

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Božidar

**Organizacijska kultura v podjetju Gorenje Tiki  
d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Božidar

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

**Organizacijska kultura v podjetju Gorenje Tiki  
d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## ZAHVALA

*Najprej bi se rada zahvalila svojemu fantu in družini za vso moralno podporo, ker so mi vedno stali ob strani in verjeli vame.*

*Nadalje se zahvaljujem svojemu mentorju, doc. dr. Miroljubu Ignjatoviću, za vso strokovno pomoč in vodenje pri pisanju diplomske naloge.*

*Zahvalila bi se tudi vsem zaposlenim iz kadrovskega splošnega področja podjetja Gorenje Tiki d.o.o., ki so mi pri nastajanju diplomskega dela pomagali s svojimi nasveti in napotki.*

## **Organizacijska kultura v podjetju Gorenje Tiki d.o.o.**

V diplomskem delu je obravnavana organizacijska kultura, ki je, poleg vizije in poslanstva, eden od najpomembnejših elementov za oblikovanje uspešne strategije vsake organizacije. Opredelimo jo lahko kot združevalno silo vsake organizacije, sestavljeno iz nenapisanih pravil, prepričanj, vrednot in norm, ki determinirajo način vedenja njenih članov in oblikujejo identiteto organizacije. Organizacijska kultura je najbolj učinkovita takrat, ko omogoča zaposlenim, da kljub razlikam med njimi, zadovoljujejo svoje posamične potrebe in jih hkrati motivira ter usmerja pri uresničevanju skupnih organizacijskih ciljev. Kultura v podjetju nastaja postopoma, skozi daljše časovno obdobje, zato se močno ukorenini v podzavesti posameznikov. Spreminjanje organizacijske kulture je tako precej težavna naloga, saj zahteva veliko časa in sistematičen pristop k reševanju ključnih težav. Podjetja morajo nenehno spodbujati svoje tipične lastnosti in posebnosti, po katerih se njihova kultura razlikuje od drugih, da bi povečali svojo konkurenčno prednost. V empiričnem delu naloge sem na primeru podjetja Gorenje Tiki poskušala odkriti, kakšna je trenutna kultura v podjetju po učinkih finančne gospodarske krize.

KLJUČNE BESEDE: organizacija, kultura, funkcije, tipologije, uspešnost organizacije

## **Organisational culture in the company Gorenje Tiki d.o.o.**

The organizational culture, one of the most important elements for creating a successful strategy of each organization, besides the vision and mission, is discussed in the thesis. It can be defined as the unifying force of each organization, made up out of unwritten rules, beliefs, values and norms, which determine its member's behavior and establish the identity of the organization. Organizational culture is the most effective when it allows its employees to motivate and direct them while realizing common organizational objectives, despite the differences between the individuals in meeting their individual needs. The Culture in the company is formed gradually, over a longer period of time and that is why it is strongly rooted in the subconscious of the individuals. Changing organizational culture is a rather difficult task, since it requires a lot of time and a systematic approach to solving the key problems. Companies must continuously encourage their typical characteristics and specialities, which differ their culture from others in order to increase their competitive advantage. In the empirical part of the thesis I tried to discover the current culture in the company Gorenje Tiki, after the effects of the financial economic crisis.

KEY WORDS: organization, culture, functions, tipology, organization effectiveness

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
1.1	PREDSTAVITEV RAZISKOVALNE TEME.....	7
1.2	OPREDELITEV NAMENA IN CILJEV NALOGE.....	8
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA</b> .....	<b>9</b>
2.1	ORGANIZACIJA.....	9
2.2	KULTURA.....	10
2.3	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	10
2.4	SESTAVINE IN FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	14
<b>3</b>	<b>TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	<b>18</b>
3.1	KULTURA IN SUBKULTURE .....	22
<b>4</b>	<b>VPLIV KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE</b> .....	<b>23</b>
4.1	VPLIV VODSTVA NA OBLIKOVANJE KULTURE .....	25
4.2	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	26
<b>5</b>	<b>MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V GORENJU TIKI</b> .....	<b>31</b>
5.1	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	31
5.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA .....	32
5.2.1	Število zaposlenih .....	32
5.2.2	Starostna struktura.....	33
5.2.3	Izobrazbena struktura .....	34
5.2.4	Struktura zaposlenih po spolu .....	34
5.2.5	Delovna doba v podjetju .....	35
5.3	METODA ANKETIRANJA .....	35
5.3.1	Struktura vzorca .....	36
5.3.2	Analiza anketnega vprašalnika.....	36
5.3.3	Ugotovitve.....	42
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>44</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>46</b>

## **PRILOGE**

PRILOGA A:	Anketni vprašalnik.....	48
PRILOGA B:	Organigram Gorenje Tiki, april 2010.....	54

## **KAZALO SLIK**

Slika 2.1:	Organizacija, kot jo razumemo danes.....	9
Slika 2.2:	Ravni kulture.....	12
Slika 3.1:	Tipologija kulture po Dealu in Kennedyu.....	22
Slika 4.1:	Dejavniki organizacijske kulture.....	26
Slika 4.2:	Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje.....	27
Slika 5.1:	Struktura po spolu.....	34
Slika 5.2:	Razmerje med spoloma v anketnem vzorcu.....	36

## **KAZALO TABEL**

Tabela 3.1:	Splošne značilnosti organizacijske kulture po Batu.....	21
Tabela 5.1:	Število zaposlenih na dan 31. 12. 2009.....	33
Tabela 5.2:	Starostna struktura po letih na dan 31. 12. 2009.....	34
Tabela 5.3:	Izobrazbena struktura na dan 31. 12. 2009.....	34
Tabela 5.4:	Delovna doba po letih, stanje na dan 31. 12. 2009.....	35
Tabela 5.5:	Opisi kulturnih dimenzij.....	41

## **KAZALO GRAFIKONOV**

Grafikon 5.1:	Gibanje zaposlenih od leta 2000–2009 Gorenje Tiki.....	32
Grafikon 5.2:	Izražena stališča do Gorenja Tiki skupaj in med spoloma.....	37
Grafikon 5.3:	Zaznana izraženost organizacijskih kultur glede na delovno dobo v podjetju.....	39
Grafikon 5.4:	Izraženost kulturnih dimenzij v povprečni vrednosti.....	41

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV RAZISKOVALNE TEME

Za uspešnost vsakega podjetja je poleg ustreznega vodenja in uresničevanja zastavljenih ciljev zelo pomemben odnos do svojih zaposlenih. Pri tem gre za nenehno usklajevanje med zahtevami podjetja in upoštevanjem individualnih potreb zaposlenih.

Organizacijska kultura je pojem, ki je v menedžmentu prisoten že več kot pol stoletja, vendar se je njen pomen še bolj okrepil v zadnjem desetletju, ko se organizacije srečujejo z vse hitrejšimi spremembami in turbulentnim okoljem. Ker je podjetje velik socialni sistem in je v nenehni interakciji z zunanjim okoljem, se mora prilagajati in organizacijsko kulturo spremembam načrtno prilagoditi. Organizacijska kultura je proces, ki nastaja v daljšem časovnem obdobju in omogoča spoznati vrsto vidikov delovnega okolja, kot so rituali, postopki, pravila in odnosi, ki so članom organizacije psihološko smiselni in pomembni. Na podlagi teh dejavnikov se oblikuje niz zaznav v obliki stališč, mnenj, verovanj in predpostavk, ki spremljajo zaposlene pri vsakdanjem delu. Pri tem se oblikuje nekakšno psihološko okolje, v katerem zaposleni opravljajo svoje delo, so ga navajeni in se zato počutijo varne. Vse to v ljudeh utrdi vrsto vrednot, ki jih zaposleni nevede prevzamejo in se z njimi identificirajo. Vrednote pa so le delček mozaika, ki sestavljajo organizacijsko kulturo.

Kultura v podjetju je nenehno prisotna, vendar je neotipljiva in jo zato težje odkrijemo, saj je dobro skrita za formalnim vedenjem zaposlenih. Organizacijsko kulturo lahko z različnimi metodami tudi izmerimo in dobimo vpogled v medsebojne odnose, stališča zaposlenih do podjetja, katerim kulturnim dimenzijam daje podjetje prednost pri poslovanju in katere vrednote bolj poudarja.

Organizacijska kultura torej oblikuje »karakter« organizacije, v okviru katerega poleg svojega odnosa do zaposlenih in dela skrbno ohranja tudi dober odnos s svojimi odjemalci in poslovnimi partnerji. To pomeni, da si prizadeva za kakovostne izdelke in storitve, kar lahko le krepi razpoznavnost blagovne znamke in zaupanja ljudi vanjo. Le tako je podjetje lahko še naprej konkurenčno in uspešno.

## 1.2 OPREDELITEV NAMENA IN CILJEV NALOGE

Namen tega diplomskega dela je teoretično predstaviti pojem organizacijske kulture, ga analizirati in raziskati, na kakšen način lahko vpliva na uspešnost podjetja. Poleg tega želim prikazati obstoj organizacijske kulture v podjetju Gorenje Tiki, ki se, tako kot druga podjetja v Sloveniji, spopada s posledicami svetovne gospodarske krize.

Cilj diplomskega dela je, poleg teoretičnih izhodišč, predstaviti in analizirati organizacijsko kulturo v podjetju Gorenje Tiki, na podlagi anketnega vprašalnika. S tem želim izmeriti zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in podati možne rešitve za izboljšanje obstoječega stanja.

V empiričnem delu naloge bom poskušala ugotoviti, kakšen odnos imajo zaposleni do podjetja, katere kulturne dimenzije najbolj zaznavajo in kateri tip kulture po njihovih ocenah najbolj ustreza trenutnim razmeram. Pri tem želim ugotoviti, katera so tista kritična področja, s katerimi bi se v podjetju morali intenzivneje ukvarjati in jim nameniti več pozornosti. Za vzorčno skupino sem izbrala režijske delavce, ki neposredno s proizvodnjo niso povezani. Zaradi majhne številčnosti in omejenosti na posamezne oddelke skupina anketirancev ni reprezentativna, zato rezultate ankete ne moremo posploševati.

V začetku diplomskega dela bom najprej opredelila pojme kultura, organizacija in organizacijska kultura. Nato se bom posvetila teoretičnim izhodiščem, sestavinam organizacijske kulture, njenim tipologijam in funkcijam. Nadaljevala bom s pomenom in vplivom, ki ga ima organizacijska kultura na zaposlene. Na koncu bom opisala še različne možnosti za spreminjanje organizacijske kulture. Pri empiričnem delu naloge bom poleg obdelave anketnega vprašalnika na kratko predstavila še samo podjetje in njegovo organizacijsko strukturo. Na podlagi rezultatov bom analizirala ključne težave in poskušala ugotoviti, ali gre podjetje v pravo smer, ali bi morali organizacijsko kulturo načrtno prilagoditi spremembam in izboljšati sedanje stanje. Diplomsko delo bom strnila v zaključku, kjer bom podala svoje sklepne misli in ugotovitve s področja organizacijske kulture.

