odgovorilo, da so odnosi ostali enaki, 42 (82,35 %) anketirancev pa je odgovorilo, da so se odnosi izboljšali.

Slika 5.4 Odnosi po reorganizaciji



Pri osmem vprašanju sem želela izvedeti, kaj je anketirance motilo pri uvajanju nove organizacijske strukture. Vprašanje je bilo opisno, odgovori, ki so bili najpogostejši, pa so naslednji:

- počasnost uvedbe spremembe,
- napredovanje določenih ljudi,
- nekateri niso bili vpleteni v spremembo toliko kot drugi,
- sodelovanje zunanje strokovnjakinje, ki ni bila v pomoč zaposlenim, temveč vodstvu.

Z devetimi vprašanji sem želela ugotoviti, kaj zaposleni menijo, da je njim prinesla organizacijska sprememba. Na opisno vprašanje so odgovorili precej enako, saj so bili edini trije odgovori naslednji:

- novo delovno mesto,
- lažje delajo in
- zavedajo se svojih pristojnosti, nalog pooblastil in odgovornosti.

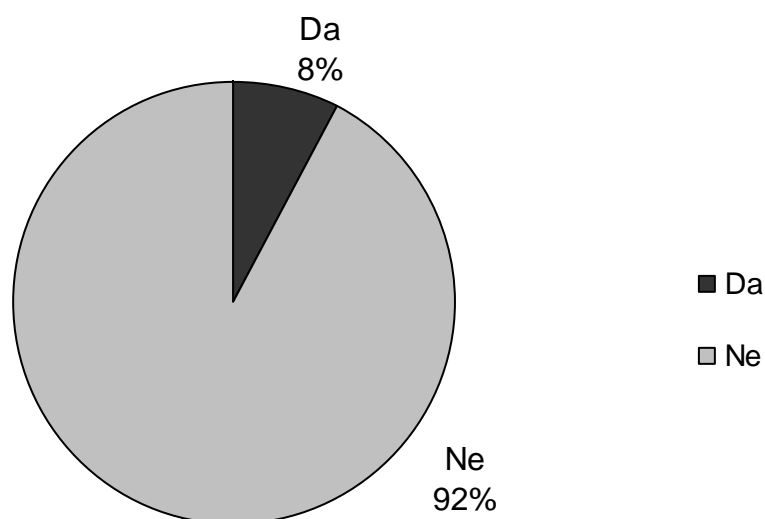
Zaposleni so bili v času reorganizacije deležni mnogih dejavnosti. Deseto vprašanje sem zato postavila zato, da bi ugotovila, kako zaposleni ocenjujejo navedene dejavnosti. Anketiranci so dejavnosti ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 negativna ocena, 5 pa ocena odlično. Za vsako dejavnost sem iz ocen anketirancev izračunala povprečno oceno, zraven pa dodala najnižjo in najvišjo oceno, ki jo je dejavnost dobila v anketi.

- Način uvajanja novega organigrama: povprečna ocena je 3,3, najvišja dosežena ocena je 4, najnižja pa 2.
- Sporazumevanje vodij z zaposlenimi: povprečna ocena je 3,1, najvišja dosežena ocena je 5, najnižja pa 2.
- Možnost dodatnih informacij v času uvajanja: povprečna ocena je 3,0, najvišja dosežena ocena je 4, najnižja pa 2.
- Izbor ljudi, ki so napredovali: 3,7, najvišja dosežena ocena je 5, najnižja pa 2.
- Pomoč zunanje svetovalke: povprečna ocena je 3,1, najvišja dosežena ocena je 5, najnižja pa 1.
- Medsebojna pomoč sodelavcev: povprečna ocena je 3,5, najvišja dosežena ocena je 5, najnižja pa 1.

Iz tega izhaja, da so zaposleni le delno zadovoljni z izvajanjem naštetih dejavnosti, ki so bile ključne pri reorganizaciji. Anketiranci so v povprečju najvišje ocenili izbor ljudi, ki so napredovali, povprečna ocena je 3,7, najnižjo povprečno oceno pa sta dobili dejavnosti sporazumevanja vodij z zaposlenimi in pomoč zunanje svetovalke, in sicer oceno 3,1.

Pri enajstem vprašanju me je zanimalo, ali se anketiranci tudi po uvedbi novega organigrama udeležujejo kakšnih dejavnosti, povezanih z uvedeno spremembo. Iz slike 5.5 je razvidno, da se le štiri (8 %) zaposleni tudi po uvedeni spremembi občasno udeležijo kakšne dejavnosti na temo reorganizacije.

Slika 5.5 Udeležba pri dejavnostih na temo reorganizacije po uvedbi novega organigrama



Dvanajsto vprašanje sem postavila zato, da bi ugotovila, kako se generaciji X in Y ocenjujeta med seboj. Izpolnjene vprašalnike sem razdelila na generacijo X in generacijo Y ter tako dobila rezultate, kako se medsebojno ocenjujejo glede navedenih dejavnosti. Na enak način kot pri prejšnjem vprašanju sem izračunala povprečno oceno posamezne dejavnosti za vsako generacijo posebej, zraven pa dodala najvišjo in najnižjo doseženo oceno. Vse skupaj je prikazano v tabeli 5.2.

