

# Human Resources Management (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb

## *Human Resources Management as a Key Process at Managing Organizational Changes*

Boris Bukovec<sup>1</sup>

### **Povzetek**

Evropska unija zaradi svoje ciljne naravnosti k povečanju konkurenčnosti zadeva v širok spekter dejavnikov, povezanih tudi z obvladovanjem sprememb, kakovostjo in ustvarjalnostjo. Turbulentno okolje ponuja nove priložnosti, katere lahko izkoristijo ljudje, ki nenehno razvijajo svoje znanje in metode učenja.

V članku uvodoma izpostavljam vidik uspešnosti posameznika, organizacije in civilizacije ter podajamo ključne poglede na spremembe in spreminjanje v organizacijskih sistemih, pri čemer se osredotočamo predvsem na človeka kot posameznika. Osrednji del članka je namenjen pomenu domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije človeka ter prepoznavanju očitnega trenda premika od kolektiva k posamezniku. V zaključnem delu članka podajamo tudi koncept modela trirazsežnostnega pojmovanja obvladovanja sprememb (samoobnova - samorazvoj - stanje duha), kjer ugotavljamo, da je za uspešno obvladovanje organizacijskih sprememb ključna internalizacija paradigme samoaktualizacije, ki predstavlja tretjo razsežnost in vzvod za izboljšanje prvih dveh.

---

<sup>1</sup> Dr. Boris Bukovec je docent na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

**Ključne besede:** obvladovanje sprememb, management človeških virov, domišljija, ustvarjalnost, samoaktualizacija

**Abstract**

*With its focus on increased competition, the European Union touches upon a broad spectrum of factors connected also with change management, quality and creativity. This turbulent environment offers new opportunities that can be seized by those who continuously develop their levels of expertise and learning methods.*

*The article starts with the aspect of success of an individual, organisation and civilisation, continues with key views on changes in organising systems targeting on a human being as an individual. The core part of the text deals with the role of imagination, creativity and self-actualisation of a person and recognising the apparent trend of the movement from a group towards an individual. The article concludes with the model of a three-level concept of managing changes (self-restoration, self-development, state of the mind) where it is found out that internalisation of the paradigm of self-actualisation represents the key factor as well as the third dimension and the lever for the improvement of the first two.*

**Keywords:** *change management, human resources management, imagination, creativity, self-actualisation*

## **Uspešnost in obvladovanje sprememb**

Gibalo celotnega napredka je tesno povezano s človekom in njegovo željo po boljšem, prijetnejšem, udobnejšem, varnejšem, srečnejšem oziroma uspešnejšem življenju. Posameznik skuša slediti nekakšnemu lastnemu videnju načina in ciljev življenja. Vsakdo si tako hote ali nehote, vede ali nevede izoblikuje določena merila, pristope, načine, vrednote, osebno filozofijo oz. paradigmo, ki ga stalno spremljajo skozi njegovo življenje. Izoblikuje si svojstven pogled na življenje in dogodke, ki se odvijajo v njegovem okolju, prav tako pa tudi svojstveno pojmuje ali celo ocenjuje dogodke, stvari ali pojme. Tako izoblikuje svoj, sebi lasten miselni vzorec oziroma paradigmo o uspešnosti in kakovosti življenja.

Uspešno in/ali kakovostno živeti pomeni pravočasno opravljati prave stvari na pravilen način v smislu uresničevanja pričakovanega. Katere stvari so prave, zna presoditi le vsak posameznik avtonomno, s preverjanjem skladnosti svojih predstav in vizij oziroma miselnih vzorcev z dejstvi, ki sovpadajo z aktualnimi dogodki in interakcijo okolja. Izbira pravnega načina je tudi stvar presoje in izbire posameznika, ki je v spletu okoliščin, znanja, sposobnosti, zmožnosti in lastnih paradigem postavljen v položaj, ko mora ustrezno reagirati, se odločiti ali ukrepati. Kar zadeva pravočasnost, pa obstajata dve možnosti: ali je neka stvar opravljena pravočasno ali ne. Pravilno, a ne pravočasno izvedene prave stvari uspeh v večini primerov »preimenujejo« v neuspeh.

Spremembe in spreminjanje postajajo konstanta. Dinamika sprememb skokovito narašča, pojavljajo se nova znanja, nove tehnologije odpirajo nove izzive, novi načini komuniciranja ponujajo skoraj brezmejne možnosti sinergijskih učinkov. Predvsem je kultura inovativnosti tista, ki v želji po boljši kakovosti življenja nenehno generira zahtevo po samopreseganju. Spremembe in spreminjanje s svojo konstantnostjo

pomembno vplivajo tudi na organizacije ter odločilno predvsem na njihove vodje. Drucker ob tem aspektu poudarja naslednje (Drucker in Senge, 2002, str. 9):

- Sprejeti moramo dejstvo, da si s spremembami delimo vsakdanjik.
- Vodje morajo kreirati dovzetnost za spremembe.
- V sistem moramo vgraditi sistem pozabljanja – opuščanja preteklosti.
- Inoviranje je težko delo, toda pomeni ključ do uspešnega obvladovanja sprememb.
- Vsake tri leta bi morala vodstva pregledati vsak produkt in se vprašati o njegovi usodi.

Premislek ob navedenem nas vodi do ugotovitve, da brez kritičnega odnosa do preteklih in sedanjih teorij in pristopov težko pričakujemo uspešnost organizacij. Senge postavlja trditev (Senge, 2002, str. 23), da nova doba ni informacijska doba, temveč doba novih metafor (paradigem) in novih temeljnih predpostavk (gradnikov).

Ob prepoznavanju ključnih megatrendov in spoznanj (Naisbitt, 1990, 1995; Capra, 2002), ki odločilno vplivajo na miselno ozadje obvladovanja sprememb, poudarjamo napoved prihodnosti, ki bo zgrajena na človeku kot posamezniku, na premiku z mehanistične paradigme k organski ter na upoštevanju socialnih omrežij, organske organizacije, učenja iz življenja, organizacijskega učenja ter spontanega pojavljanja novega reda in struktur.