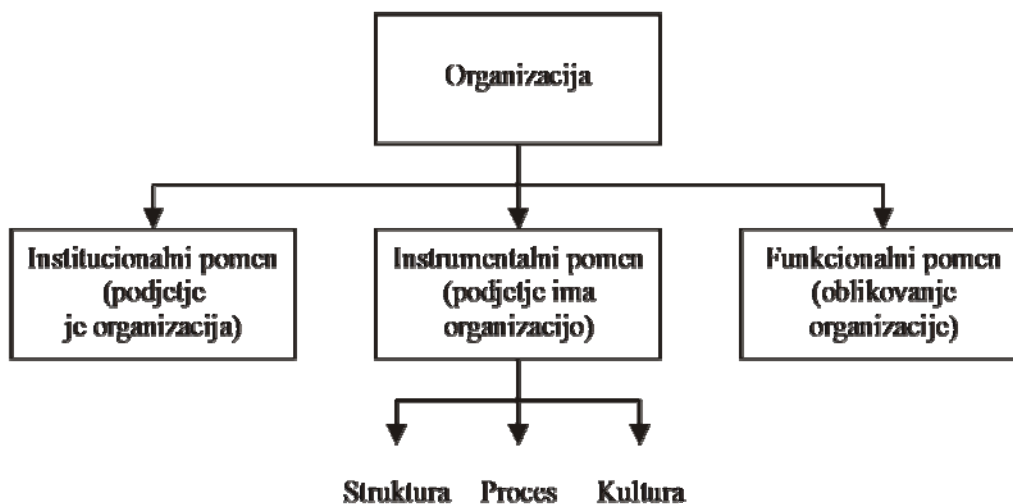


## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

### 2.1 ORGANIZACIJA

Danes živimo v organizacijski družbi, saj organizacije vplivajo na naše življenje skoraj ves čas. Organizacija je sistem naravnih ali tehničnih prvin, ki se združujejo z namenom, da bi na sistematičen način ustvarile osebne ali družbene cilje. Je rezultat zavestne človeške dejavnosti in deluje na organiziran način z delitvijo dela med posameznikom in skupino. Cilj vsake organizacije je ustvarjanje dobička, vendar si mora nenehno prizadevati tudi za razvoj podjetja, svoje zaposlene, varno naloženo premoženje, zadovoljevanje potreb družbe in izpolnjevanje obveznosti do okolja. (Ivanko 2004, 27) Organizacije so ravno tako del neke širše družbe, po kateri prevzemajo vrednote, vendar ni mogoče zanemariti enkratnih elementov nastajanja za vsako od njih. Združuje jih skupna zgodovina, sociokulturni kontekst, tehnologija, zaposleni in vodstvo, na podlagi katerih oblikujejo skupni sistem simbolov ter pomenov, ki so posledica skupnih izkušenj iz preteklosti. (Mesner-Andolšek 1995) Organizacija je poleg formalne strukture predvsem socialna skupina s svojimi zakonitostmi, zato je vsakdanje življenje organizacijske družbe polno čudnih rutin, obredov in prepričanj. (Kavčič 1991) Spodnja slika 2.1 prikazuje tri različne pomene pojma organizacija in umestitev kulture v to klasifikacijo.

Slika 2.1: *Organizacija, kot jo razumemo danes:*



Vir: Kovač (2003/2004, 6).

## **2.2 KULTURA**

Najprej lahko ponazorimo fenomen kulture v svetu z idejo kultivacije oziroma procesa obdelovanja in odkrivanja zemlje. Po drugi strani gre za vzorce razvoja, ki se odražajo v družbenem sistemu znanja, ideologije, vrednot, zakonov in v ritualih. Torej besedo kultura uporabljamo, ko želimo pokazati stopnjo izboljšav pri sistemih prepričanj in navad ali pa želimo preprosto izraziti stališče, da je nekdo »kultiviran«. Te opredelitve izhajajo iz 19. stol., ko so ljudje razumeli kulturo kot različno stopnjo družbenega razvoja, ki loči civilizacijo od primitivnih družb. (Morgan 2004, 110)

Danes uporabljamo ta pojem ko želimo pojasniti, da imajo različne skupine ljudi svoj način življenja in s tem svojo kulturo. (Morgan 2004) Kulturo na splošno lahko opredelimo kot celoto, sestavljeno iz navad, morale, zakonov, umetnosti, vere in znanja, ki jih ima posameznik kot član neke kulture. Kultura vpliva na ljudi nezavedno in je eden od tistih dejavnikov, ki bolj neopazno kot ostali zunanji dejavniki, deluje v ozadju. S pomočjo kulture pridejo ljudje do skupnega referenčnega okvirja, ki jim omogoča interpretacijo medsebojnih odnosov in vedenja do sveta, v katerem živijo. Referenčni okvir vključuje skupen jezik, vrednote in prepričanja, ki se zrcalijo v navadah, običajih, komuniciranju, ritualih, praznikih, legendah, mitih itd. oziroma vidnih oblikah življenja neke skupnosti. (Berlogar 2004) Najbolj značilno za kulturo je, da je prenosljiva in se lahko prenaša z učenjem od ene skupine na drugo. (Mesner-Andolšek 1995)

## **2.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Večji del organizacijskih teorij je sprva opredeljeval organizacijsko kulturo kot sociokulturni sistem, kar pomeni, da so socialne in strukturne komponente usklajene z ideali in simbolnimi dimenzijami v organizaciji. Do konca sedemdesetih let je prevladovalo takšno mišljenje, kjer se vodstvo z možno neusklajenostjo formalnih in kulturnih vidikov v organizaciji ni posebej ukvarjalo. Kasneje se je pozornost organizacijskih teoretikov usmerila k človeku v organizaciji, k temu pa je močno pripomogel vpliv uspešnih držav iz vzhoda, predvsem Japonske, zaostajanje ZDA v gospodarstvu in mednarodni konkurenci ter naftna kriza. (Mesner-Andolšek 1995) Birokratska organizacija s centraliziranim načinom vodenja zaposlenim ni omogočala nobene avtonomije ali jih na kakršenkoli način spodbujala k samoiniciativnosti. Poleg tega organizacijam do takrat ni bilo potrebno namenjati posebne pozornosti zunanjemu okolju, ker je bilo povpraševanje še vedno višje od ponudbe, zato so bile samozadostne.

Posvečale so se le doseganju svojih ciljev brez večjih tveganj, ljudje pa so takšno organiziranost dojemali kot prisilo, kjer so morali biti nezmotljivi in poslušni. Fenomen japonskega gospodarstva je povzročil širjenje novega načina razmišljanja o povezanosti med kulturo in organizacijo, k večjemu zanimanju pa je pripomogel tudi razpad starih vrednot v duhu »protestantske etike«. (Možina in drugi 1994) Analitiki so zato začeli svojo pozornost namenjati raziskovanju načina delovanja članov v organizaciji in zanemarili dotedanje najpomembnejše strukturalne dejavnike, strategijo ter tehnologijo. (Ivanko 2004, 234)

Da pa je bil vidik kulture v organizaciji dolgo časa zanemarjen, lahko pripišemo k relativno nejasnemu in nedefiniranemu pojmu, ki posledično dopušča različne interpretacije. Pojem organizacijska kultura se je oblikoval iz antropologije in sociologije, do sedaj pa so ga mnogi avtorji opredeljevali različno. Na podlagi organizacijskih teorij so nastale mnoge šole in opredelitve, ki so organizacijsko kulturo pojasnjevale različno, odvisno od tega, kako so razumele vlogo in pomen kulture. Znotraj organizacijskih teorij sta najbolj pomembni dve usmeritvi: (Mesner-Andolšek 1995)

- a) *Kognitivna šola* poudarja posameznikovo samostojno razmišljanje, saj si z dolgotrajnim zaznavanjem vseh funkcionalnih spoznanj oblikuje t.i. spoznavne zemljevide, na podlagi katerih deluje in so v skladu z zahtevami organizacije.
- b) *Simbolna koncepcija kulture* se nanaša na sistem pomenov in simbolov, na podlagi katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje.

Organizacijska kultura je sestavljena iz temeljnih domnev in prepričanj članov organizacije, ki so skupne vsem in določajo vedenjske norme oziroma vedenje posameznikov v njej. Kulturo lahko pojmuje tudi kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, na podlagi katerih se oblikuje splošna socialna energija kot gonilna sila dejavnosti v organizaciji. Organizacijska kultura se med organizacijami razlikuje, vendar ima tudi določene splošne zakonitosti:

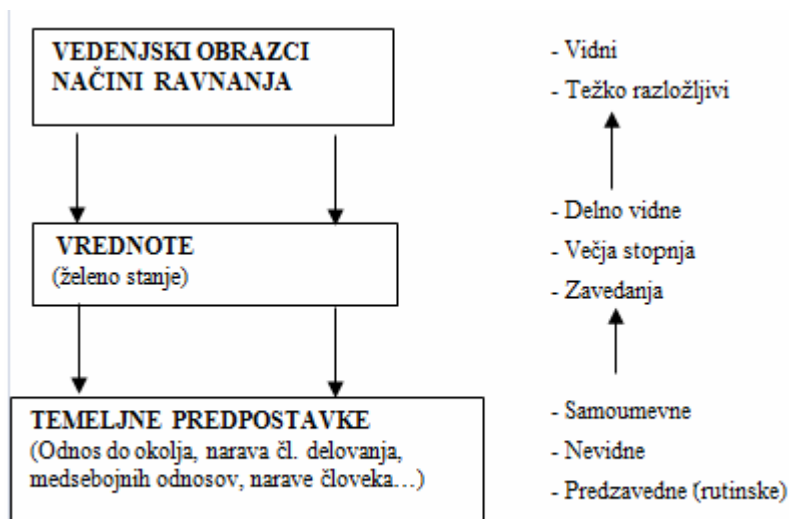
- Sestavljena je iz sistema vrednot, prepričanj in mnenj, skupnih v posamezni organizaciji.
- Ima enotne sheme, ki jih člani organizacije uporabljajo za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in v okolju zunaj nje.
- Od drugih skupin ali organizacij se razlikuje po svojih posebnih in specifičnih lastnostih, značilnih le zanjo. (Kavčič 1991, 132)

Organizacijska kultura kot nevidni katalizator vpliva na ljudi s pomočjo motiviranja in spodbujanja, da so kljub različnostim med seboj podzavestno usmerjeni k doseganju skupnih organizacijskih ciljev. V nekem kulturnem okolju in v danih razmerah ljudje skupaj delajo, mislijo, čutijo ter hkrati upoštevajo drug drugega. Ko način vedenja in pravila postanejo čisto vsakdanja, se jih ljudje ne zavedajo več in zato zavestno ne preiščujejo o tem. Zaposleni s svojo kulturo poleg spreminjanja samih sebe nehote vplivajo tudi na druge. Kultura ne samo, da vpliva na delovanje in vedenje ljudi, temveč tudi oblikuje videz organizacije v okolju. Obravnavati jo je treba kot dosežek, kjer odkrivamo, kaj dela neko organizacijo enkratno, posebno, kaj jo ločuje od drugih in katere so njene tipične lastnosti. (Ivanko 2004)

Med najbolj vplivne teorije v strokovni literaturi zagotovo spada Scheinova opredelitev (glej sliko 2.2) organizacijske kulture in se glasi takole: (Mesner-Andolšek 1995, 21)

»Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije.«

Slika 2.2: *Ravni kulture*



Vir: Schein (1999, 16).