Tabela 5.2 Medsebojna ocena generacij X in Y

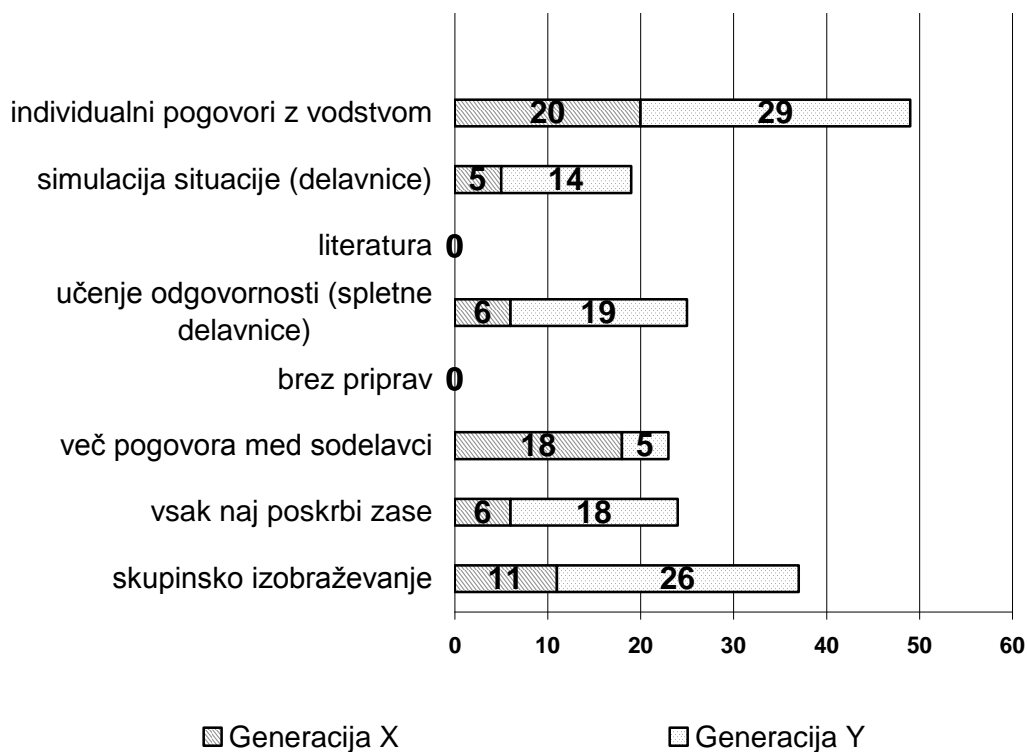
Dejavnosti	Generacija X ocenjuje Y			Generacija Y ocenjuje X		
	Povprečna ocena	Najvišja dosežena	Najnižja dosežena	Povprečna ocena	Najvišja dosežena	Najnižja dosežena
Odnos do dela	3,50	4	3	3,50	5	3
Odnos do sodelavcev	4,00	5	3	4,33	4	2
Odnos do nadrejenih	4,25	5	3	3,67	5	3
Uporaba tehnologije	4,00	5	3	3,83	5	3
Osebni stik z ljudmi	3,00	4	2	3,67	5	2
Hitrost in natančnost pri delu	4,00	5	3	3,17	2	4
Kakovost dela	3,25	4	3	3,33	5	2
Skupinski duh	4,00	5	1	3,67	5	3
Pripravljenost pomagati	2,90	4	2	4,33	4	2

Iz tabele 5.2 je razvidno, da pripadniki generacije X v povprečju pri generaciji Y najslabše ocenjujejo pripravljenost pomagati. Najboljšo oceno dajejo odnosu do nadrejenih, ostale dejavnosti pa po ocenah ne izstopajo, saj so povprečne ocene precej blizu. Generacija Y je svoje starejše kolege v povprečju najboljše ocenila glede odnosa do sodelavcev in pripravljenosti pomagati, medtem ko je najslabšo povprečno oceno dobila hitrost in natančnost pri delu.

Iz tega lahko razberemo, da je generacija X vedno pripravljena pomagati, kar glede na oceno ne moremo trditi za pripadnike generacije Y, velika razlika v povprečni oceni obeh generacij je tudi v hitrosti in natančnosti pri delu, saj generacija X meni, da so mladi precej dobri v tem, medtem ko generacija Y pri svojih starejših kolegih tega ne opaža. Precejšnja razlika je tudi v osebnem stiku, kjer so bolje ocenjeni pripadniki generacije X.

Pri trinajstem vprašanju me je zanimalo, kaj menijo zaposleni, kako bi lahko njim prilagodili reorganizacijo podjetja. Odgovore sem ločila in posebej analizirala vsako od obravnavanih generacij. Pri vprašanju sem ponudila odgovore, anketiranci pa so lahko izbrali več odgovorov. Rezultati so naslednji:

Slika 5.6 Želje anketirancev glede načina prilagajanja reorganizacije podjetja obravnavanima generacijama



Iz slike 5.6 je razvidno, da zaposleni želijo, da bi se sprememba organigrama prilagodila njim. Generacija X si želi veliko osebne pogovora z vodstvom, kjer bi izvedeli, kar jih zanima, prav tako so za skupinsko izobraževanje in več pogovora med sodelavci. Redki med njimi menijo, da bi moral vsak poskrbeti zase, da bi se čim prej prilagodil spremembi, ravno tako je majhno število tistih, ki bi si želeli delavnice v obliki simulacije situacij. Obe generaciji sta mnenja, da se prilagajanja ne bi učili iz literature in da sprememb ni dobro vpeljati brez predhodnih priprav. Generacija Y kot svojo željo navaja osebni pogovor z vodstvom in skupinsko učenje. Pravijo, da bi se odgovornosti radi učili preko spletnih delavnic, menijo pa tudi, da bi moral vsak poskrbeti zase, da se najbolje pripravi na spremembe. Nanje bi se radi privadili s simulacijo situacije na delavnici, manjšina pa je za več pogovora s sodelavci.

6 UGOTOVITVE

Poglavje je razdeljeno na dva dela. Prvi del je posvečen predvidenim predpostavkam, drugi del pa končnim ugotovitvam.

V začetku naloge sem postavila predpostavke, v nadaljevanju pa sem predstavila, ali sem jih potrdila ali ne. Na koncu sem podala ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo prebrane literature in analiziranja rezultatov anketnega vprašalnika.

6.1 Predvidene predpostavke

V začetku naloge sem postavila predvidene predpostavke. V nadaljevanju sem vsako posebej pokomentirala in utemeljila, ali sem jo potrdila ali ne.

Predpostavka 1: »V obravnavani organizaciji so spremembe vsakdanje, saj se okolje ves čas spreminja, spremembe pa zadevajo vse zaposlene v organizaciji.«

V obravnavani organizaciji bi morale biti spremembe vsakdanje, še posebej, ker delujejo v precej razgibani panogi. Pri shemi pa smo ugotovili, da spremembe niso ravno vsakdanje, oz. se na spremembe ne odzivajo pravočasno, temveč za to potrebujejo veliko časa, da se na spremembo pripravijo in odzovejo, kar je v nasprotju z namenom sprememb. Spremembe se morajo, da dosežejo svoj namen, dogajati hitro, saj podjetje, ki potrebuje veliko časa, da spremembe uvede, zamudi veliko priložnosti.