Pregled literature, raziskav in prakse nas pripelje do zaključka, da ne obstaja enotna teorija razumevanja organizacijskih sprememb in posledično tudi ne enoten pristop. Na podlagi primerjave sovpadanj

ugotovitev različnih avtorjev (Beer in Nohria, 2000; Vizjak, 1994; Burke, 2002) prepoznavamo dve bistveno različni naravi sprememb, ki posledično tudi zahtevata bistveno različna pristopa, oba pa temeljita na upoštevanju povratne zanke učenja in ustvarjalnosti. V celotnem članku posplošujemo naš pogled na proces spreminjanja preko delitev sprememb na **transakcijske** oziroma postopne spremembe, ki predstavljajo nenehno odzivanje na evolucijske spremembe v okolju in dejansko pomenijo nenehno izboljševanje vpeljanih pristopov, ter na **transformacijske** oziroma radikalne spremembe, ki predstavljajo enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in dejansko pomenijo temeljito preobrazbo vpeljanih pristopov.

Pri obvladovanju transakcijskih sprememb je v središče postavljen motiviran posameznik, ki vsakodnevno preko osebne paradigme zavestno in podzavestno presoja vse svoje večplastne motive za sproščanje svojih ustvarjalnih zmogljivosti. Na sproščanje ustvarjalnosti izredno močno vpliva organizacijska klima, ki je odločilno krojena z vsakodnevnim obnašanjem vodilnega osebja. Posameznik to obnašanje presoja nenehno in v vseh aspektih, tako da je izražen stil vodenja vodilnega osebja stalno na tehtnici kot protiutež deklariranemu stilu vodenja.

Procesni pogled na obvladovanje transformacijskih organizacijskih sprememb prepoznava osrednjo vlogo voditeljstva, ki mora nenehno izvajati tak način monitoringa in analiziranja okolja, da je doseženo uspešno udejanjanje poslanstva preko ustreznih strategij, ki ob upoštevanju zelene organizacijske kulture zagotavljajo doseganje planiranih in uravnoteženih organizacijskih rezultatov. Tu je izrazito poudarjena povratna zanka med okoljem in rezultati.

Mnogi raziskovalci (Burke, 2002; Caluwe, 2003; Heller in Hindle, 2001)

poudarjajo kompleksnost in specifičnost problematike obvladovanja sprememb, kakor tudi njene odvisnosti od stopnje radikalnosti spremembe, faze življenjskega cikla organizacijskega sistema, poznavanja organizacijskega modela, vzročne povezanosti ravni sprememb, pomembnost organizacijske klime in kulture ter predvsem nenehne in pravočasne interakcije z okoljem. Ključno je zavedanje procesnosti, kjer moramo za uspešno in učinkovito obvladovanje organizacijskih sprememb (Burke, 2002, str. 247) izvesti pripravo na izvedbo spremembe, izvesti moramo začetne spremembe, zagotoviti izvedbo nadaljnjih sprememb ter ob končanju spreminjanja tudi nuditi ustrezno podporo za vzdrževanje novega stanja. Procesnost obvladovanja sprememb pomeni, da je to iterativen proces, ki nenehno poskuša zagotavljati dinamično ravnotežje, kjer pa se moramo zavedati točke preloma, ko kritičen obseg nekega pojava nastopi nenadoma.

Celotna vsebina članka je tako usmerjena v proučevanje pomena sproščanja človekovih ustvarjalnih zmogljivosti kot gibala napredka ter s tem uspešnega obvladovanja sprememb. Članek temelji na predpostavki, da je Human Resources Management (HRM) ključni proces pri obvladovanju sprememb.

### **Domišljija, ustvarjalnost in samoaktualizacija človeka v kontekstu obvladovanja sprememb**

Za hitro in proaktivno odzivanje na spremembe je ključna skrb za razvoj, sproščanje in uporabo intelektualnega potenciala vseh sodelavcev, s čimer pri managementu človeških virov postavljamo v ospredje razvoj sposobnosti učenja, prilagajanja in spreminjanja. Uspešna in učinkovita uporaba takega pristopa povečuje možnost za izboljšanje uspešnosti in dosežkov zaposlenih, kar posledično zagotavlja dvig njihovega zadovoljstva in samopodobe. V tem zlahka prepoznamo iterativnost tega

procesa in vzročno-posledično odvisnost posameznih stanj, pri čemer posebej poudarjamo pomembnost dejstva, da zavedanje osebne uspešnosti in samopotrditve vodi k povečanju samopodobe in identitete, kar zagotavlja priložnost za sproščanje naslednjega cikla samoaktualizacije.

Ta naša razmišljanja močno sovpadajo z dosežki J. Ovsenika (2004a, 2004b), od katerih na tem mestu postavljamo v ospredje njegov sinusoidalni algoritem (človeško-akcijske) premišlje/val/nosti (Slika 1). Omenjeni algoritem Ovsenik, kot ga je prikazal in komentiral v kontekstu razlage sedmih stebrov nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja (Ovsenik, 1999, str. 31), danes (Ovsenik, 2004a, str. 604) prikazuje nadgrajeno in izrazito v smislu zavestnega človekovega miselnega procesa, ki poteka med slehernima dvema zaporednima človekovima dejanjema oziroma akcijama. Ta miselni proces Ovsenik ponazarja z likom sinusoide, ki ima svoj začetek v točki »S<sub>x</sub>«, konec pa v točki »S<sub>x+1</sub>«, ki dejansko pomeni začetek naslednjega vala. Človek kot akter in opazovalec v svojem miselnem procesu »potuje« v svoji »premišlje/val/nosti« po tej sinusoidi z odmikanjem svoje ustvarjalne misli od »slepo-objektivnega« učinkovanja naravnih zakonov, pri čemer se na vsaki točki te krivulje srečuje s »bifurkacijsko točko« oziroma točko razcepa. Ta točka razcepa ga sili v odločanje in izbor smeri delovanja oziroma »vznemirjenja«. Sinusoida ima neskončno število takih točk, na sliki pa je podanih in komentiranih le sedem bistvenih (od y:1, do y:7), katerih kratek povzetek je naslednji (Ovsenik, 2004b, str. 4):

- (y:1) Kaj in kdo me zadeva oziroma zanima pri vstopu v novo relacijo?
- (y:2) Kako je opredeljeno moje mesto v tej novi zadevi?