Bistvo dojemanja kulture po E.H. Scheinu (1999) so temeljne predpostavke, percepcije, občutenja, vednosti in kulturne komponente, ki ustvarjajo skupne pomene za člane organizacije. Vse našteje kulturne predispozicije določajo način obnašanja v neki organizaciji. V nasprotju z ostalimi avtorji zavrača tezo, da so vrednote, ideologija in miti najbolj relevantni indikatorji kulture. Označi jih sicer za najbolj vidno raven kulture, vendar ne prikazujejo obstoječe stanje v organizaciji temveč željeno stanje, ki je pogojeno z ideološkimi komponentami. Schein je pojav kulture strukturiral na tri ravni.

Prvo raven tvorijo produkti, tehnologija, jezik in vzorci vedenja v organizaciji. Predstavljajo najbolj vidno raven kulture in so na prvi pogled dokaj nerazumljivi dokler jih poglobljeno ne raziščemo. Vrednote so naslednja faza preučevanja. Če so v skladu s temeljnimi predpostavkami, so hkrati tudi vir identifikacije s podjetjem in krepijo občutek pripadnosti. Vendar pa v resnici pogosto ni tako, zato dajejo le delno sliko kulture. Zato moramo spoznati tretjo raven, in sicer temeljne predpostavke. Predstavljajo neviden del, so samoumevne in močno zasidrane v podzavesti vseh akterjev. Pri preučevanju kulture zato velikokrat naletimo na problem, ko ljudje ne delujejo v skladu s sprejetimi vrednotami, ki služijo kot normativne in moralne postavke za način obnašanja. (Schein 1999, 15-20)

Različnih definicij organizacijske kulture je ogromno. Avtorja Allaire in Firsirot sta ugotovila, da so jih že leta 1952 našteali kar 164. (Kavčič 1991) Zelo znana interpretacija organizacijske kulture je Dealova in Kennedyeva, kjer avtorja gledata nanjo s tradicionalnega funkcionalističnega vidika. Organizacijsko kulturo enačita z identiteto podjetja, naloga menedžmenta v njej pa je spodbujanje privrženosti tej identiteti s propagiranjem zelene ideologije in neformalnih pravil, po katerih naj bi se ravnali zaposleni. Kultura naj bi slonela na ritualih, ki bi častili uspehe organizacijskih herojev.

Za oba avtorja je močna kultura najpomembnejši dejavnik, po kateri bi se morali zgledovati vodilni v podjetjih. Močno kulturo opredeljujeta kot zelo kohezivno organizacijo, ki da svojim zaposlenim jasno vedeti, kaj pričakuje od njih. Ta močna pripadnost organizaciji omogoča ljudem, da se v njej dobro počutijo in bolje delajo. Nasprotno pa velja v tistih organizacijah, kjer nimajo enotnega cilja in vrednote med seboj tekmujejo, pa lahko pričakujemo precej šibko in fragmentarno kulturo. (Berlogar 2004). Kultura deluje v obliki katalizatorja in notranje motivira zaposlene, da kljub svojim lastnim interesom na zavedni ali nezavedni ravni mislijo in delujejo v skladu z vizijo in cilji organizacije. (Lipičnik 2000, 208)

Med mnogimi teorijami je za razvoj te znanstvene discipline težko pričakovati le eno splošno veljavno opredelitev, vendar pa med njimi lahko strnemo skupne ugotovitve. Organizacijska kultura je skupek znanj o tem, kako ljudje v organizaciji delujejo in razmišljajo kot zaposleni. V vsaki organizaciji imamo lahko različne in med seboj konkurenčne vrednostne sisteme, ki oblikujejo nekakšen mozaik organizacijske realnosti namesto enotne skupne kulture. Vsak oddelek ali skupina lahko tvori svoj specializiran jezik in vrsto priljubljenih konceptov za oblikovanje poslovnih prioritet. Kultura kot metafora ustvarja simboličen pomen skoraj vseh vidikov organizacijskega življenja. (Morgan 2004)

## 2.4 SESTAVINE IN FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Za ugotavljanje vsebine organizacijske kulture so zlasti zunanjemu opazovalcu na razpolago le tiste sestavine, ki jih je mogoče opazovati in so vidne. Po navadi jih opazimo takoj, ko prestopimo mejo neke druge kulture, medtem ko se je njeni člani ne zavedajo. Vidimo jo že v arhitekturi, oblačenju ljudi, medsebojnem komuniciranju, v načinu dela, v načinu pozdravljanja in srečevanja itd. Še najbolj se kultura odraža v medsebojni interakciji oziroma v odnosih med ljudmi. Vse te značilnosti nam ustvarijo celotno podobo in dajo prve vtise o neki kulturi. Kot sestavine organizacijske kulture avtorji najpogosteje omenjajo sledeče: (Možina in drugi 1994)

### ▪ Vrednote

Vrednote so temelj vsake kulture in opredeljujejo naš smisel življenja, za kaj se je vredno truditi. Predstavljajo ideološka posplošenja, ki pripisejo zahtevanemu ravnanju moralno opravičilo. Vrednote so rezultat socializacije in se nanašajo na stališča posameznika o delu, sodelovanju, lojalnosti itd. (Ivanko 2004) Vrednote imajo združevalno funkcijo in potrjujejo način ravnanja, ki je koristen za organizacijo. Pri posamezniku delujejo kot notranja kontrola, na podlagi katerih presoja svoje ravnanje. (Možina in drugi 1994) V treh sklopih lahko ponazorimo tiste vrednote, ki so pomembne za vedenje v industrijskih družbah in vplivajo na vedenje do izdelkov in na njihovo uporabo.

- *K drugim usmerjene vrednote*: Socialni vidik odnosov je v takšni družbi usmerjen na kolektivne aktivnosti. Kupci oziroma potrošniki bodo veliko dali na nasvete drugih, zato nanje ne bodo dobro vplivali oglasi s spodbujanjem individualizma. Samoiniciativnost ni zaželeno, temveč bolj cenijo uspehe, dosežene s sodelovanjem, prilagodljivostjo in kolektivno pripadnostjo.

- *K okolju usmerjene vrednote*: Te vrednote ponazarjajo odnos družbe do ekonomskega, tehničnega in fizičnega okolja. V takšnih družbah, ki so usmerjene k tveganju, reševanju problemov in visoki storilnosti, imajo čisto drugačno strategijo delovanja kot v družbah, kjer so varnost, tradicija, usoda in pridobivanje statusa glavne vrednote. Gre za izjemne posameznike, ki so se pripravljene žrtvovati za doseganje višjih ciljev in premagovanju ovir.
- *K sebi usmerjene vrednote*: Te vrednote dajejo posamezniku osebno zadovoljstvo, v marketingu pa so nepogrešljive. Pri tem ima posameznik aktivnejši pristop k življenju, velikega pomena so materialne dobrine in zadovoljevanje lastnih potreb.

(Mumel 2008)

Potrebno je poudariti, da vrednote v posameznih kulturah niso vedno logično usklajene, predvsem v modernih in industrijsko razvitih družbah zaradi hitrih sprememb lahko opazimo značilno napetost med nasprotujočimi si vrednotami.

#### ▪ **Norme**

Kultura ima določene meje obnašanja oziroma norme, s pomočjo katerih predpisujejo ali prepovedujejo vedenje v določeni situaciji. Norme v skladu z vrednotami določajo, kaj je prav in kaj narobe. Definiramo jih kot pričakovanja, izražena v obliki zahtev o načinu vedenja nosilcev vlog v organizaciji. Gre za pravila vedenja, po katerih bi se morali vesti zaposleni in so nastala kot rezultat interakcij med udeleženci organizacije. Odnos do vlog, norm in vrednot se izraža v pravilih vedenja v organizaciji. Norme pa nastajajo na temelju vrednot, ki predstavljajo prepričanja o tem, kaj je dovoljeno in zaželeno. Norme vplivajo na vedenje s pomočjo sankcij in kazni, h katerim je izpostavljen vsak, če ne izpolnjuje kulturnih norm. Sankcije so različne, lahko se manifestirajo kot manjše socialno neodobranje ali pa celo kot izločitev kršitelja iz skupine. Upoštevanje norm se pojmuje kot samoumevno in se za to posameznika ne nagrajuje. (Mumel 2008) Norme tako določajo vedenje na podlagi kolektivnih stališč, verovanj in občutenj ljudi, vrednote pa dokazujejo, da je takšno vedenje v skladu z normo opredeljeno kot dobro in pravilno. (Ivanko 2004, 237)

#### ▪ **Tipični obrazci vedenja**

To so v širšo skupino povezane prvine obnašanja, ki so tipične za določeno skupino in jo onem ločujejo od drugih. Te posamezne prvine vedenja se združujejo v širše enote in se navadno izražajo v obliki «tako to delamo pri nas».

### ▪ **Vzorniki**

To so osebe s posebnim statusom v organizaciji, saj predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja za organizacijo. Po navadi gre za uspešne voditelje, ki so poleg tega pogosto tudi ustanovitelji organizacije ali pa za izjemne posameznike. Ti junaki skozi svoje ravnanje manifestirajo vrednote, ki so v neki kulturi cenjene. S pomočjo odkrivanja tipičnih dejanj vzornikov lahko odkrijemo vzorce ravnanj, zaradi katerih je postala organizacija tako uspešna.