Okolje se spreminja vsakodnevno in nanj vpliva precej dejavnikov, tako notranjih, kot tudi zunanjih in s pomočjo analize okolja bi si v obravnavanem podjetju lahko veliko pomagali pri načrtovanju v prihodnosti..

Spremembe, ki se dogajajo v podjetjih, lahko, ni pa nujno, zadevajo vse zaposlene (če se npr. zgodi določena sprememba v marketingu, ta ne zadeva čistilke). Sprememba sheme, ki je obravnavana v tej nalogi, pa vsekakor zadeva vse zaposlene.

Menim, da predpostavke nisem potrdila, saj na spremembe, tudi če so vsakdanje, podjetje ne odgovarja pravočasno, okolja, ki se neprestano spreminja, sploh ne analizira, prav tako ne morem reči, da vse zaposlene zadevajo vse spremembe. Določene jih zadevajo, določene pa so omejene na določen oddelek, določeno raven ipd.

Predpostavka 2: »V obravnavani organizaciji, kot tudi v vseh ostalih, je za zaposlene pomembno, da se spremembe uvajajo neboleče in da jih ne sprejemajo z zadržki.«

Organizacijo predstavljajo ljudje. Zadovoljen delavec naredi veliko več kot nekdo, ki na svojem delovnem mestu trpi in komaj čaka, da odide domov. Sprememb se ljudje bojimo, ker prinašajo negotovost. Ko strah pred negotovostjo združimo s tem, da spremembe uvajajo na zaposlenim neprijazen način, ne moramo dobiti drugega rezultata kot nestrinjanje in negativne odzive. Zavedati se moramo, da zaposleni nimajo toliko

informacij o spremembah, kot jih ima management oz. tisti, ki je za določeno spremembo odgovoren, prav to pomanjkanje informacij pa omogoča zaposlenim, da si začnejo predstavljati marsikaj. Če dodamo še, da se zaposleni v času uvajanja sprememb počutijo ogrožene, potem ugotovimo, zakaj njihove misli niso ravno pozitivne. Z zaposlenimi se je treba pogovoriti in jim omogočiti, da povedo svoje mnenje. Lahko jih tudi vprašamo, na kakšen način bi želeli, da se določena sprememba uvede, saj tudi spremembe niso enake in jih ne moremo uvajati po določenem vzorcu. Neboleče uvajanje za zaposlene pomeni tudi večje zaupanje in manj strahu pred naslednjimi spremembami.

Menim, da sem to predpostavko potrdila, saj neboleče spremembe pomenijo večje zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljen delavec pa je vreden veliko.

Predpostavka 3: »Ljudje ne marajo sprememb, saj smo prepričani, da to, kar počnemo zdaj in na način, kot to počnemo, ne more biti boljše.«

Človek, ki veliko časa dela na določenem delovnem mestu, začne delo opravljati rutinsko. Vsaka ideja, da se to spremeni, zanj ni dobra, saj se zaveda, da bo v prihodnosti moral opustiti vse, česar se je do sedaj naučil in bo moral delati drugače. To so potrdili tudi zaposleni v obravnavani organizaciji, predvsem pripadniki generacije X, kar je potrdil tudi Miha Rejc, pomočnik direktorja, ki je dejal, da je bilo pri omenjeni generaciji slišati ravno takšne izjave.

Menim, da sem to predpostavko potrdila.

Predpostavka 4: »V izbrani organizaciji imajo mlajši in starejši ljudje drugačna stališča in poglede na dogajanje v organizaciji.«

V raziskavi sem prišla do ugotovitve, da imajo starejši in mlajši drugačna stališča, poleg tega pa mi je to potrdil tudi Miha Rejc v intervjuju, ko je dejal, da mlajši spremembe sprejmejo bolj odprto, medtem ko starejši več časa posvetijo vsebini in se vanje bolj poglobijo. Tudi ocenjevanje druge generacije zaposlenih je pokazalo, da mlajši in starejši nimajo enakega mnenja.

Menim, da sem to predpostavko potrdila. Starejši in mlajši imajo drugačna stališča, kar lahko pripišemo tudi času, v katerem so odraščali.

6.2 Ugotovitve

Po vse prebrani literaturi in opravljeni raziskavi, sem prišla do ugotovitev, ki so predstavljene v nadaljevanju.

6.2.1 Brez analize v reorganizacijo

V podjetju Mimovrste, d. o. o., so se odločili za uvedbo nove organizacijske strukture. Po besedah Mihe Rejca, pomočnika direktorja, niso opravili nikakršne analize notranjega ali zunanjega okolja, saj je do zamenjave organizacijske strukture prišlo zaradi nemogočih razmer, zaposleni niso vedeli, kaj so njihove pristojnosti in odgovornosti.

Neprimerno je, da se vodstvo za reorganizacijo podjetja odloči brez temeljite analize zunanjega in notranjega okolja. Ko vodstvo podjetje reorganizira, je to najprimernejši trenutek za analizo okolja, kajti s pomočjo rezultatov lahko precej natančno napovemo, koliko zaposlenih je potrebnih, ali se bo glede na razmere obseg prodaje povečal ali zmanjšal in ali je v podjetju preveč ali premalo zaposlenih glede na pričakovano delo. V obravnavanem primeru lahko rečemo, da je podjetje povozil čas, saj so strmeli zgolj k čim večji prodaji in pozabili nase.

Organizacijska struktura je bila pred uvedbo novega organigrama ploska, vsem je bil nadrejen le direktor podjetja, zaposleni so vsakodnevno porabljali veliko časa za rutinske naloge. Vodstvo podjetja bi moralo ta problem prepoznati že veliko prej in se nanj pravočasno odzvati. Podjetje, kjer je zaposlenih od 60 do 90 ljudi, če prištejemo še honorarno zaposlene in študente, ki delajo preko študentske napotnice, vsakodnevno veliko izgubi. Če vzamemo kot primer, da vsak od njih v delovnem dnevu eno uro porabi za stvari, ki bi jih lahko rešili z reorganizacijo že prej. Pridemo do številke 60 do 90 ur, če to pomnožimo s številom dni v mesecu, pa pridemo do velike številke. Z analizo notranjega okolja bi to uvideli hitro, saj so se zaposleni sami pritoževali, da veliko časa porabljajo za določene nepomembne naloge.