- (y:3) Kaj prispevam k tej novi situaciji? Kaj in kako lahko naredim? Katera znanja potrebujem za svojo vlogo v tej situaciji?
- (y:4) Točka premika iz zunanjega sveta prostora v notranji svet duha.
- (y:5) Zakaj bi to storil? Kakšen motiv imam za to početje?
- (y:6) Kaj mi pravijo moj duh, moje srce in moja vest?
- (y:7) Izhajajoč iz svojih vrednot in motivov, ali sem pripravljen prevzeti novo interpretacijo in vstop v novo inter-AKCIJO? Ali naj potrdim ali zavrnem akcijo?

Pri opisu slike se nam zdi v kontekstu našega članka potrebno poudariti tudi pomen vzdolžne osi, ki jo Ovsenik imenuje »enotujoča samo-organizacija«, katero odločilno opredeljuje človekov sinusoidalni miselni proces spoznavanja. Ta miselni proces avtor (Ovsenik, 2004b, str. 3) razume kot management, in sicer kot naravni pojav (in ne kot organ upravljanja), ter nadaljuje razlago v smislu »parske povezave« s pojmom organizacije. Ta dva pojma sta nasproti zgolj sociološkemu razumevanju prisotna vsepovsod v živi naravi, torej tudi na ravni človeka, kjer pa kot sinusoida nenehno oscilirata okrog vzdolžne ravne črte samo-organizacije. Ta svoboda sinusoidnega osciliranja človekovega intelekta je edinstvena in odločujoča lastnost človeka, ki je preostali del žive narave nima.

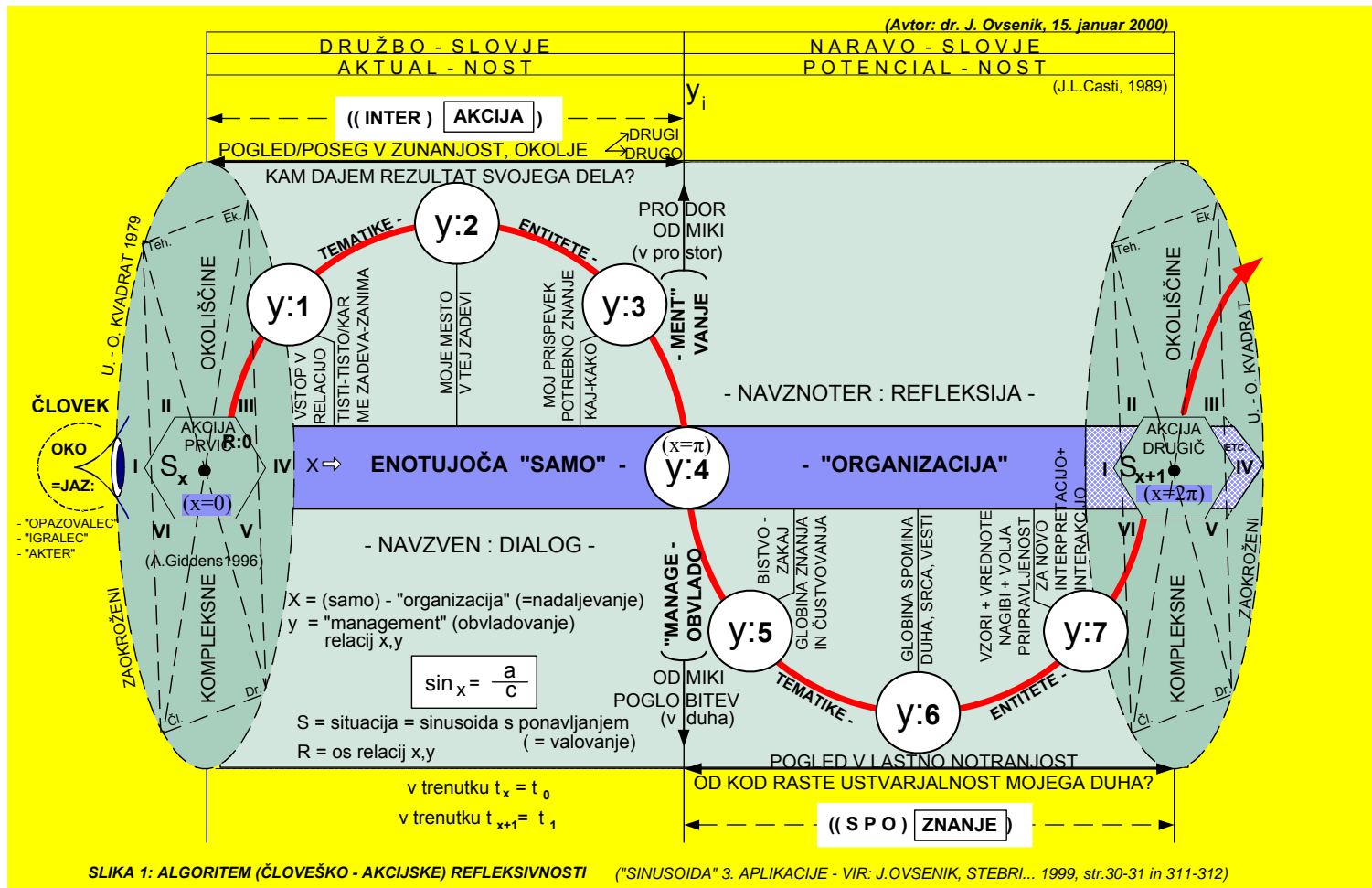
V kontekstu razumevanja pojma organizacije navajamo tudi Ovsenikovo (2004a, str. 606) tro-razsežnostno opredelitev pojma organizacije, in sicer kot strukturo v smislu sociološke »organizacijske teorije«, kot proces v smislu procesnega pogleda naravoslovja in avtopoieze ter kot princip/načelo v smislu delovanja kot energija poenotenja. Ob zaključku podaja pomenljiv predlog definicije pojma organizacije: »Organizacija se kaže kot celota vsepovsodnega učinkovanja vseh naravnih (in socialnih)