### ▪ **Izdelki**

Izdelki so vsi človekovi proizvodi, kot so predmeti dela, tehnologija, naprave itd. in so hkrati najbolj viden del organizacijske kulture. Glede na stopnjo tehnološke razvitosti se organizacije med seboj zelo razlikujejo v proizvodih in storitvah. Če se želi organizacija širiti v drugo okolje, mora upoštevati možnost, da se proizvodi ne bodo ujemali z njihovim poslovnim okoljem tako, kot so predvidevali. To še posebej velja za tehnološko manj razvita okolja, kjer je potrebno natančno preučiti različne ekonomske dejavnike, ki bi lahko vplivali na njihovo dejavnost. (Možina in drugi 1994)

### ▪ **Rituali**

Rituali ali obredi, na podlagi ponavljajočega zaporedja dejavnosti, izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v organizaciji ter izpostavljajo vse pomembne člane v njej. (Treven 2001) Ritual je odnos organizacije do vseh dogodkov, uspehov njenih članov, načina pozdravljanja in izražanje medsebojnega spoštovanja, načina oblačenja itd., katerim pripisujejo poseben pomen. (Možina in drugi 1994) So aktivnost znotraj kulture in imajo izjemen pomen za družbo, vendar pri doseganju ciljev nimajo kakšnega pomembnega vpliva. Rituale izvajajo preprosto zaradi njih samih in čeprav so funkcionalno nepotrebni, so simbolično izjemnega pomena. (Mumel 2008)

### ▪ **Komuniciranje in jezik**

V organizacijah nenehno poteka proces komuniciranja in je ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Pri tem nas zanima predvsem razlika med formalnim načinom komuniciranjem, ki je načrtovano in razvito ter dejanskim komuniciranjem. Velikokrat pomanjkanje informacij pri formalnem komuniciranju sproža razvoj številnih govoric, kar lahko začne povzročati številna neskladja. (Možina in drugi 1994) Način govora oziroma jezik je prav tako pomemben element kulture, saj ga navzven najprej opazimo, njegova zgradba pa naj bi celo določala način razmišljanja. Ljudje po navadi uporabljajo posebna imena za označevanje pomembnega osebja, opreme, pisarn, dobaviteljev itd. in s tem oblikujejo t.i. »žargon«, ki kmalu postane sestavni del njihovega jezika.



Za odnose znotraj organizacije, z njenim okoljem in za vse komunikacijske oblike je jezik integralni pojem. Dobro poznavanje jezika pomeni tudi dobro poznavanje kulture, ker besede v jeziku odražajo kulturo, v kateri so nastale. (Treven 2001)

Organizacijska kultura ima tudi vrsto svojih funkcij. Njena osnovna funkcija je, da glede na pretekle izkušnje in trenutnih danih možnosti usmerja celotni poslovni sistem ter razvoj v želeno smer. Posameznikom pomaga, da svoje vedenje uskladijo s kulturo in se s tem bolj prilegajo organizaciji.

- Prva funkcija je zmanjševanje strahu in napetosti pri posamezniku, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Deluje kot t.i.«sito», ki zaposlenim pomaga zaznavati in se osredotočati na pomembne dele njihovega organizacijskega okolja. S sprejemom teh določenih kulturnih vzorcev dobijo tudi rešitev za probleme.
- Druga funkcija organizacijske kulture je njena vloga določanja meja. Organizacije loči med seboj glede na kulturne razlike.
- Tretja funkcija je vzpostavljanje identitete. S pomočjo kulture naj bi člani uresničevali tudi ostale cilje, ne samo osebnih.
- Naslednja funkcija je povečevanje stabilnosti družbenega sistema v organizaciji. Tu kulturo razumemo kot t.i. »družbeno lepilo«, ki združuje člane organizacije.
- Peta funkcija ima vlogo kulture kot kontrolnega mehanizma, s pomočjo katerega usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih. (Treven 2001)

Mesner-Andolškova (1995) navaja tri pomembne funkcije pri procesu nastajanja kulture:

1. Prva funkcija je *odkritje temeljnega pomena osnovne dejavnosti in primarnih ciljev*, da bi se organizacija lahko uspešno prilagodila na zunanje okolje. Pri tem mora določiti svoje prioritete in poslanstvo, na podlagi katerega oblikujejo skupni koncept, ki omogoča preživetje na daljši rok in tako postane osrednji element organizacijske kulture. Organizacija oblikuje svoj poseben stil oblikovanja nalog, delitev dela, strukture, sistema nagrajevanja itd. Organizacije zaradi neugodnih vplivov iz okolja oblikujejo svoj poseben stil reagiranja. Mnoge organizacije so ob soočenju s krizo ugotovile, kakšne so njene temeljne predpostavke in vrednote.
2. V procesu oblikovanja organizacije so problemi *notranje integracije* bistvo druge funkcije organizacijske kulture. Glavni namen te funkcije je oblikovati skupno identiteto in ustvariti skupno zavest o tem, kar je pomembno s pomočjo ideologije, razvoja skupnega jezika, konceptualnih kategorij in skupnih norm.

Tukaj gre predvsem za iskanje nekega optimalnega stanja med dejanskim izvajanjem delovnih nalog in ohranjanjem ter vzpostavljanjem odnosov med posamezniki na podlagi temeljnih vrednot in ciljev.

3. Tretja funkcija kulture je *zmanjševanje strahu in napetosti*, s katerimi se zaposleni soočajo pri informacijski preobremenjenosti, ki jim otežuje ustrezno odzivanje na različne dražljaje iz okolja. Organizacijska kultura predstavlja t.i. »filter«, ki pri soočanju s težavami pomaga zaznavati in se osredotočiti le na pomembne dele svojega in zunanjega okolja. Ko organizacija enkrat oblikuje svoj kulturni obrazec, zaposlenim olajša težave pri izbiranju pomembnih informacij iz okolja in jih usmerja, čemu morajo posvetiti svojo pozornost.

### 3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Za preučevanje kulture v organizacijah so znanstveniki razvili različne modele, v katerih so opredelili značilne sisteme vrednot za določeno kulturo. Ti modeli nam pomagajo spoznati vedenje ljudi v isti kulturi, čeprav se nikoli ne vedejo vsi na isti način. Razlike med organizacijskimi kulturami najbolj opazijo posamezniki, ko zapustijo dosedanjo organizacijo in prestopijo meje nove. Kulturne razlike med organizacijami niso tako velike kot med kulturami različnih narodov, so pa vsekakor opazne in pomembne.

Med klasične tipologije organizacijske kulture v vsakem poslovnem sistemu prištevamo štiri vrste kultur po Handyu. Po tej tipologiji nobeno kulturo ne moremo označiti za univerzalno najboljšo, ki bi bila primerna za vsako organizacijo. Handy poudarja, da je ustreznost posameznega tipa kulture odvisna od načina vodenja podjetja in vpliva okolja. Razlikuje štiri tipe kultur, glede na to, katerim dejavnikom dajejo v organizacijah prednost in se nanje posebej osredotočajo. (Handy 1995, 20)

- *Organizacijska kultura moči*: Ključna vloga te kulture je osebna moč posameznika. Ponazarja jo s pajkovo mrežo in deluje v avtokratski organizacijski strukturi z izrazito centraliziranim načinom vodenja. Vodja ali«pajk» nadzoruje vsa sredstva, medtem ko skupinskega dela in odločanja ne pozna.
- *Organizacijska kultura vlog*: Prisposodba za ta tip kulture je grški tempelj, kjer njegova streha (vrh) temelji na močnih stebrih. Značilna je za birokratske organizacije, kjer moč sloni na vlogi oziroma posameznikovem položaju v organizaciji. Ključni vlogi sta spoštovanje predpisov in standardiziranih procesov.

- *Organizacijska kultura nalog*: To kulturo simbolizira z mrežo. Značilna je za matrične in projektne organizacije, ki so zelo prilagodljive na spremembe v okolju. Značilna je visoka stopnja storilnosti in strokovnosti, poudarek pa je na delovnih nalogah, ki so podkrepljene s strokovnim znanjem.
- *Individualna organizacijska kultura*: Ključna vloga je posameznikov interes. Ponazarja jo z galaktično meglico, obsijano z zvezdami. Ti posamezniki ali «zvezde» imajo moč, organizacija pa se podreja njihovim zahtevam. Značilna je za male projektantske biroje ali odvetniške pisarne. (Mihalič 2007)

V vsaki organizaciji so prisotne vse štiri tipologije, vendar je prevladujoča le ena izmed njih. Po navadi je ustaljena kultura dominantna, v okviru katere je mogoče vzpostaviti ustrezno tipologijo. (Mihalič 2007) Najobsežnejšo meddržavno raziskavo med kulturami je opravil Hofstede. Kulturo je opredelil kot t.i.«kolektivno programiranje duha», ki razlikuje skupine ljudi med seboj. Dejal je, da socialni sistemi lahko obstojijo le, če je človeško delovanje do neke mere napovedljivo. Zanj ljudje delujejo na podlagi mentalnih programov, ki so delno podedovani in delno naučeni. Na univerzalni ravni so programi skupni celotnemu človeštvu. Sledi ji kolektivna raven s svojimi mentalnimi programi, ki so skupni samo določeni skupini ljudi in se razlikujejo od drugih. Na individualni ravni so programi edinstveni in so enkratni pojav pri vsakem posamezniku. (Možina in drugi 1994) Svojo empirično študijo je izvajal v različnih državah za isto podjetje. Na osnovi svojih raziskav je definiral štiri, pet razsežnosti vrednot, povezanih z nacionalnimi kulturami in delom:

- ***Individualizem in kolektivizem***

Obe dimenziji pojasnjujeta moč povezave med posamezniki v družbi in ugotavljata ali se zaposleni raje vedejo kot posamezniki ali kot člani skupine. V individualistični kulturi so vezi med posamezniki šibke, posamezniki skrbijo le zase. Tukaj so interesi posameznika pred blaginjo družbe, reševanje nalog pa je pomembnejše od medsebojnih odnosov. Kolektivistične kulture že od rojstva krepijo skupinsko zavest v družini, kasneje pa tudi na delovnem mestu, kjer so na prvem mestu dobri odnosi. Zaposleni so rajši kot del velike skupine anonimni posamezniki, ki se izogibajo konfliktom in se popolnoma podreajo sistemu.