6.2.2 Bolje reaktivno delovanje podjetja, kot pa da odziva sploh ni

V podjetju so se zavedali, da je sprememba potrebna, saj je vodstvo vedelo, da se preveč časa porablja za rutinske naloge, da zaposleni ne vedo, kaj so njihove pristojnosti, kar so vodstvu tudi povedali, vendar za izpeljavo sprememb ni bilo volje. S svetovno gospodarsko krizo, ki je zajela tudi Slovenijo, se je ponudila priložnost, da spremembe tudi dejansko uvedejo.

Podjetje je delovalo reaktivno, saj se je zgolj prilagodilo razmeram, čeprav bi pričakovali, da bodo bolje spremljali dogajanje okoli sebe in v notranjosti podjetja, ker gre za podjetje, ki ima zaposlenih od 60 do 90 ljudi in spada v srednja podjetja. Lov za dobički in čim večjo prodajo jih je privedel do tega, da so se razmeram le prilagodili in glede na to, da so to storili v času krize in to brez analize, lahko pričakujemo popravke organizacijske sheme v času, ko Slovenija pride iz krize.

Pri uvajanju nove sheme so se pri starejši generaciji zaposlenih pojavili odpori, medtem ko jih mlajša generacija ni pokazala. To lahko pripišemo tudi izkušnjam, ki jih

pripadniki generacije X imajo, saj so v podjetju zaposleni pet in več let. Nasprotno pa je s pripadniki generacije Y, ki odporov niso kazali. Ti delavci so v organizaciji na novo in mogoče niti ne vedo, kaj naj bi pričakovali od takšne spremembe.

6.2.3 Uvajanje in vloga managementa

V teoretičnem delu naloge je navedenih osem korakov za uspešno uvajanje sprememb. Ker gre za spremembo organizacijske strukture, bi lahko tudi teh osem korakov strnili, da ne bi bili tako členjeni. V obravnavanem podjetju so ustvarili občutek nujnosti, kar smo izvedeli v raziskavi. Sestavili so vodilne skupine oz. postavili nove vodje, ki so znotraj svojih oddelkov vodili spremembe. Obetajoče spremembe so vsi pričakovali, saj je večina zaposlenih spremembe komaj čakala, da pa bo do njih tudi prišlo, je večina najprej izvedela iz govoric, ki so krožile v podjetju. Imeli so pomoč zunanje svetovalke, vendar je zaposleni niso ravno visoko ocenili, kar lahko pripisujemo tudi temu, da je mogoče niso dobro sprejeli in razumeli. Ko so spremembo uvedli, je vsak vodja dobil pooblastila, da usmerja svoj oddelek, da skrbi za ljudi znotraj njega in se ukvarja tudi z odpori. Postavljena je bila takšna hierarhija, ki je prej zaposleni niso poznali. Zaposleni so začeli reševati težave pri vodji oddelka, šele nato so se obrnili na druge, prej pa so vsi reševali vse.

Menim, da je bilo uvajanje dobro načrtovano in izpeljano. Zaposleni določene dejavnosti ocenjujejo z malo nižjimi ocenami, še posebej sporazumevanje vodij z zaposlenimi, kar lahko pripišemo tudi nestrinjanju zaposlenih z izborom ljudi, ki so napredovali, saj vemo, da nimamo vsi enakega mnenja. Nekateri se z izborom strinjajo, spet drugi pa menijo, da je vodstvo podjetja z izborom popolnoma zgrešilo. Zunanja svetovalka je bila v največji meri v pomoč vodstvu, zaposleni, ki so bili prej navajeni, da delujejo kot družina in vsi vedo vse, pa so bili presenečeni, ker so se prvič srečali z odnosom direktorja, ki je strokoven.

6.2.4 Sporazumevanje mora biti takšno, da sporočilo doseže vsakega

V vsakem podjetju obstajajo ljudje, ki morajo vedeti vse in takšni, ki jih zanima samo tisto, kar je namenjeno njim, z ostalim pa se ne obremenjujejo. Notranje sporazumevanje je pri uvajanju sprememb izredno pomembno. Ker so bili v obravnavanem podjetju prej odnosi večinoma neformalni, prijateljski, s sporazumevanjem ni bilo težav, tudi ko je šlo za spremembe. Težava se pojavi, ko nekdo napreduje in sodelavci dobijo občutek, da nanje sedaj gleda zviška. Mlajše generacije takega ravnanja ne marajo in velikokrat se zgodi, da takega vodjo ignorirajo. Pri generaciji X pa je težava v tem, da menijo, da bi moral napredovati najprej nekdo, ki je v podjetju dlje časa zaposlen, ne glede na njegovo znanje in strokovnost. Zato je dobro, da vodstvo zaposlene v primeru, ko mlajši postanejo vodje starejšim, na to prej

pripravi. S tem jasno sporočajo, da je napredoval človek, ki ima največ odlik, ki so potrebne za določeno delovno mesto.

6.2.5 Uvajanje je odvisno od tistega, ki načrtuje, kako bo sprememba uvedena

Zaposleni so vsak na svoj način sprejeli spremembo sheme. Skozi raziskavo sem ugotovila, da ima vsaka generacija določene lastnosti, ki so ji skupne in ne veljajo za drugo generacijo. V obravnavanem podjetju je večji delež generacije Y in njim je bilo na nek način tudi prilagojeno uvajanje, saj so v večini, poleg tega pa se moramo vprašati, v katero generacijo spada tisti, ki je samo uvajanje načrtoval in zakaj se je odločil ravno za takšno uvajanje z delavnicami vodenja in zunanjo strokovnjakinjo.

7 PREDLAGANE REŠITVE

Sprememba organizacijske strukture je bila uvedena na način, za katerega je vodstvo menilo, da je najboljši. Obstaja veliko različic uvajanja spremembe sheme, vendar sem na podlagi vsega zbranega sama pripravila naslednje predloge rešitve uvajanja nove strukture, za katere menim, da bi v prihodnje koristili obravnavanemu podjetju pri uvajanju sprememb.

7.1 Prilagoditev uvajanja spremembe vsaki generaciji zaposlenih posebej

Izhajati moramo iz dejstva, da so organizacija ljudje. Ko podjetje uvaja večje, revolucionarne spremembe, je preprosta rešitev ta, da analizira splošne značilnosti svojih zaposlenih. Zadovoljen delavec je pripravljen narediti več kot pa nekdo, ki v službo prihaja samo zato, ker mora.