zakonov v našem svetu, hkrati pa pomeni nasprotovanje entropiji.« Organizacija torej pomeni življenje in v takšni perspektivi se organizacija kot struktura in kot proces pojavljata in spreminjata le v kontekstu delovanja sil poenotenja.

Po našem mnenju avtor za opis sinusoide miselnega procesa namenoma uporablja konstrukt »premišlje/val/nosti«, saj so cikličnost, samoobnova in samopreseganje karakteristike življenja in v celoti sovpadajo z razmišljanji Capre (2002, str. 10), ki ravno v življenju, kot omrežju nenehnega ustvarjanja ali preurejanja samega sebe s transformacijo ali premeščanjem svojih sestavin, prepoznava sovpadanje procesa spoznavanja, torej procesa učenja s procesom življenja. Metaforično bi se lahko izrazili, da tako kot je v reki nešteto valov, je tudi v »reki življenja« nešteto »valov premišljevanja«.

Slika 1: Sinusoidalni algoritem (človeško-akcijske) premišlje/val/nosti (Vir: Ovsenik, J., 2004a, str. 604)



## **Trend premika od kolektiva k posamezniku**

Pri proučevanju managementa človeških virov v kontekstu obvladovanja sprememb moramo tako prepoznati odločilen pomen in moč domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije človeka kot posameznika. Upoštevati moramo vsakega posameznika, saj vsak nastopa v sebi lastni vlogi izvajalca in opazovalca ter si tako nenehno v iterativnem procesu uresničevanja lastne identitete s sproščanjem svojih ustvarjalnih zmožnosti kot odziv na impulze iz okolja obnavlja in nadgrajuje sebi lasten proces spoznavanja oziroma (po Capri) življenja. Pri tem se nam zdi odločilno pomembno zavedanje (Prigogine in Stengers, 1984, str. 311) obstoja specifičnega in z osebno paradigmo pogojevanega pogleda na okolje, po katerem je percepcija stvarnosti odvisna od naše sposobnosti gledanja skozi osebne izkušnje in miselne koncepte. Ne smemo torej smatrati okolja takšnega, kot bi si ga želeli videti, ampak se moramo zavedati omejenosti našega percipiranja stvarnosti in s tem posledično tudi omejenega zavedanja realnosti.

Prepoznavamo tudi očitne trende premika od kolektiva k posamezniku, kar potrjuje pomen ključnosti HRM pri obvladovanju organizacijskih sprememb. Na ravni posameznika se nam zdi pomenljivo poudariti tudi trditev Viktorja Frankla (v Covey, 1994, str. 61), ki je dejal, da temeljno načelo človekove narave izhaja iz dejstva, da človek svobodno izbira svoj odziv na spodbudo. Med odzivom in spodbudo prepozna svobodno izbiro, v tej svobodi izbire pa je ključno človekovo samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja. Ta ugotovitev sovпада tudi z razlago sinusoidalnega algoritma (slika1), saj le-ta poteka v tej tako imenovani svobodni izbiri, kjer je nešteto točk premišljevanja in razcepa.

Drucker (2001, str. 156) v razmišljanjih o vlogah, vsebinah in načinih dela managerjev v današnjem turbulentnem okolju postavlja v ospredje

potrebo po učenju vodenja samega sebe (managing onself). Še več, ugotavlja, da take sposobnosti, kot so jih imeli veliki geniji v zgodovini (Napoleon, Leonardo da Vinci, Mozart ...) v smislu vodenja samega sebe, nove zahteve 21. stoletja postavljajo pred vsakega posameznika. Vsak posameznik je pri svojem umskem procesu v smislu obvladovanja vodenja samega sebe soočen s popolnoma novimi zahtevami (Drucker, 2001, str. 157):

- Morajo se nenehno spraševati: Kdo sem jaz? Kakšne prednosti imam? Kako delam?
- Morajo se nenehno spraševati: Kam spadam?
- Morajo se nenehno spraševati: Kakšen je moj prispevek?
- Morajo prevzeti odgovornost za odnose s svojimi sodelavci.
- Morajo načrtovati drugo polovico svojega življenja.

Očitna so sovpadanja ključnih Druckerjevih in Ovsenikovih vprašanj v tem procesu vodenja samega sebe kakor tudi njunega pogleda na management. Zanimiv je predvsem vidik priznavanja potrebe po obstoju uspešnega in učinkovitega vodenja samega sebe kot predhodnega pogoja za uspešno in učinkovito vodenje sodelavcev. Pri iskanju osebne odličnosti pa je poleg predhodnega pomembno (Ali, 2001, str. 19) prepoznavati, razvijati in sproščati tudi množico svojih ključnih osebnih lastnosti, kot so ambicije, vizija, samozavest, pripravljenost sprejemanja tveganja, racionalno usmerjanje lastne energije, tekmovalni duh, samokritičnost, voditeljske sposobnosti.