- ***Porazdelitev moči***

V mnogih organizacijah so odnosi jasno določeni na podlagi stroge hierarhije, kjer imajo nadrejeni moč za nadzorovanje in sprejemanje odločitev, njihovi zaposleni pa to sprejemajo

kot nekaj običajnega in normalnega. V takšni kulturi zaposleni težko izrazijo svoje mnenje in se bojijo prevzeti odgovornost, zato imajo celo rajši takšne vodje, ki se odločajo namesto njih na vseh področjih. V takšni družbi se pojavljajo velike razlike med dohodki, politične in verske institucije pa le še spodbujajo takšno razslojevanje in neenakost. Vseeno pa se pojmovanje nadrejenih od kulture do kulture razlikuje.

- ***Premagovanje negotovosti***

Ta dimenzija se pojavlja v razmerah sprejemanja pomembnih odločitev v poslovnem okolju, ko nimamo na voljo vseh informacij in nimamo nadzora nad vsemi okoliščinami. Gre za odnos, ki ga imajo kulture do negotovosti. Kulture z nizko stopnjo sprejemanja tveganja zelo cenijo pravila, trdo delo, denar, natančnost in točnost, misli na kakršnekoli spremembe doživljajo kot nevarne in škodljive. Takšno okolje je zelo ksenofobično in konzervativno, njihov glavni cilj pa predstavlja zvestobo zaposlenih podjetju brez negotovosti.

- ***Moške in ženske kulture***

Poznamo različne delitve vlog med spoloma v neki kulturi, kjer na splošno velja načelo, da so moške kulture bolj trde in ženske bolj mehke. Moški naj bi bili dominantni, močni, neobčutljivi in usmerjeni k rezultatom, njihovo dominantnost še dodatno spodbuja religija. Ženske so v teh kulturah usmerjene v nematerialne vidike sveta, so nežne in skromne, pogosto pa jih vodi tudi čut za zaščito drugih in skrb za okolje. V današnjem času obstaja vedno večja težnja k enakosti med spoloma poleg dobrih delovnih odnosov, sodelovanja in varnosti zaposlitve. Lahko bi rekli, da se ženske vedno bolj uveljavljajo v poslovnem svetu, vendar jih je vseeno še vedno občutno manj na pomembnejših delovnih mestih v podjetjih.

- ***Dimenzija časa***

Kulture se pri pojmovanju časa med seboj največkrat ločijo po tem, da so usmerjene bodisi v preteklost, sedanost ali prihodnost. Usmerjeni v preteklost zelo častijo svoje prednike in spoštujejo tradicijo, zaradi tega pa obstaja nevarnost, da obtičijo na določeni točki razvoja, ker ne gredo v koraku s časom. Usmerjeni v sedanost se s preteklostjo ne obremenjujejo preveč, prihodnost pa je zanje nepredvidljiva. Slabost tega pogleda je, da so premalo dolgoročno usmerjeni brez kakršnekoli vizije. V tej kulturi ljudje ne varčujejo, niti ne investirajo veliko, pričakujejo le hitre rezultate. Usmerjeni v prihodnost se zavedajo, da jim prihodnost pomeni napredek. Posvečajo se spremembam, načrtovanju in dolgoročni rasti podjetja. Dolgoročno gledano so prave vrednote tiste, ki bodo prinesle korist organizacijam. (Treven 2001)

V naslednji raziskavi se je P. Bate posvetil vplivom, s katerimi organizacije delujejo pri reševanju problemov. Definiral je šest značilnosti, ki so bile v večini vedno prisotne pri njegovem preučevanju organizacij. (glej tabelo 3.1) Njegovi izsledki so pokazali, da kulture dejansko ustvarjajo obrazce organizacijskega obnašanja in zaviralno delujejo na reševanje problemov. Posamezna značilnost v teh organizacijah tako močno prevladuje in se zasidra v prepričanje vodstva in zaposlenih, da morebitnih rešitev preprosto ne vidijo in bi bile vsakršne spremembe organizacijske kulture bodisi nemogoče ali pa zelo dolgotrajne.

(Možina in drugi 1994)

Tabela 3.1: *Splošne značilnosti organizacijske kulture po Batu*

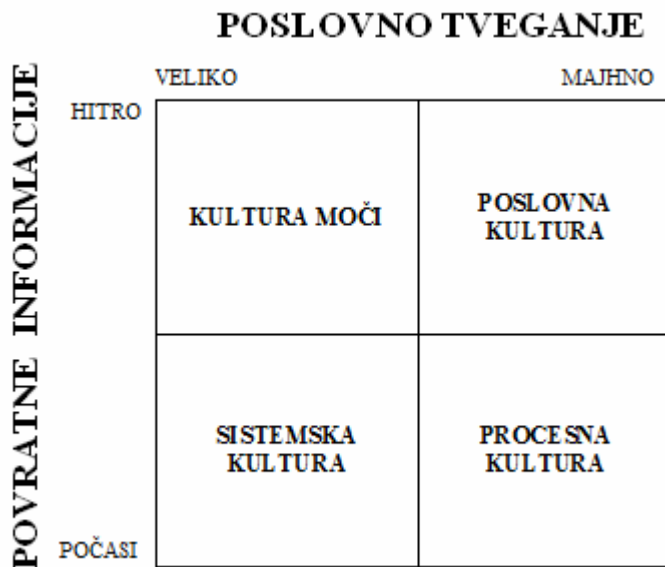
ZNAČILNOSTI	VSEBINA
<b>1. Neemocionalnost</b>	Večja ali manjša prepoved razkazovati čustva v organizaciji. To ni vpljudno, povzroča zadrego, lahko je škodljivo.
<b>2. Neosebnost</b>	Bolj ali manj je prepovedano identificirati nosilce dejanj. Ne gre kritizirati posameznikov, vzroki napak so objektivni.
<b>3. Podrejenost</b>	Bolj ali manj uveljavljeno prepričanje, da iniciativa pripada vodstvu. Člani naj ne izzivajo vodstva s kakšnimi predlogi.
<b>4. Konservatizem</b>	Bolj ali manj prisotno prepričanje vseh, da se razmere v organizaciji ne morejo spremeniti. Če pa bi se, bi se na slabše.
<b>5. Izolacionizem</b>	Bolj ali manj uveljavljena praksa, da naj vsakdo dela svoje in se ne vtika v druge. Organizacija je zelo diferencirana, stiki med enotami zelo šibki.
<b>6. Antipatija</b>	Člani v organizaciji so si prej nasprotniki kot zavezniki. Članstvo v skupinah se ne prekriva, viri moči skupin so različni. Celovita sovražnost med skupinami.

Vir: Možina in drugi (1994).

Tipologija kulture po Dealu in Kennedyu temelji na dveh spremenljivkah (glej sliko 3.1). Prva se nanaša na stopnjo tveganja, ki jo imajo organizacije pri odločanju in ukrepanju. Druga pa je hitrost odziva, predvsem tržišča, na odločitve organizacije. Ti dve merili sta matrično povezala z dodanimi značilnostmi velik-majhen oziroma hiter-počasen in razvila štiri tipe organizacijske kulture. (Rozman in drugi 1993) Kultura moči je značilna za tvegane in dinamične dejavnosti, kjer dajejo pomen uspehu hitremu pretoku informacij in bojevitosti. Poslovna kultura ima majhna tveganja, vendar ima hitre povratne informacije. Pojavlja se v trženju, kjer so temeljna vrednota odjemalci, odločanje poteka hitro in enostavno. Sistemska kultura je značilna za velike sisteme, kjer so tveganja velika, informacije pa potujejo počasi. Velja predvsem centraliziran način vodenja in preudarnosti pri odločanju. Procesna kultura daje poudarek bolj obliki kot vsebini, kar pomeni, da najbolj deluje v upravnih službah in v podjetjih, kjer je prisotno veliko birokratskih postopkov. Tveganja so majhna brez večjih izzivov. (Tavčar 1988, 211) Bistvo te tipologije je v tem, da se ljudje v organizacijah med seboj razlikujejo v tem, kar jih navdihuje pri samem delu.

Nekateri si želijo rutiniziranih del brez večjih sprememb in tveganj, medtem ko si želijo ostali nenehnih izzivov z veliko stopnjo negotovosti. Vsi štirje tipi kultur v organizacijah temeljijo na povratnih informacijah in poslovni uspešnosti za njihovo opravljeno delo, odvisno od različne stopnje tveganja.

Slika 3.1: *Tipologija kulture po Dealu in Kennedyu*



Vir: Rant (2003, 4).

V literaturi je prisotno še več modelov, glavni namen različnih tipologij je, da kulturo v organizacijah prikažejo iz različnih zornih kotov in nam pomagajo izmeriti njen vpliv.

### 3.1 KULTURA IN SUBKULTURE

Organizacijska struktura predstavlja njeno formalno naravo, ki natančno določa, kako morajo člani organizacije usmerjati delovanje. Organizacijska kultura pa je tista nevidna sila, ki lahko brez formalnih pravil, norm in postopkov vpliva na to, ali bodo zaposleni uresničevali formalno sprejete dogovore. Ta odnos med formalno strukturo in dejanskim delovanjem so analitiki poimenovali »neformalna struktura« in »podstruktura«, saj gre tukaj za odklon od formaliziranih postopkov in vnaprej pričakovanih oblik delovanja. Enako kot formalno organizacijo sestavljajo različna področja, oddelki in enote, je tudi organizacijska kultura sestavljena iz različnih subkultur. Subkulturo opredelimo kot skupino ljudi s skupnimi značilnostmi, po katerih se ločijo od ostalih. Gre za posebno kulturo, ki jo oblikuje skupina znotraj organizacije. Ta skupina se sama identificira kot posebna, njeni člani med seboj sodelujejo in komunicirajo na svoj način. (Ivanko 2004)

Odnos med organizacijsko kulturo in subkulturo lahko opredelimo kot:

- *Harmoničen odnos* je takrat, ko so vrednote in norme subkultur usklajene z organizacijsko kulturo;
- *Podporni odnos*, kadar podsistemi podpirajo kulturo v organizaciji, vendar hkrati razvijajo še nekatere svoje vrednote;
- *Okrepljujoč odnos* v subkulturi preveč poudarjeno zastopa vrednote celotnega sistema;
- *Nasprotujoč odnos* začne razvijati nasprotujočo kulturo v podsistemu, saj so si vrednote med seboj v prikitem ali odkitem nasprotju. (Možina in drugi 1994)

Nastanek subkultur po navadi povzroča tudi različna stopnja vdanosti članov organizaciji. Vedno se pojavljajo posamezniki, ki niso popolnoma predani organizaciji, v kateri delajo. Z razvijanjem specifičnih oblik subkultur izpolnjujejo svoje interese z vključevanjem v prijateljske ali druge družbene skupine na delovnem mestu in dajejo osebni uspeh na prvo mesto, pred organizacijskimi cilji. (Morgan 2004)