Veliko je literature, ki obravnava značilnosti generacij zaposlenih. V podjetju bi si morali vzeti čas, da bi proučili svoje zaposlene glede na generacijo, ki ji pripadajo. Splošno znano je, da starejši in mlajši ljudje nimamo enakega mnenja in pogleda na isto stvar. Spremembe so ena takšnih stvari, ki se je eni bolj in eni manj bojijo. Iz vprašalnika je razvidno, da si generacija X in generacija Y uvajanja ne želita na enak način.

Zaposleni generacije X si v večini želijo osebnega pogovora z vodstvom, kjer bi lahko vprašali vse, kar jih zanima, saj se nočejo izpostavljeni. Radi bi, da se o tem več pogovarjajo s svojimi sodelavci in se glede uvajanja sprememb udeležijo skupinskega izobraževanja, saj imajo močno izražen skupinski duh in si radi medsebojno pomagajo. Če bi si vodstvo vzelo čas in analiziralo značilnosti svojih zaposlenih, bi bilo seznanjeno z njihovimi željami in bi skladno z njimi uvedli spremembe. Tako bi bilo tudi manj nestrinjanj, saj bi bili zaposleni seznanjeni s tem, kaj jih čaka in ne bi prišlo do odporov v obliki jeze, nestrinjanja in sprenevedanja.

Pri zaposlenih generacije Y je situacija nekoliko drugačna. Iz raziskave je razvidno, da so ne obremenjujejo toliko s spremembami, saj se zavedajo, da se te dogajajo vedno in povsod, od vsakega posameznika pa je odvisno, ali bo sam sebi dovolil, da ga prizadenejo. Sodeč po željah anketiranih je za pripadnike generacije Y najbolje, če imajo možnosti osebnega pogovora z vodilnimi, kar je enako kot pri generaciji X, namesto pogovora s sodelavci pa navajajo učenje odgovornosti preko spletne delavnice, kar lahko naredijo doma. Tudi oni se strinjajo s skupinskim izobraževanjem, niso pa naklonjeni sodelovanju s sodelavci na način, kot to želijo pripadniki generacije X.

Sklepamo lahko, da bi morale vodstvo za generacijo X najprej organizirati osebne pogovore, kjer bi dobili vse informacije, ki bi jih zanimale, skupinsko izobraževanje in pogovor oz. debate s sodelavci, da bi razjasnili dileme, ki bi se pojavile, in utrdili, kar so se na skupinskem izobraževanju naučili. Za generacijo Y pa bi morale vodstvo

organizirati skupinsko izobraževanje, kjer bi se naučili, kaj je sprememba prinesla. To znanje bi morali zaposleni prenesti na spletno delavnico, kjer bi se doma s pomočjo vaj in situacij v delavnici naučili pridobljeno znanje prenesti v prakso, v primeru nejasnosti pa bi moralo biti vodstvo zaposlenim na voljo, da bi jim pomagalo iz zagate.

Postavi se vprašanje, kako naj vodstvo izve, kakšni so njihovi zaposleni določenih generacij. Preprosto lahko s pomočjo literature pripravi vprašalnik, ki je prilagojen vsaki generaciji posebej, vsebuje naj lastnosti, ki so navedene v literaturi, zraven pa naj ima možnost, da zaposleni lahko dopišejo, če bi radi karkoli dodali.

V vprašalniku lahko podjetje navede, kakšno uvajanje ima v mislih in zaposleni lahko dodajo svoje mnenje in predloge, kar je v pomoč načrtovalcu sprememb, saj je lahko želja zaposlenih tudi lažje izvedljiva in cenejša. Zaposleni so zelo praktični ljudje in bodo vedno razmišljali na način, da bodo pri izobraževanju ali pripravah na spremembo pridobili predvsem praktična in uporabna znanja. Zato je njihovo mnenje zelo dragoceno in pomembno.

Z uvedbo vprašalnika, ki bi bil namenjen zaposlenim vsake generacije posebej, da bi ugotovili, kakšne so njihove lastnosti pri delu, kaj imajo raje in česa sploh ne marajo, bi podjetje bilo že na pol poti pri uvajanju, saj bi bili tudi odpori manjši. Na začetku bi bili zaposleni zagotovo zadržani glede predlogov, vendar bi se kmalu po tem, ko bi videli, da vodstvo njihove predloge jemljejo resno in jih izvaja, tudi bolj potrudili.

7.2 Mlajši so dovetnejši za spremembe, zato naj se uvajanje začne pri njih

V raziskavi so pripadniki generacije Y dejali, da se pri njih zaradi nove sheme ni pojavil odpor. Gre za to, da so mlajši dovetnejši za spremembe in je zato dobro, da vodstvo spremembe najprej začne uvajati pri mlajših. Za njih spremembe ne predstavljajo težav, zavedajo se, da so del vsakdanjega življenja in tudi če se kaj zalomi, tega ne doživijo kot tragedijo. To je še posebej dobro, kajti preden začne vodstvo uvajati spremembe za starejše, lahko odpravi vse napake, uvajanje je zanje še boljše in z manj napakami, kar starejši opazijo in dojemajo kot površnost in nepripravljenost. Če bi vodstvo izbralo tak način uvajanja, bi starejši hitro zagrabili priložnost, saj nočejo, da bi jih mlajši podcenjevali.

7.3 Postopno uvajanje spremembe organigrama

S postopnim uvajanjem spremembe organigrama bi se vodstvo lahko bolj posvetilo tistim ljudem, ki so jih spremembe doletele. Zaposlenim različnih generacij bi tako bila pomoč vedno pri roki, preden bi se privadili na novost. Poleg tega bi si bili med seboj prisiljeni pomagati in stkati dobre odnose, saj so navadno oddelki v podjetjih sestavljeni iz pripadnikov različnih generacij. Od vsake generacije se lahko česa naučimo, poleg izboljševanja odnosov, ki so pomembni za notranje sporazumevanje, pa bi tudi zaposleni med seboj spoznali, kakšne lastnosti imajo pripadniki različnih generacij in v

primeru, da si sami pri novosti ne bi znali pomagati, je tu še vedno možnost pomoči vodstva in strokovnih sodelavcev. Prednost takšnega uvajanja so boljši odnosi med zaposlenimi in zaupanje, da skupaj zmorejo več. Slabost pa je, da tako lahko uvajamo le spremembe, za katere ni potrebno, da se zgodijo hitro.