V začetku članka nakazani megatrend, po katerem prihodnost pripada človeku kot posamezniku (Naisbitt, 1990), zahteva zavedanje, da je za obvladovanje čedalje kompleksnejših in večplastnih problemov oziroma sprememb celotne civilizacije potreben vsak »um« vsakega posameznika. Znanje je last posameznika, njegova ustvarjalnost in inovativnost pa sta pogoj za njegov osebni in s tem tudi organizacijski kakor tudi civilizacijski razvoj.

Neizbežno osredotočenost na ustvarjalnega in inovativnega posameznika prepoznavata tudi Johansen in Swigart (1994, str. 172.), ki trdita, da je potrebno povečati pomen posameznikov ob istočasnem zmanjšanju pomena organizacije kot strukture. Dodajata, da prihodnost pripada posamezniku, saj le prilagodljiv posameznik lahko odkriva niše in ustvarja nove priložnosti s svojo sposobnostjo prilagodljivega pogleda in zaznave realnosti. Sorodno ugotovitev podaja tudi Ambrož (2002, str. 244), ko trdi, da se v organizacijah krepi vloga posameznika, ki je sposoben prilagodljivo uresničevati cilje organizacije, presojati njihovo družbeno koristnost in pri tem vrednotiti lastno uspešnost. V smislu doseganja organizacijske ustvarjalnosti in inovativnosti Clark (2003, str. 172) navaja, da morajo podjetja oblikovati taka notranja omrežja kompetentnih sodelavcev in ustrezne mehanizme finančne stimulacije, ki bodo zagotavljali sproščanje zmogljivosti vzajemnega delovanja srca in možganov vsakega in vseh.

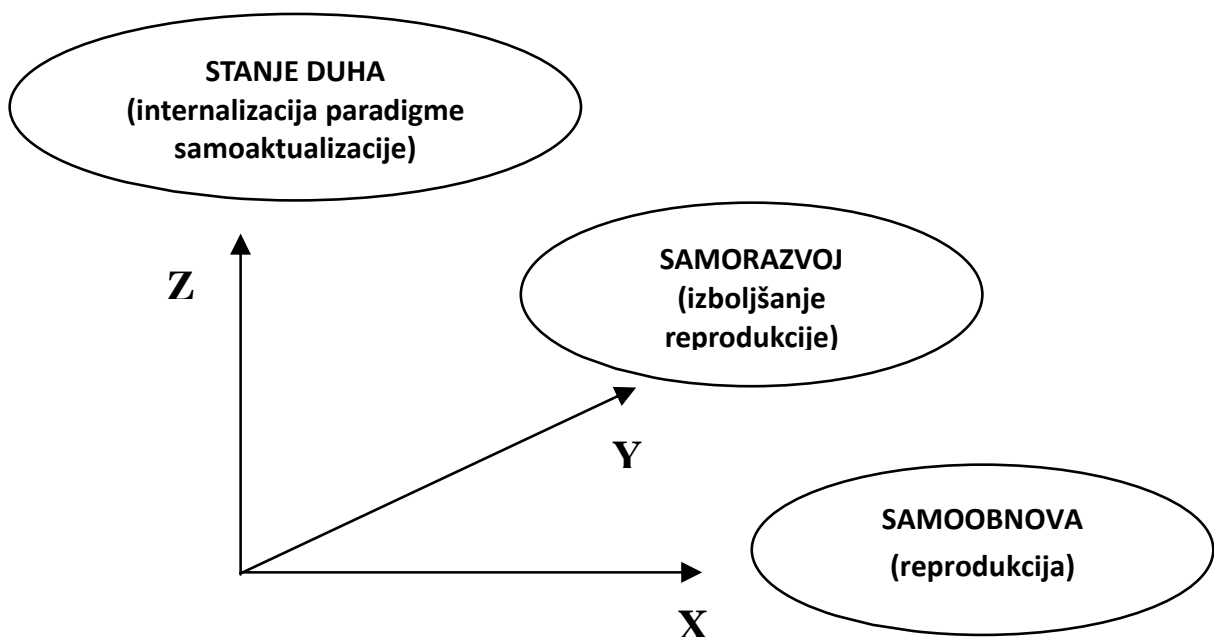
Jasno prepoznavamo priznavanje odločilne pomembnosti sproščanja ustvarjalnih zmogljivosti vsakega in vseh sodelavcev, kjer posameznik s svojim znanjem in sposobnostjo učenja postaja nosilec razvoja, saj je v njem specifična ustvarjalnost, ki ob ciljni naravnosti in sistemski aplikaciji timskega dela ustvarja nova znanja in z njimi moč. Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, katere pa lahko izkoristijo le ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja. Če hočemo postati usmerjevalci sprememb, moramo sprejeti učenje kot vseživljenjski proces.

V kontekstu obvladovanja sprememb opažamo tudi velika sovpadanja med pristopi obvladovanja sprememb in pristopi celovitega obvladovanja kakovosti, kjer se priznava odločilna pomembnost človeškega dejavnika. Po analogiji analize splošnih stališč do kakovosti, ki so se razvijale v zgodovini, kjer so bile prepoznane tri razsežnosti kakovosti (Alexander v Bukovec, 1996, str. 514), in sicer kakovost kot ustreznost zahtevanim

specifikacijam, zadovoljstvo kupca z uporabnostjo in kakovost kot stanje duha, podajamo okvirni poskus definiranja treh razsežnosti pri obvladovanju sprememb (Slika 2).

1. RAZSEŽNOST je pojmovanje obvladovanja sprememb za doseganje uresničevanja pričakovanega oziroma doseganje reprodukcije, torej obnove oziroma samoobnove.
2. RAZSEŽNOST je pojmovanje obvladovanja sprememb za preseganje uresničevanja pričakovanega oziroma doseganje izboljšane reprodukcije, torej razvoja oziroma samorazvoja.
3. RAZSEŽNOST pa je pojmovanje obvladovanja sprememb kot stanje duha in jo tesno povezujemo z osmišljanjem dela. V luči nove paradigme obvladovanja sprememb je jasno, da so odločilni dejavnik ljudje in da človeška razsežnost obvladovanja sprememb dopolnjuje prvi dve razsežnosti. Zgoditi se mora internalizacija paradigme samoaktualizacije.