#### **4 VPLIV KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE**

Gospodarske organizacije zaradi vedno večje konkurence iščejo načine kako povečati svojo uspešnost. Organizacijska kultura in uspešnost sta močno povezani, vendar kljub številnim raziskavam ne moremo podati enotnega odgovora na moč in kakovost vpliva organizacijske kulture. Njuno povezanost lahko opredelimo glede na to, kako je definirana organizacijska kultura in v kakšnih razmerah deluje. (Možina in drugi 1994)

Današnji poslovni svet je soočen s številnimi izzivi, informacijska tehnologija bliskovito napreduje in zahteva nenehno prilagajanje. Pretok informacij je zelo hiter, zato postajamo vse bolj povezani z vsemi deli sveta, poslovno okolje pa postaja vedno bolj globalno. Slovenija je država, ki se, zaradi svoje majhnosti v organizacijah, vsakodnevno srečuje s predstavniki drugih držav in kultur, zato mora biti sposobna na pravi način komunicirati z njimi. Če se ne seznanimo dovolj dobro z običaji drugačne kulture, se lahko znajdemo v težavni situaciji ali pa lahko izgubimo celo poslovno priložnost. Podjetja morajo upoštevati kulturne razlike vseh svojih zaposlenih, tudi tujcev, ki prostora in časa ne dojemajo enako kot ostali in se mogoče zato težje prilagodijo splošni organizacijski kulturi. (Mumel 2008)

Notranja pravila in procesi na podlagi hierarhične ureditve izgubljajo svojo funkcijo «lepila» in postajajo ovira za inovativnost in fleksibilnost. Pomen dolgoročne kariere upada, saj jo

vedno bolj zamenjujejo delovni timi in ad hoc delovne skupine. Vse več majhnih in srednje velikih podjetij ustvarja novo povezovalno socialno arhitekturo, zgrajeno iz individualizacije organizacij in novim kolektivizmom. Vse to predstavlja organizacijsko kulturo, ki je pomemben vir konkurenčne prednosti, saj je ne moremo posnemati niti se je ne moremo naučiti čez noč. Imeti mora attribute redke dobrine, svojo enkratno vrednost, da je lahko korak pred tekmeci.

Organizacijska kultura tako vpliva na vse pomembne točke delovanja, kot so uresničevanje poslovne strategije, učinkovitost, motivacija zaposlenih, inovativnost in sposobnost organizacije za učenje in spreminjanje. Od kulture je odvisno, kako zadovoljni so ljudje pri delu, koliko svojega vložka so pripravljeni vložiti vanj, kdo je zaslužen zakaj in kakšen je sistem nagrajevanja. (Gruban 2010) Pojasni, kako z obstoječo tehnologijo v organizaciji motivirajo zaposlene za učinkovito delo in kako uresničujejo svoje odločitve z manjšo ali večjo stopnjo konfliktnosti njenih članov. Včasih kultura deluje razdiralno na zaposlene, zato jo je potrebno začeti spreminjati. To je velikokrat tvegano opravilo, saj moramo na primeren način interpretirati pomene, ki jih ljudje pripisujejo dogajanju okoli njih. Pri tem se je potrebno vprašati koliko kultura prispeva k blaginji ljudi v organizaciji in seveda k uspešnosti njenega delovanja. Nekatere organizacije so se iz kriznih razmer rešile z radikalnimi posegi v njihove organizacijske kulture. V primeru ko kultura temelji na obupavanju, pasivnosti, nedelu, neznanju, povprečnosti, samozadostnosti itd. ne moremo pričakovati kakršnihkoli rezultatov ali kakovostnejših sprememb. (Ivanko 2004)

Mnogokrat pa v podjetjih ne vedo, kako bi se lotili preučevanja kulture, poleg tega pa je ta proces dolgotrajen. Strategija je vpeta v kulturne procese, pri katerih vodstvo poskuša ustvariti simbole, ki usmerjajo in vplivajo na ljudi. Vodje oziroma menedžerji se vedno bolj zavedajo, da je obvladovanje vizij, strategije in določanje ciljev vse bolj odvisno od neoprijemljive kulture, zato so tudi odgovorni za njeno oblikovanje. (Gruban 2010)



#### **4.1 VPLIV VODSTVA NA OBLIKOVANJE KULTURE**

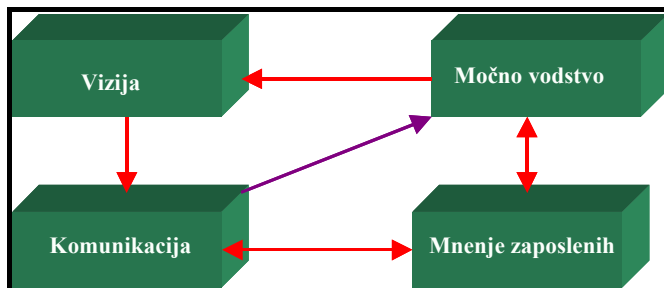
Vodje in menedžerji se morajo zavedati, da imajo pomembno vlogo in velik vpliv na konstruiranje družbene realnosti, ker dajejo zgled in določajo smotre pri vodenju organizacije. Pomemben del organizacijske kulture je tudi filozofija menedžmenta, ker nanjo močno vpliva s svojim prepričanjem in je hkrati z njo zelo povezana. Vodstvo s svojim ravnanjem oblikuje in celo vsiljuje predpostavke o tem, kaj je dobro oziroma primerno, zato je kultura močno odvisna od teh zahtev. Ko so te smernice splošno sprejete, je naloga organizacijske kulture vplivati na celoten sistem, postopke, izvrševanja strategije in načine medsebojnega delovanja. (Zupan in Svetlik 2009)

Kultura je nekakšna ideologija strateškega vrha oziroma vodstva v organizaciji, ki skuša prepričati zaposlene, da se jim je vredno potruditi za postavljene cilje. Vrednote in norme naj podpirajo z lastim zgledom, ker bodo le tako uveljavili želeno kulturo pri vseh zaposlenih tako znotraj organizacije kot tudi zunaj nje. Po navadi ljudje posnemajo določen stil vodje, ki je dovolj prepričljiv, da lahko oblikuje standardizirane vzorce vedenja. Ta pravila se potem obdržijo le toliko časa, dokler jih ne začne spreminjati nova oseba s prihodom v organizacijo. Ljudje navadno spreminjajo svoje vedenje pod prisilo, prepričevanjem ali posnemanjem tistih, ki so sposobni vplivati na ljudi in tako tudi razvijati nove dimenzije kulture. Ker imajo ljudje na položajih moč, lahko uveljavijo svojo avtoriteto z različnimi prijemi, kot so uporaba nagrajevanja, kaznovanja, vsiljevanjem svojih vrednot ali z vplivanjem na običaje in navade svojih podrejenih. (Ivanko 2004)

Zakaj organizacije delujejo na točno določen način, je močno odvisno od načina vodenja organizacije. Nekatera podjetja delujejo v uspešni timski atmosferi, medtem ko druga temeljijo na tekmovalnosti in pritisku nadrejenih in ne nazadnje tretja ohranjajo posebne obrede in simbole, da bi prekrili nesoglasja in nezadovoljstvo svojih zaposlenih. Med vodstvom in organizacijsko kulturo najdemo skupni imenovalec v tem, da vodje simbolizirajo skoraj vse vidike svoje organizacije. Ker imajo moč, lahko razvijajo sistem organizacijskih vrednot in vzorcev obnašanja ter obenem spodbujajo, nagrajujejo in kaznujejo tiste, ki jim ne sledijo. Vodje lahko vplivajo na formalna pravila, nimajo pa sposobnosti v celoti ustvariti skupno razmišljanje vseh zaposlenih. Mnogokrat nanje vplivajo tudi drugi kot neformalni mnenjski vodje ali pa z nastopom, da so le preprosti ljudje. To se pojavlja takrat, ko znotraj vodilne strukture ali na ravni celotne organizacije prihaja do neformalnih razhajanj in različnih mnenj. Določene skupine se borijo za nadzor in s tem želijo vplivati na

organizacijsko kulturo in tudi na samo ideologijo. Zato kulture ne moremo vsiliti v neko družbeno okolje, ampak se razvije sama skozi družbene interakcije. (Morgan 2004) Za uspešno delovanje podjetja je potrebno razumeti komuniciranje kot osrednjo komponento strateškega upravljanja.(glej sliko 4.1.) Vsako vodstvo se mora zavedati svoje vloge glavnega komunikatorja, vendar obenem prav tako potrebuje določeno svetovalsko pomoč. Integracija in gradnja dobrih odnosov sta v malih podjetjih precej običajna praksa, medtem ko velike korporacije to ponovno odkrivajo. Ker je komuniciranje tako kompleksen pojav, ga zelo težko kontroliramo. Razviti je potrebno mehanizme samokontrole in dati vsem zaposlenim moč za gradnjo odnosov, načrtovanje aktivnosti pa razširiti na medosebno komuniciranje, na podlagi katerega bi gradili organizacijsko kulturo. (Rakun 2002)

Slika 4.1: *Dejavniki organizacijske kulture*



Vir: Kovačič (2010).