8 SKLEP

Živimo v hitrem svetu, polnem sprememb, ki so vsakdanje in z njimi se srečuje vsak človek, ne glede na spol in starost. Na spremembe se ljudje odzivamo različno, kar lahko opazimo že doma, ko se starši na enako stvar odzovejo popolnoma drugače kakor njihovi otroci. Enako se dogaja tudi na delovnem mestu, ko pride do sprememb. Mlajši smo za spremembe bolj dovzetni, medtem ko jih starejši doživljajo kot osebni napad nanje in jim ni vseeno, ko slišijo, da se obetajo spremembe. Zemke je eden tistih avtorjev, ki je proučeval značilnosti zaposlenih, ki so rojeni v določenem časovnem obdobju, imajo podobne značilnosti in jih razdelil v štiri skupine. V nalogi sem pozornost posvetila generacijama X in Y, ker sta ti dve generaciji najbolj zastopani v podjetju, ki sem ga obravnavala, tj. Mimovrste, d. o. o., in njihovemu pogledu na uvajanje nove organizacijske strukture.

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da so se v obravnavanem podjetju uvajanju nove strukture precej posvetili, vendar zaposleni menijo, da bi spremembo sheme lahko uvedli tudi na njim prijaznejši način. Iz raziskave sem ugotovila tudi, da je zaposlenim všeč ideja, da bi se sprememba prilagodila vsaki generaciji posebej, saj se zavedajo medsebojnih razlik. Teh razlik se zaveda tudi vodstvo, pomočnik direktorja, Miha Rejc, je namreč povedal, da so mlajši zaposleni, tj. pripadniki generacije Y, bolj odprti za spremembe, vendar jih jemljejo bolj površinsko in se jim ne posvetijo tako poglobljeno kot pripadniki generacije X. V primeru, ko vodstvo vidi, kako se posamezne generacije odzivajo na spremembe in kako jih sprejemajo, bi pričakovala, da bi se posvetili iskanju razloga, zakaj do tega prihaja. Interes podjetja mora biti, da zaposleni spremembe sprejmejo na najboljši možen način ter da je po njihovi uvedbi poslovanje podjetja učinkovitejše in uspešnejše.

Organizacija so ljudje in dobro je, da jim vodstvo prisluhne, še posebej, ker ne gre za veliko podjetje. Zaposleni razmišljajo zelo praktično in v smeri, da je njihovo delo lažje, zato je dobro upoštevati tudi njihove ideje, saj se v množici idej zagotovo najde kaj uporabnega.

Zmotilo me je, da v podjetju pred uvedbo novega organigrama niso opravili nikakršne analize poslovnega okolja, saj menim, da podjetje, ki od svoje ustanovitve ni spreminjalo organigrama, potrebuje temeljit premislek in dobro analizo okolja, da bi ugotovilo, kakšna organizacijska shema je najustreznejša glede na razmere na trgu in v podjetju. Po mojem mnenju ravno zato obstaja velika verjetnost, da se bo v prihodnosti trenutna shema, ki temelji na oddelkih, torej gre za funkcijsko strukturo, še precej spremenila – upoštevati moramo, da se Slovenija še vedno nahaja v gospodarski krizi in bo slej ko prej iz nje tudi izstopila, takrat pa razmere na trgu ne bodo več enake sedanjim.

Sklep

Končna ugotovitev, do katere sem prišla s pomočjo raziskave, ki sem jo opravila med zaposlenimi in jo ponujam kot možnost razrešitve uvajanja sprememb – tako organizacijskih kot tudi ostalih v obravnavanem podjetju – je, da je dobro, da vodstvo analizira svoje zaposlene in njihove značilnosti ter vsaki generaciji glede na značilnosti prilagodi uvajanje sprememb. Zaposleni, ki so s svojim delom in odnosi na delovnem mestu zadovoljni, namreč veliko več naredijo v primerjavi s tistimi, ki se počutijo ogrožene, neupoštevane in nespoštovane.

LITERATURA IN VIRI

- Ansoff, Igor H. in Edward J. McDonnell. 1990. *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: fakulteta za management.
- Brečko, Daniela. 2005. *Generacijske razlike na delovnem mestu*. Ljubljana: Planet GV.
- Bruce, Andrew in Ken Langdon. 1997 *Creating a market-sensitive vulture*. London: Pitman.
- Didič, Leon. 2007. *Obvladovanje organizacijskih sprememb v podjetju*. Ljubljana: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- George, Jennifer M. in Gereth R. Jones. 1999. *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison-Wesley.
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hirschhorn, Larry. 2002. Campaigning for change. *Harvard Business Review* 80 (7): 98–104.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Koren, Matej. 2006. *Ključni dejavniki uspešnosti uvajanja sprememb v podjetje v slovenskih razmerah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotter, John P. 1998. *Leading change: Why transformation efforts fail*. 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.
- Mimovrste.com. 2010. *O podjetju*. [Http://www.mimovrste.com](http://www.mimovrste.com) (10. 7. 2010).
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2005. Ljubljana: DZS.
- Sull, Donald Norman. 2003. *Revival of the fittest: Why good companies go bad and how great managers remake them*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Vizjak, Andrej. 1994. Spremembe v organizacijah. V *Management*, ur. Stane Možina, 850–885. Radovljica: Didakta.
- Vizjak, Andrej. 2003. Kako pravilno utiriti spremembe. *Manager*, 10: 40–42.
- Wissema, Johan G. 2001. Offensive change management with the step-by-step method. *Journal of Change Management* 1 (4): 332–343.

Literatura

Zemke, Ron, Claire Raines in Bob Filipczak.1999. *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacom.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za intervju s pomočnikom direktorja

Priloga 2 Anketni vprašalnik

Vprašanja za intervju z Miho Rejcem, pomočnikom direktorja

1. Kako ste prepoznali, da potrebujete spremembe ravno v organizacijski strukturi, kaj je bil glavni razlog za to?

Hitra rast podjetja, ploska organizacijska struktura ni bila več primerna za obvladovanje vseh dejavnosti in vodenje vseh sodelavcev. Zavedli smo se, da je tudi za nas prišel čas, ko bo treba urediti organizacijsko strukturo.