Slika 2: Tri razsežnosti obvladovanja sprememb



Ravno ta tretja razsežnost je pomembna, če hočemo napraviti odločnejši preskok z ene ravni na drugo, višjo raven. Med kakovostjo življenja ljudi na splošno, zlasti med kakovostjo našega poklicnega življenja in med kakovostjo izdelkov, ki jih proizvajamo, ter storitev, ki jih opravljamo, vlada soodnos. Resnično izboljšanje prve in druge razsežnosti je namreč mogoče le, če se izboljša tudi tretja, človeška razsežnost, ki pa je povezana z internalizacijo paradigme. Odločilno pomembnost osmišljanju dela pripisujejo tudi drugi (Ovsenik, J., Ovsenik, M., 2001, str. 670), ki navajajo, da je osmišljenost tista osrednja os, okoli katere posameznik razumno obvladuje svoja dejanja.

Če te tri razsežnosti pogledamo na praktičnem primeru iz vsakdanjega življenja, potem obvladovanje spremembe oziroma naš odziv na impulze iz okolja v prvi razsežnosti pomeni našo prilagoditev oziroma adaptacijo na nove razmere. To je običajen odziv pri večini posameznikov. Gre za samoobnovo, torej restavratorstvo stanja na ravni, kot je bila pred izzivom sprememb. Obstaja pa tudi proaktivna manjšina posameznikov, ki v impulzih oziroma izzivih v okolju prepoznavajo priložnosti. Ta skupina ljudi se odziva na tak način, da prilagajanje izzivom sprememb ne izkoristi samo za restavratorstvo preteklega stanja, temveč v ta proces prilagajanja vgradi nove vidike kakovosti. Gre za samorazvoj, torej izboljšanje stanja glede na stanje, kot je bilo pred izzivom spremembe. Tretja razsežnost v tem diagramu nam sporoča, da se prehod iz prve razsežnosti obvladovanja sprememb v drugo razsežnost ne more zgoditi, če predhodno posameznik na podlagi samozavedanja, domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije ne prepozna in udejanji svoje priložnosti svobodne izbire. Gre za udejanjanje proaktivnosti, ki se lahko zgodi kot slučajnost, lahko pa je to posledica naših navad oziroma našega »mislnega vzorca« oziroma osebne paradigme. V tem zadnjem primeru

govorimo o internalizaciji paradigme samoaktualizacije oziroma doseganju novega stanja duha.

### **Human Resources Management (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb**

V zadnjih letih se izrazito stopnjuje zavedanje (Conti, 1998, str. 272) o zastarelosti in neplodnosti pogleda, ki se osredotoča izključno na finančne rezultate in interese lastnikov. Uspeh in odličnost poslovanja ter tudi dolgoročnost preživetja prinaša le nov pristop, ki je usmerjen v zadovoljstvo in zvestobo kupcev in temelji na spoznanju, da organizacijske sisteme sestavljajo ljudje z vedno večjimi pričakovanji. Ta vedno večja pričakovanja zaposlenih pa niso vezana le na plačo, temveč predvsem na možnost samouresničitve in povečevanja zadovoljevanja potreb. Jacou in Lucas (1995, str. 127) v tem kontekstu navajata velikokrat citirano, a tudi velikokrat spregledano trditev, da so pri obvladovanju virov podjetja ljudje pomembnejši od vseh drugih virov. V ospredje se tako postavlja potreba po (Nault, 2000, str. 2) razvoju karier posameznikov, pri čemer se moramo v današnjem času transformacijskih sprememb osredotočiti predvsem na nenehno učenje, razvoj sposobnosti prilagajanja in mrežno delo. V povezavi z doseganjem ključnih kompetenc, ki pogojujejo doseganje konkurenčne prednosti (Sioli, 2000, str. 2), moramo HRM-ju priznati ključno vlogo. Sioli na podlagi raziskave ugotavlja, da se v podjetjih, ki v izrazito spreminjajočih okoljih nenehno dosegajo visoko poslovno uspešnost, funkcija HRM-ja osredotoča predvsem na strateško raven, kjer nastopa kot strateški partner in agent spreminjanja. HR osebje se v takih organizacijah upošteva predvsem in samo kot specialiste za zaposlovanje, organizacijski razvoj, podajanje usmeritev spreminjanja, obvladovanje organizacijske kulture in kot skrbnike za prepoznavanje zahtev v okolju ter njihovo izkoriščanje za izboljšanje poslovne uspešnosti. Sorodne



trditve opazimo tudi pri drugih avtorjih (Milkovich, 1994, str. 13), ki vlogo HR osebja kot agenta spreminjanja pripisuje kot nadgradnjo vloge HR-ja kot strateškega partnerja. Agenti spreminjanja morajo tako obvladovati veščine voditeljstva, spodbujanja različnosti in učinkovitih medosebnih razmerij.

Ko stremimo k uspešnosti poslovnega sistema, moramo upoštevati tudi dejstvo, da je človek ključni dejavnik vseh aktivnosti. Tako človek načrtuje organizacijski sistem, ga postavi in je tudi njegov izvajalec. Postavi cilje, za njihovo doseglo opredeli politiko, strategijo in razdeli taktiko - konkretne naloge. Na izvajalskem nivoju pa se kot realizator aktivnosti, naravnanih k dosegu opredeljenih ciljev, zopet pojavi človek. Zelo pomembna se nam pri tem zdi navedba (Florjančič, J. in Florjančič, M., 1999, str. 206), da zaposleni niso nekaj statičnega, saj se njihovo znanje neprekinjeno spreminja in dopolnjuje kot posledica delovanja tehnološkega razvoja in sprememb v družbi.