Konkretno ponazorimo učinkovito komuniciranje z vidika zaposlenih, in sicer nas zanima kakšne povratne informacije imajo o svojem delu, kaj se od njih pričakuje, ali imajo vsa potrebna sredstva za delo, so za svoje delo nagrajeni in ali imajo možnost vplivanja. Poleg tega je velikokrat vprašljivo, če so ljudje seznanjeni, v katero smer krmari njihova organizacija. Naloga vodstva je pri tem, da se o vrednotah pogovarja s svojimi podrejenimi, da jih seznanja s spremembami in jih obvešča o vseh pomembnih zadevah, ki se neposredno nanašajo nanje. (Gruban 2007)

## 4.2 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

V organizacijah ni mogoče izvesti večjih sprememb, da ne bi obenem prišlo do spremembe organizacijske kulture. Vse spremembe nastajajo skladno z življenjskim ciklusom organizacije in ko enkrat organizacija doseže svoj vrh, začne propadati, zato je potrebno začeti nov ciklus razvoja. Zelo težko je uveljavljati spremembe v podjetju, ki se je soočilo s krizo in je do tedaj dobro poslovalo. V takšnih primerih se pojavlja velik odpor do sprememb. Kultura je v kriznih časih posledica različnih težav, ki se kažejo na naslednje načine:

- Nепrepoznavna vizija, zaradi katere je podjetje nejasno usmerjeno
- Vsesplošna brezbriznost, kjer se na krizo ne odzivajo pravočasno
- Znaki iztirjene kulture, kjer zaradi nezaupanja, sektaštva in klik ne morejo pravočasno ukrepati v težkih poslovnih razmerah
- Preveliko ukvarjanje organizacije same s seboj
- Različni interesi med skupinami znotraj podjetja, neusklajenost v podkulturi
- Ekskluzivna podkultura, kjer gre za prepad med lastniki in zaposlenimi
- Zaposleni ne verjamejo v uspešnost podjetja zaradi zamegljene kulture
- Ker ni ustreznega vodenja, vlada odtujenost med zaposlenimi
- Težave pri spremembah, ker se ne odzivajo zahtevam trga

(Končina in Mirtič 1999, 105)

Organizacijsko kulturo moramo pri tem spraviti iz ravni praktične zavesti na raven pozorne zavesti. Velikokrat, še posebej v kriznih situacijah, je to proces z negotovim izidom. (Kavčič 1991) Organizacijska kultura je zelo nepredvidljiva, poleg tega pa ne moremo predvideti toka njenih sprememb. Ni nekaj, kar bi lahko preprosto načrtovali, naredili in vzdrževali, temveč je živeča in samorazvijajoča se organizacijska realnost, ki se nenehno spreminja, a nikoli popolnoma. (Morgan 2004) Organizacije se morajo spreminjati, če želijo preživeti. Včasih so spremembe povzročene prostovoljno, spet drugič pa so v to prisiljene, bodisi zaradi tehnoloških sprememb, sprememb v gospodarski zakonodaji, v političnem sistemu, zaradi pojava novih konkurentov, novih materialov, inovacij ali pa se preprosto spremenijo navade potrošnikov. Spremembe se zgodijo lahko tudi interno, z zamenjavo vodstva, pomanjkanjem ustreznih kadrov ali z nezadovoljstvom zaposlenih. Potrebno pa je upoštevati dejstvo, da so velikokrat novosti v organizaciji prinesle slabše rezultate, kot je bilo prejšnje stanje, zato je vsaka sprememba nekaj enkratnega in lahko prinese tudi negativne posledice.

(Možina in drugi 1994)

Slika 4.2: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje

<i><b>UGOTOVLJENO STANJE KULTURE</b></i>		<i><b>NAČIN OBLIKOVANJA KULTURE</b></i>
<i>Strategija in kultura se skladata</i>	→	<i>Ohranjanje kulture</i>
<i>Strategija in kultura nista usklajeni</i>	→	<i>Sprememba kulture</i>
<i>Izrazite kulture ni</i>	→	<i>Razvijanje kulture</i>

Vir: Rozman (1993, 178).

Zgornji model (glej sliko 4.2) nam prikazuje, kako ravnati, če ugotovimo neskladje med organizacijsko kulturo in strategijo. Vodstvo mora pri takšnih ugotovitvah nujno ukrepati, in sicer:

- Delovna skupina, ki je odgovorna za uvajanje sprememb, mora zaposlenim podrobno predstaviti rezultate analize in ocenjevanja obstoječe organizacijske kulture
- Nato pripravijo menedžment na »simbolno vodstveno obnašanje«, na podlagi katerega morajo postati zgled vsem ostalim
- Člani delovne skupine izdelajo akcijski načrt v obliki vprašanj in odgovorov za oblikovanje nove organizacijske kulture
- V zadnjem koraku izvedejo kontrolo in spremljajo potek uresničevanja akcijskega načrta. Čez nekaj časa postopek lahko ponovijo. (Rozman in drugi 1993)

Koncept organizacijske kulture je postal zelo hitro zdravilo pri ustvarjanju uspešnosti podjetij, vendar ni mogel temeljiti le na menedžerskem nadzoru objektivnih oblik kulture, kar preprosto ni bilo dovolj. Kultura vsebuje preveč elementov, da bi jih lahko nadzorovali le z enostranskimi menedžerskimi odločitvami. Spremembe kulture se bodo dogajale same od sebe in velikokrat neodvisno od želja menedžmenta, zato bodo morali k temu problemu pristopiti bolj sistematično z veliko potrpljenja, časa in naporov, da bi si pridobili privrženost svojih zaposlenih. Pri ustvarjanju organizacijske kulture ne gre za pridobivanje novega vodje ali iznajdbo novega slogana, ampak gre za ustvarjanje, pri katerem je posledica nov način življenja. Kultura se spreminja dolgoročno, saj je potrebno spremeniti skupne sisteme mnenj, ki so splošno sprejeti, ponotranjeni in se izvajajo na vseh nivojih organizacije. Pri tem je potrebno spremeniti način mišljenja, vizijo, paradigme, podobe, metafore, prepričanja in skupna mnenja, saj ti dejavniki vzdržujejo obstoječe poslovno realnost. (Morgan 2004)

Prvi pomemben dejavnik predstavlja čas, v katerem se dogajajo spremembe. Med zaposlenimi je vedno prisoten strah pred spremembami in negotovostjo, zato je izrednega pomena, da pri načrtovanju sprememb sodelujejo tisti, katerih se bo to zadevalo. Pri tem pa ni važna le lepo zvoneča končna vizija, ampak tudi pot do nje z jasno izdelanim načrtom. Ker bodo menedžerji in teoretiki tako ali drugače poskušali spreminjati kulturo v organizacijah, je vprašljivo predvsem to, na kakšen način bodo to izvedli in kdo bo to storil. Ne glede na to, ali bo strokovnjak notranji ali zunanji vir, poskus spreminjanja kulture ne bo mogoč brez zaupanja in povezovanja sodelavcev. Obstaja pa nekaj napotkov, ki lahko nekaj pripomorejo pri spreminjanju kulture v šestih Hampdenovih korakih: (Berlogar 2004)

1. **Ugotavljanje nevarnosti in raziskovanje kulturnih tabujev**

Gre za pomemben princip pri ugotavljanju moči kulture in to je, da se ob njeni zlorabi jasno pokaže, kaj je narobe.

2. **Razkrivanje konfliktov** Ta metoda temelji na intervjuju in opazovanju zaposlenih. Intervju lahko razkrije veliko mitov, zgodb, metafor in spornih vrednot, ki pestijo zaposlene. S temi informacijami lahko vplivajo na izboljšanje medosebnih odnosov in ustvarijo nov model za oblikovanje kulture.

3. **Ugotavljanje odprtosti kulture** S pomočjo reprezentativne skupine, pri kateri ugotovitve temeljijo na predhodnih intervjujih, poskušamo ugotoviti, kaj od povedanega bo skupina priznala za vsebino njene kulture oziroma jo bo opredelila za zasebno. V večini organizacijah prevladuje mnenje, da so na prvem mestu samo operativne zadeve, medtem ko so zaposleni in njihovi občutki postranskega pomena pri poslovnih zadevah. Zaradi teh razlogov moramo upoštevati zaposlene in po zgledu japonskih podjetij prevzeti odgovornost zanje, saj ima morala zelo pomemben učinek na organizacijsko kulturo. Torej ko izvemo pri reprezentativni skupini za vzroke napetosti in dileme, lahko pričakujemo tudi konfliktne odzive nanje, kar pa je pogoj za začetek.

4. **Reinpretacija organizacijskih mitov** V naslednjem koraku ponovno preučimo preteklost in sedanost organizacije, da bi lahko na novo interpretirali mite in zgodbe, ki bi jih pri tem odkrili. Organizacijska kultura ima svojo zgodovino, kjer na svoji poti skozi čas doživlja različne krize, poraze in zmage, njene trenutne vrednote pa so v veliki meri posledica preteklih izkušenj. Dileme glede vrednot, ki smo jih odkrili z intervjuji in jih predstavili referenčni skupini, dobijo svoj smisel le takrat, če jih postavimo v historični kontekst organizacije. Zgodbe, ki jih pogosto pripovedujejo, še posebej na novo zaposlenim v organizaciji, nam veliko povedo o ponavljajočih se nasprotjih med ljudmi in vrednotami. Z razkrivanjem teh zgodb lahko razberemo veliko o zgodovini organizacije in njenih tekmujočih vrednotah. Ključno stvar pri spreminjanju obstoječe kulture predstavlja ravno reinpretacija in preoblikovanje tistih zgodb, ki predstavljajo poraz. Te zgodbe vsebujejo kontekst in interpretacijo, zato moramo spremeniti njihovo temeljno sporočilo, če želimo spremeniti razpoloženje zaposlenih.

5. **Pregled simbolov, predstav in ritualov** Organizacijska kultura je polna simbolov, ritualov, metafor in predstav, ki jih moramo preučiti in jih uporabiti za slavljenje dosežkov oziroma pri vzpostavljanju ravnotežja v kritičnih trenutkih. Gre predvsem za besedila in vizije, ki predstavljajo vrednote, dileme in mite neke kulture, katere tudi ohranjajo in krepijo.
  
6. **Oblikovanje novih spoznavno-učnih sistemov** S preučevanjem starih manipulativnih paradigem odkrivamo sedanjo logiko spoznavanja in učenja obstoječega sistema, da bi lahko oblikovali nove sisteme za hitrejša učenja. Današnje organizacije, ki delujejo v informacijski dobi, potrebujejo paradigmo, da bi se lahko spoprijeli z zapletenimi razmerji, z zaposlenimi in zunanjim okoljem. Organizacijska kultura je lahko velik izvor moči, zato mora za njeno spreminjanje zagotoviti sisteme za njeno stalno prilagajanje in preoblikovanje v prihodnosti. Do kulture in njenega spreminjanja je potrebno zavzeti stališče, saj kulture ne moremo preučevati, ne da bi jo tudi začeli spreminjati. (Berlogar, 2004)

Današnje okolje je zelo turbulentno in zahteva nenehno prilagajanje hitrim spremembam. Ker so tudi pritiski na spreminjanje kulture vedno večje, počasi začenja izgubljati svojo tradicionalno vlogo relativne ustaljenosti. Običajno pa podjetja zaradi dinamičnega okolja nimajo ne časa ne pogojev, da bi najprej postopoma spremenili kulturo in klimo ter šele nato poskušali vplivati na procese in strukturo. Tako po navadi izvajajo oba procesa hkrati, vendar pa tako hitre spremembe zahtevajo visoko usposobljene ljudi. Ob vsakem načrtovanju sprememb, pa se vodstvo lahko zamisli ob naslednjih dilemah:

- Ponekod gre namesto prestrukturiranja in reorganizacije bolj za vnovično snovanje
- Včasih ljudi ne motijo spremembe same po sebi, temveč le ne želijo, da bi spreminjali njih
- Ko imamo opravka z novimi zamislimi oziroma razumevanjem novih stvari, se pogosto zgodi, da je potrebno stare stvari pogledati le iz drugega zornega kota.
- Lahko se zgodi, da večino ljudi motijo prav vsakršne spremembe, tako pozitivne kot negativne
- Veliko sprememb je težko doseči preprosto zato, ker ljudje precenjujejo vrednost tistega, kar imajo in se mu ne želijo odpovedati. (Mihalič 2007)