2. Ali ste pred uvajanjem organizacijskih sprememb opravili kakšno analizo notranjega ali zunanjega okolja in katero?

Ne, posebnih analiz pred tem nismo delali.

3. Ali obstajajo opazne razlike med prejšnjim in sedanjim organigramom?

Seveda, organigrama sta si povsem različna. Prej je šlo za povsem plosko organizacijsko strukturo, kjer je bil praktično vsem sodelavcem edini neposredno nadrejen direktor, sedaj pa imamo razvejano organizacijsko strukturo po oddelkih (in znotraj oddelkov še dodatno po ravneh, kjer je to potrebno).

4. Kako ste se odločali, kaj boste spremenili in kdo se je za to odločil?

Odločitev je potekala po korakih in po številnih posvetovanjih (imeli smo tudi zunanjo svetovalko, ki nas je vodila na delavnicah, z njo še vedno sodelujemo). Odločitev o organiziranosti vsakega oddelka je bila sprejeta po posvetu in s strinjanjem vodje vsakega oddelka, generalna odločitev o organiziranosti na ravni podjetja pa je bila direktorjeva.

5. Odločili ste se za reorganizacijo, kaj so bili najpomembnejši vzroki za to? Lahko jih na kratko tudi opišete.

Zaradi hitre rasti ploska organizacijska struktura, ki je bila v veljavi od ustanovitve podjetja naprej (2001), ni več omogočala nadaljnjega dela, potrebovali smo trdno organizacijsko strukturo, ki omogoča tudi nadaljnjo rast in razvoj. Prav tako nismo imeli urejenih (zapisanih in potrjenih) procesov, tako smo veliko virov (čas, energija) izgubljali pri ponavljajočih se rutinskih opravilih in dejavnostih, namesto da bi ustvarjalno energijo porabili koristneje.

6. Ali ste se, po vašem mnenju, na spremembe odzvali pravočasno, ali bi to lahko storili že prej? Kakšne so danes posledice vaših sprememb – so prinesle pozitivne učinke ali negativne?

Gotovo bi to lahko storili prej, vendar preprosto ni bilo prave volje za to. V času hitre rasti smo se ukvarjali samo s tem, kako to skokovito rast ohranjati in jo napajati iz leta v leto. Svetovna gospodarska recesija in zahtevnejša ekonomska situacija je seveda vplivala tudi na nas, zato smo imel čas, priložnost in pa tudi potrebo, da naredimo nekaj korenitejših sprememb tudi pri sebi, znotraj podjetja. Odločitev je bila pravilna in je gotovo pozitivna, ne predstavljam si, da bi danes sploh še lahko kaj delali, če ne bi šli v reorganizacijo.

7. Prosim, če malo obširneje opišete sam postopek uvajanja sprememb, od ideje do uresničitve, vključno z vsemi dejavnostmi in izobraževanji, ki so jih bili deležni zaposleni.

Pot od ideje do uresničitve, do implementacije je dejansko zelo hitra, četudi delujemo v razgibani panogi, kjer se vse odvija precej hitro. Po izboru vodij in posvetu z njimi smo organizirali »off-site« delavnico, kjer smo se delno spopadli z izzivom pomanjkljivih veščin vodenja (nekateri so vodje postali na novo) in hkrati tudi postavljali plan podjetja za 2010. Že pred tem (konec leta 2009) smo novi organigram predstavili vsem zaposlenim, sedaj pa nadaljujemo izobraževanja in usposabljanja za vodje na vseh ravneh, bodisi z notranjim »coachingom«, bodisi s »coachingom« z zunanjo svetovalko.

8. Kako so se ljudje odzvali, preden jim je bilo natančno razloženo, za kakšne spremembe gre in kakšen je njihov odnos do sprememb v vaši organizaciji (jih sprejemajo ali ne in čemu to pripisujete)?

Odzivi so bili zelo pozitivni, zato ker so vpeljali nek red in predvsem odgovornost, ki je bila prej zelo nedefinirana. Ve se, kdo je za kaj odgovoren in do kam ta odgovornost (in pooblastila) segajo. Predvsem je za vse zaposlene postalo delovanje podjetja še bolj jasno.

9. Pri uvajanju sprememb je logično, da se vsi ne strinjajo z njimi. Kako ste ljudi pripravili na spremembe in kdo jih je pripravil?

Njihovi neposredni vodje.

10. Pri uvajanju je zagotovo prišlo do odporov, ki so bili bodisi vidni bodisi prikriti. Kako ste rešili to težavo, ste imeli koga med zaposlenimi, ki vam je bil posebej naklonjen in ste ga uporabili pri prepričevanju ostalih?

Do uporov, ki bi presegali manjša nestrinjanja znotraj oddelkov, ni prišlo.

11. Katere lastnosti oz. dejavnike ste upoštevali pri zaposlenih, ko ste se odločali, kdo bo napredoval?

Izkušnje, potencial, znanje – v tem vrstnem redu.

12. Ali so reakcije starejših in mlajših zaposlenih enake ali ne?

Ne.

13. Kako so spremembe sprejeli mlajši in kako starejši (če govorimo o X in Y generacijah)?

Predstavniki X generacije so predvsem tisti sodelavci, ki so pri nas že dlje časa (pet let in več) in so nagnjeni k temu, da ohranjajo »status quo«, pogosti so bili stavki: »Včasih se je to delalo drugače, ne razumem, zakaj moramo sedaj vse spreminjati.«

14. Ali bi sedaj, v primeru, da bi znova uvajali enake spremembe, kaj spremenili v odnosu do zaposlenih in v samem procesu uvajanja?

Razen nekaterih malenkosti bi bil v tem trenutku postopek enak.

15. Ali opazite razlike pri delu med generacijo X in generacijo Y?

Kot že rečeno so pripadniki generacije Y bolj odprti za spremembe in jih tudi hitreje sprejmejo, vendar ima to tudi slabo stran, saj so te stvari bolj površinske, pri generaciji X pa privajanje traja dalj časa, vendar pa gre zadeva bistveno globlje in ima močnejši učinek.