Delovanje človeka v organizaciji je odvisno od njegove motiviranosti. S svojim delovanjem želi človek zadovoljiti svoje potrebe. Vsaka aktivnost je tako inicirana z nekim motivom, ki dejansko predstavlja vzrok za določeno dejanje oziroma ravnanje. Motiv lahko enačimo tudi z nagibom oziroma s spodbudo za aktivnost. Pod motivacijo razumemo torej vse tisto, kar človeka vzpodbudi k neki aktivnosti, oziroma vse tisto, kar odreja smer, intenzivnost in trajanje neke aktivnosti. Pri tem je smer aktivnosti opredeljena s cilji in potrebami, ki jih človek želi realizirati, intenzivnost motivacije pa se v glavnem manifestira kot sposobnost premagovanja ovir in kot vztrajanje pri odločitvi za izvedbo določene aktivnosti. Motivacija je torej tisti motor, ki pogojuje realizacijo aktivnosti in doseglo uspešnosti oziroma organizacijskega razvoja. Tudi ko si poskušamo predstaviti v inženirski praksi pogostokrat uporabljen Ishikawa diagram (diagram vzrok-posledica oz. ribja kost diagram), ki

nakazuje interakcijo med osebjem, materiali, stroji, metodami in okoljem, lahko ugotovimo, da je najpomembnejši zagotovo človek, ki pa na prvi pogled predstavlja le enega od petih vzročnih faktorjev. Toda če pogledamo malo širše, vidimo, da je za opazovani proces človek izbral tudi stroj, material, opredelil metodo dela, delovne pogoje in nenavsezadnje tudi usposobil delavca za kakovostno obvladovanje procesa. Ponovno je očitno, da smo ljudje kreatorji in realizatorji procesov, pri čemer se nam zdi pomembno poudariti trditev (Winter in Taylor, 2001, str. 29), da struktura procesov ni posledica dosedanjih sprememb v tehnologiji, temveč je tehnologija posledica socialnih, ekonomskih, političnih in kulturnih aspektov organizacijskih sprememb. S to navedbo želimo poudariti vzročno-posledično odvisnost posameznih fenomenov in vlogo človeka akterja oziroma opazovalca.

Pri obravnavi vidika motiviranja (Florjančič, J., in Novak, V., 2002, str. 109) je poudarjeno, da je glavni cilj motiviranja v spodbujanju sodelavcev k različnemu razmišljanju in njihovem prispevanju k ustvarjanju večje konkurenčnosti. To različnost razmišljanja lahko pojmuje tudi kot ustvarjalnost, ki vodi do inovativnosti. Potrebno pa je tudi poudariti (Donaldson, 2001, str. 58), da je inovativnost sodelavcev potrebna že zaradi samega odzivanja in sledenja tehnološkim spremembam in spremembam na trgu. Menimo, da brez inovativnosti ne moremo pričakovati prehoda iz prve v drugo razsežnost obvladovanja sprememb, saj nismo sposobni dosežati izboljšanja reprodukcije oziroma razvoja posameznika ali organizacije. Pri tem je pomembno tudi zavedanje (Lipičnik, 2001, str. 13) potrebe po preusmeritvi od znanja k učenju, torej k izobraževanju, ki bo ljudi naučilo pristopa k učenju, reševanja problemov in združevanja starega z novim, saj znanje v novem smislu ne pomeni kopičenja podatkov, temveč postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev. Podobno trdi tudi Haddad (2002, str. 117), ki navaja, da moramo s stimuliranjem radovednosti in

bodrenjem analitičnega razmišljanja ter reševanja problemov v organizacijah vzpodbujati klimo organizacijskega učenja. Kritičen faktor uspešnega obvladovanja sprememb je prepoznan ravno v razvoju močne sposobnosti učenja (Burke in Trahant, 2000, str. 118), ki ga v organizacijskih sistemih lahko dosežemo le z vključevanjem celotnega osebja v izobraževalne programe, zastavljene v doseganje organizacijskih usmeritev in strategij. S takim pristopom sodelavce vzgajamo v učinkovite »usmerjevalce sprememb«, pri čemer se moramo zavedati tudi dejstva, da dolgoročne uspešnosti organizacije in obvladovanja sprememb ni mogoče doseči brez kakovostnega usmerjanja ustvarjalnosti procesnih timov. Pri tem moramo (Wheelan, 1999, str. 14) pri sodelavcih poleg razvoja tehničnih znanj zagotoviti razvoj tudi njihovih sposobnosti za učinkovito sodelovanje v skupinah. Te njihove nove kompetence pa morajo povečevati verjetnost, da bodo skupine postale učinkoviti timi.

### **Sklepne misli**

Celotna razmišljanja o managementu človeških virov so v članku oblikovna na izhodiščni predpostavki, da ko govorimo o uspešnosti organizacijskega sistema, govorimo o njegovi kakovosti, in da le-te ni možno doseči brez stalnega organizacijskega razvoja in celostnega osrediščenja na usmerjanje ustvarjalnih zmogljivosti zaposlenih.

Pri proučevanju managementa človeških virov v kontekstu obvladovanja sprememb prepoznavamo odločilen pomen in moč domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije človeka kot posameznika. Vsak posameznik nastopa v vlogi izvajalca in opazovalca ter si tako nenehno v iterativnem procesu uresničevanja lastne identitete s sproščanjem svojih ustvarjalnih zmogljivosti kot odziv na impulze iz okolja obnavlja in nadgrajuje sebi lasten proces spoznavanja oziroma življenja.