16. Kdo ima pri uvajanju sprememb v vaši organizaciji glavno besedo?

Vodje oddelkov, poleg njih pa tudi direktor s strokovnimi službami (pomočniki direktorja).

ANKETA

Spoštovani!

Sem Olivera Manojlović, študentka Fakultete za management v Kopru in v vašem podjetju opravljam raziskavo za zaključno projektno nalogo, kako uvedba nove organizacijske strukture vpliva na zaposlene različnih generacij – predvsem generacij X in Y. Anketa je anonimna in je namenjena izključno za potrebe moje diplomske naloge, zato vas vljudno prosim, da odgovarjate iskreno.

1. Kako ste zadovoljni v organizaciji, v kateri ste zaposleni? Označite na spodnji lestvici

Zadovoljstvo 1 2 3 4 5

2. Glede na leto vašega rojstva spadate v:

- generacijo veteranov, ki je rojena od leta 1922 do leta 1943,
- generacijo otrok blaginje, ki je rojena od leta 1944 do leta 1960,
- generacijo X, ki je rojena od leta 1961 do leta 1980,
- generacijo Y, ki je rojena od leta 1981 naprej.

3. Med spodaj naštetimi lastnostmi izberite tiste, ki so pri delu za vas pomembne (možnih je več odgovorov):

- ločujem delo in zasebno življenje in težim k uravnoveženosti,
- pričakujem hitre rezultate in temu primerne nagrade,
- sem spreten/-na v osebnem in elektronskem sporazumevanju,
- moja glavna vrednota je pravičnost,
- s sodelavci stkem dobre odnose in jih negujem,
- sposoben/-na sem opravljati več nalog hkrati,
- ne maram vmešavanja drugih v moje delo, četudi bi mi radi pomagali, saj jih bom že prosil/-a za pomoč, če jo bom potreboval/-a,
- če že moram povedati, kar drugim ne bo prav, to povem posredno, da ne poslabšam odnosov s sodelavci,
- sem inovativen/-na, poln/-a novih idej,
- ne maram avtoritete, saj se lahko vse dogovorimo,
- avtoriteto spoštujem, vendar se je ne bojim,
- rad/-a imam možnost dodatnega izobraževanja, osebnostnega razvoja,
- če mi je omogočeno, v podjetju najprej uresničim lastne cilje, šele nato tiste od podjetja, h katerim težimo vsi skupaj,
- dobro je, če je pri delu tudi zabavno,

- na delovnem mestu ne maram diskriminacije (po spolu, starosti, nacionalnosti ...),
- nisem diplomat, kar moram povedati, povem naravnost.

4. V podjetju Mimovrste, d. o. o., se je zgodila sprememba organizacijske strukture. Menite, da je bila sprememba nujna in zakaj?

5. Kako ste izvedeli, da se bo spremenila organizacijska struktura?

6. V času uvajanja spremembe ste bili zaposleni deležni veliko dejavnosti s strani podjetja. Spodaj so navedene nekatere dejavnosti, prosim vas, da jih ocenite od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni popolnoma sem nezadovoljen/-na, 5 pa popolnoma sem zadovoljen/-a.

Način uvajanja novega organigrama	1	2	3	4	5
Sporazumevanje vodij z zaposlenimi	1	2	3	4	5
Možnost dodatnih informacij v času uvajanja	1	2	3	4	5
Izbor ljudi, ki so napredovali	1	2	3	4	5
Pomoč zunanje strokovnjakinje	1	2	3	4	5
Medsebojna pomoč sodelavcev	1	2	3	4	5

7. Kaj vas je najbolj motilo pri uvajanju nove strukture?

8. Kaj je vam osebno prinesla nova struktura? Možnih je več odgovorov.

- Lažje delam.
- Vem, kaj so moje naloge, pooblastila in odgovornost.
- Vse je kot pred uvedbo nove strukture.
- Prej sem veliko časa porabil/-a za nekatere stvari, ki so zdaj bolj urejene.
- Vzdušje v podjetju je bolj pozitivno.
- Izboljšali so se odnosi med zaposlenimi.
- Imam več časa za svoje delo.
- Drugo: _____

9. V podjetju so zaposleni ljudje, ki so mlajši od vas. Ocenite njihov odnos na spodnji lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 nezadostno, 5 pa odlično.

Odnos do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Odnos do dela.	1	2	3	4	5
Odnos do nadrejenih.	1	2	3	4	5

Uporaba tehnologije.	1	2	3	4	5
Osebno stik z ljudmi.	1	2	3	4	5
Kakovost dela.	1	2	3	4	5
Hitrost in natančnost pri delu.	1	2	3	4	5
Skupinski duh.	1	2	3	4	5
Pripravljenost pomagati.	1	2	3	4	5

10. Uvajanje nove strukture bi lahko prilagodili vsaki generaciji posebej. Kateri od naštetih načinov (mogoče so tudi že bili uporabljeni) bi bili za vas osebno najugodnejši, če bi jih upoštevali pri uvajanju?

- skupinsko izobraževanje,
- individualni pogovori, kjer bi lahko vprašali vse, kar vas zanima,
- delavnice, kjer bi simulirali nastalo situacijo,
- učenje iz literature, ki bi vam bila priskrbljena,
- delavnice prek spleta, kjer bi se učili svojih odgovornosti in pristojnosti,
- brez kakršnih koli priprav uvesti novo strukturo,
- več pogovarjanja med sodelavci, da bi dojali, kaj so novosti,
- ni treba prilagajati sprememb, vsi smo enaki,
- vsak je dolžan sam poskrbeti, da ga spremembe čim manj zmotijo,
- drugo:_____.

11. Ko pride do sprememb v podjetju, je normalen pojav odpor, saj se ljudje bojimo neznanega. Odpor se lahko jasno pokaže, lahko pa je prikrit. Kaže se lahko kot strah, nestrinjanje, prezir... Kakšen je bil vaš odpor? Ste ga pokazali ali je bil prikrit?

12. Odnosi po spremembi se vam zdijo:

- boljši,
- enaki,
- slabši.

13. Ali se po uvedbi udeležujete še kakšnih predavanj, dejavnosti, delavnic zaradi spremembe strukture?

14. Menite, da je bila pametna odločitev, da se v podjetju spremeni organizacijska struktura? Zakaj?

15. Je še kaj, kar ni bilo v vprašanjih, pa bi radi dodali?