Naše sklepne ugotovitve so:

- Nenehno obvladovanje sprememb in z njo tudi izboljševanje uspešnosti organizacije lahko dosežemo le s kakovostnim usmerjanjem človekovih ustvarjalnih zmogljivosti ter s tem priznavanjem Human Resources Managementa (HRM) kot enega najpomembnejših ključnih procesov.
- Odločilno pomembnost pripisujemo pomenu organizacijske kulture, ki mora omogočati tako komuniciranje, ki bo dajalo toliko motivacijskega naboja, da bosta inovativnost in ustvarjalnost sestavni del vsakega opravila.
- S konceptom modela trirazsežnostnega pojmovanja obvladovanja sprememb (samoobnova - samorazvoj - stanje duha) ugotavljamo, da je za uspešno obvladovanje organizacijskih sprememb ključna internalizacija paradigme samoaktualizacije, ki predstavlja tretjo razsežnost in vzvod za izboljšanje prvih dveh.
- Z zagotavljanjem visoke stopnje medsebojnega zaupanja in svobode dosežemo uspešnejše obvladovanje sprememb v organizaciji.
- Kakovostno obvladovanje organizacijskih sprememb dosežemo z vključevanjem in pooblaščenjem vseh zaposlenih.
- Pristopi na področju nagrajevanja, priznavanja in skrbi za zaposlene morajo temeljiti na vrednotah organizacijske kulture in upoštevanju pomembnosti uspešnega obvladovanja sprememb.

## Literatura

Ali, M. et. al. (2001): *Managing For Excellence*, DK Publishing, London.

Ambrož, M. (2002): *Alternative razvoja humane paradigme post-industrijske organizacije*, doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Beer, M. & Nohria, N. (2000): *Breaking The Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Bukovec, B. (1996): Human Resources Management (HRM) je ključni proces pri vpeljavi TQM, *Organizacija in kadri*, 29(9) str. 514–520.

Burke, W.W. (2002): *Organization Change: Theory and Practice, Foundations for organizational science*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Burke, W. W. & Trahan, W. (2000): *Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers*, Butterworth-Heinemann, Boston.

Caluwe, L. (2002): *Learning to Change – A Guide for Organization Change Agent*, Sage Publications Inc, London.

Capra, F. (2002): *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life Into a Science of Sustainability*, Doubleday, New York.

Clark, P. (2002): *Organizational Innovations*, Sage Publications Inc, London.

Conti, T. (1998): *Samoocenjevanje družb*, DZS, Ljubljana.

Covey, S.R. (1994). *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.

Donaldson, L. (2001): *The Contingency Theory of Organizations, Foundations for organizational science*, Thousand Oaks, California.

Drucker, F.P. (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*, GV Založba, Ljubljana.

Drucker, F. P. & Senge, M. P. (2002): *Strategies for Change Leaders. On Leading Change: A Leader to Leader Guide*. Uredila: Hesselbein, F. & Johnston, R. San Francisco: Založba Jossey-Bass.

Florjančič, J. & Florjančič, M. (1999): *Kadri v sodobnih organizacijah, Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Uredil: Kovač, J. et. al. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Florjančič, J. & Novak, V. (2002): *Vloga motivacijskih dejavnikov v kontekstu zagotavljanja boljše kakovosti v podjetju, Organizacija in management*. Uredila: Florjančič, J. & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Haddad, J.C. (2002): *Managing Technological Change – A Strategic Partnership Approach*, Sage Publications Inc, London.

Heller, R. & Hindle, T (2001): *Veliki poslovni priročnik*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.

Jacou, P. & Lucas, F. (1995): V vrtincu sprememb-drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.

Johansen, R. & Swigart, R. (1994): *Upsizing the Individual in the Downsized Organization – Managing in the Wake of Reengineering, Globalization and Overwhelming Technological Change*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.

Lipičnik, B. (2001): Učenje hitrejše od izobraževanja, *Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji ZOS*. Uredila: Rozman, R. & Kovač, J. Brdo pri Kranju.

Milkovich, G. T. (1994): *Human Resource Management*, Irwin, Boston.

Naisbitt, J. (1990): *Megatrends 2000*, Avon Books, New York.

Naisbitt, J. (1995): *Global paradox*, Avon Books, New York.

Nault, R.(2000): *Thriving in the new millennium: Career management in the changing world work*, dosegljivo na: [http://www.lib.umi.com/dissertations/preview\\_all/NQ61668](http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_all/NQ61668) (12. 6. 2003).

Ovsenik, J. (1999): *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*, Moderna organizacija, Kranj.

Ovsenik, J. (2004 a): Kaj je v organizacijskih vedah 'organizacija': Struktura, proces ali/in princip (sila)?, *Zbornik 23. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved, FOV*. Uredil: Florjančič, J. et al. Portorož 2004. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Ovsenik, J. (2004 b): The 'STIQE' developments to be improving by everyone's query for managing oneself, *7th International conference on Linking Systems, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE 2004*. June 24.-26. 2004. Maribor.

Ovsenik, J. & Ovsenik, M. (2001): Razpotja v razumevanju organizacije in managementa v razmerah globalizacije, *Zbornik s posveta organizatorjev, FOV*. Uredil: Vukovič, G. et al. Portorož 2001. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Prigogine, I. & Stengers, I. (1984): *Order Out of Chaos*, Bantam Books, New York.

Senge, M. P. (2002): *Lessons for Change Leaders. On Leading Change: A Leader to Leader Guide*. Uredila: Hesselbein, F. & Johnston, R. San Francisco: Založba Jossey-Bass.

Sioli, A. (2000): *The impact of the focus and roles of HR departments and HR professionals competencies on business performance in change context*, dosegljivo na: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fulcit/f890881> (25. 9. 2003).

Vizjak, A. (1994): *Spremembe v organizacijah, Management*. Uredil: Možina, S. et al. Radovljica: Založba Didakta.

Wheelan, S.A. (1999): *Creating Effective Teams - A Guide for Members and Leaders*, Sage Publications Inc, London.

Winter, S.J. & Taylor, S.L. (2001): *The Role of Information Technology in the Transformation of Work: A comparison of Post-Industrial, Industrial, and Proto-Industrial Organization, Information Tehnology and Organizational Transformation*. Uredila: Yates, J. & Maanen, J.V. London: Založba Sage Publications Inc