Še vedno v večini slovenskih podjetjih prevladuje tip organizacije, ki temelji na mehanicistični paradigmi in ima izhodišče v idealnem tipu, katerega je podrobno opisal Weber. V tem modelu prevladuje mišljenje, da sta hierarhija in neposredni nadzor najboljša načina za trajnostni razvoj. Danes pa uspešne organizacije največ energije namenjajo informacijam in vse manj materialnim virom, če želijo preživeti in se hitro prilagajati. Pri svojem delovanju in reševanju problemov oblikujejo svoj model, ki se čez določen čas ustali in postane jedro organizacijske kulture. Če podjetja želijo ostati na trgu naraščajoče kaotičnosti okolja, morajo stalno izboljševati tehnološke in organizacijske procese ter iskati nove organizacijske oblike. (Ovsenik in Ambrož 2000, 143-144)

## **5 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V GORENJU TIKI**

### **5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Zgodovina podjetja in njegovega nastajanja je stara več kot 50 let. Leta 1951 pa se na predlog Generalne direkcije kovinske in elektro industrije Slovenije, iz tedanje delavnice, ustanovi Tehnični inštitut. Kmalu po tem je pričel delovati kot zavod s samostojnim financiranjem. Takrat se je preimenoval v Tehnični Inštitut Kovinske Industrije in po začetnicah črk so oblikovali kratico »TIKI«, ki jo kot naziv podjetja uporabljajo še danes. Leta 1954 se Inštitut preimenuje v Elektrostrojno podjetje Tiki in postopoma začne opuščati posamezne programe. V obdobju do leta 1958 se začnejo vedno bolj usmerjati v izdelavo električnih grelnikov vode oziroma »bojlerjev« z vsemi sestavnimi deli. Nato so se kot gospodarski subjekti povezovali v razna združenja, kot so Maris, Sozd Tego in nazadnje so se leta 1978 odločili pristopiti k takratnemu Sozd Gorenje. S to navezo so želeli realizirati svoje težnje po ponovnem povečanju in prilagoditvi proizvodnje zahtevam domačega in tujega trga. Leta 1995 postane Gorenje iz Velenja njihov 99,8 % lastnik. Ta združitev je bila, dolgoročno gledano, za podjetje zelo pomembna, saj so v Gorenju, z usklajeno razvojno politiko, postavili temelje za nove programe in dali družbi nove dimenzije razvoja. V skladu s predpisi se je Tiki dokončno organiziral v družbo Gorenje Tiki d.o.o. in se je pri vodenju najpomembnejših poslovnih funkcijah kadrovske okrepil. Povezanost z matičnim podjetjem je začela naraščati s prenašanjem poslovnega in kulturnega poslanstva Skupine Gorenje. (Škerjanc in drugi 1975)

### ▪ Gorenje Tiki danes

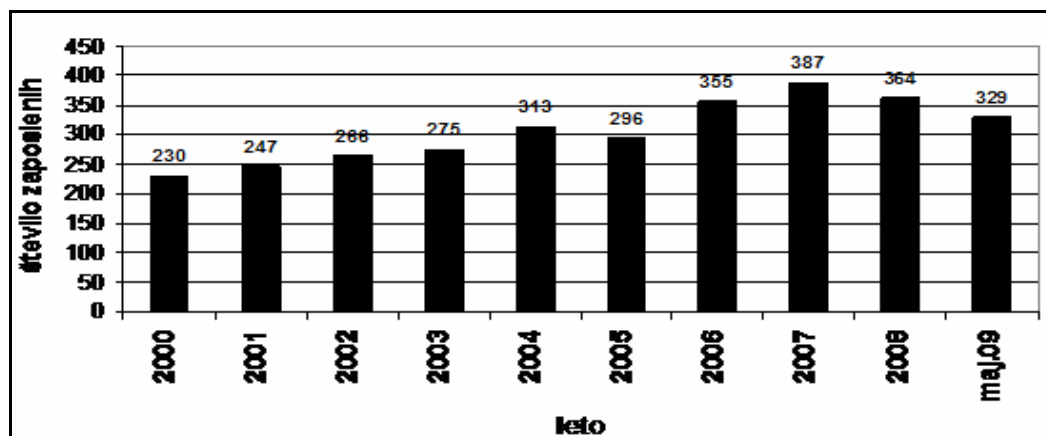
Gorenje Tiki je danes prisoten s pomembnimi deleži na trgih v Nemčiji, Avstriji, Češki, Švedski, Angliji, Hrvaški, Rusiji in Ukrajini. Pri tem so mu v veliko pomoč Gorenjeva predstavništva v tujini in mnogi drugi poslovni partnerji. V podjetju si prizadevajo podaljšati življenjsko dobo osnovnega programa grelnikov vode, pri tem pa se zavedajo, da bodo morali tržišču ponuditi čim cenejši proizvod z boljšo kakovostjo. Skrbijo tudi za čistočo okolja, zato so njihovi grelniki ekološko neoporečni z možnostjo recikliranja, ker uporabljajo naravi prijazne materiale. Zaradi padca prodaje osnovnega proizvodnega programa, je postal dolgoročnejši cilj podjetja postati razvojni dobavitelj toplotnih črpalk za evropsko področje. (Gorenje)

## 5.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

### 5.2.1 Število zaposlenih

Grafikon 5.1 nam nazorno prikazuje povečevanje števila zaposlenih do leta 2007, kasneje je število začelo upadati. Potreba po zmanjševanju števila zaposlenih se je pojavila zaradi drastičnega upada naročil v času gospodarske krize.

Grafikon 5.1: Gibanje zaposlenih od leta 2000 – 2009 Gorenje Tiki



VIR: Stropnik (2009).

Država je podjetju omogočila tudi ukrep subvencioniranega polnega delovnega časa na 36-urni delovnik zaradi kriznih razmer, da bi preprečila odpuščanja delavcev za nedoločen čas, vendar od oktobra lani v Gorenju Tiki že delajo v polnem delovnem času. V letu 2009 so začeli z optimiranjem števila zaposlenih s t.i. »mehkimi metodami«. To pomeni, da so prenehali delovno razmerje z tistimi delavci, ki so imeli pogodbo za določen čas ali pa so



upokojili tiste delavce, ki so že dosegli starostni pogoj oziroma so jih v nasprotnem primeru poslali na Zavod za Zaposlovanje, kjer so bili upravičeni do prejemanja nadomestila do izpolnitve pogojev za upokojitev. Poleg teh ukrepov so zmanjšali tudi najeto delovno silo in omejili sodelovanje z Agencijami za zaposlovanje. Podjetje je konec lanskega leta štelo 322 zaposlenih brez najete delovne sile in tovarne v Stari Pazovi. (glej tabelo 5.1)

Tabela 5.1: Število zaposlenih na dan 31.12.2009

PODROČJE	ŠTEVILO
Režijske strokovne službe	85
Tehnično režijsko področje	40
Proizvodnja	197
<b>Skupaj Gorenje Tiki</b>	<b>322</b>
Najeti delavci	21
Stara Pazova*	208
<b>Skupaj</b>	<b>551</b>

Vir: Stropnik (2009).

*\*opomba: Gorenja je leta 2007 odprlo novo tovarno grelnikov vode Gorenje Tiki v srbskem mestu Stara Pazova, saj želijo na srbskem tržišču še naprej utrjevati položaj lokalnega proizvajalca.*

### 5.2.2 Starostna struktura

V Gorenju Tiki že nekaj let ugotavljajo, da niso več mlad kolektiv, saj se povprečna starost iz leta v leto hitreje povečuje. K temu je pripomogla zaostritev pogojev upokojevanja pred leti in težko zaposljiva starostna skupina delavcev, ki zaradi slabe konkurenčnosti na trgu delovne sile podjetje ne bo zapustila. Starostna struktura pa nam posredno prikazuje tudi obdobje intenzivnega zaposlovanja, ki je bilo pred 25 leti. Tukaj gre za pretežno proizvodne delavce, ki so vsa ta leta opravljali približno enaka, monotona dela z velikimi obremenitvami, ki so poslabšala njihovo zdravstveno stanje. To vse pa prinaša mnoge težave, še posebej zaradi vse daljših bolniških odsotnosti. Povprečna starost delavcev v Gorenju Tiki je 43,45 za ženske in 46,39 za moške, kar je tudi razvidno iz tabele 5.2. Starostna kategorija v letih od 41 do 50 let visoko prevladuje nad ostalimi, zelo malo zaposlenih pa imajo v starostni skupini pod trideset let. K temu veliko pripomorejo pogodbe za določen čas ali namenske menjave zaposlitve, kar povzroča hitro fluktuacijo med mlajšo populacijo. Staranje kolektiva je potrebno sprejeti kot dejstvo in ga upoštevati pri načrtovanju delovnih mest in obremenitvah delavcev, poleg tega pa morajo bolj intenzivno začeti zaposlovati mlad kader s svežimi idejami in znanjem.

(Kadrovsko poročilo 2009)

Tabela 5.2: *Starostna struktura po letih na dan 31.12.2009*

spol	Povprečna starost	Število delavcev v starostni kategoriji						SKUPAJ
		15-20 let	21-30 let	31-40 let	41-50 let	51-55-let	nad 55	
MOŠKI	46,39	0	18	43	80	47	52	240
ŽENSKKE	43,45	0	8	22	30	19	3	82
SKUPAJ		0	26	65	110	66	55	<b>322</b>

Vir: Kadrovsko poročilo (2009).

### 5.2.3 Izobrazbena struktura

Gornje Tiki je družba z velikoserijsko proizvodnjo in ima, zaradi manj zahtevnih delovnih mest, večji delež zaposlenih brez ali z nižjo stopnjo izobrazbe, torej gre za nekvalificirane ali polkvalificirane delavce. V režijskih službah pa prevladuje IV. in V. stopnja izobrazbe, v strokovnih službah pa zaposlujejo delavce z VI. in VII. stopnjo, katerih delež se že počasi povečuje. Pojavljajo se tudi primeri neskladij, ko zaposleni zasedajo določeno delovno mesto z nižjo stopnjo izobrazbe od zahtevane (glej tabelo 5.3). To pomanjkljivo znanje potem dopolnjujejo s funkcionalnim izobraževanjem, usposabljanjem in z delovnimi izkušnjami.

Tabela št. 5.3: *Izobrazbena struktura na dan 31.12.2009*

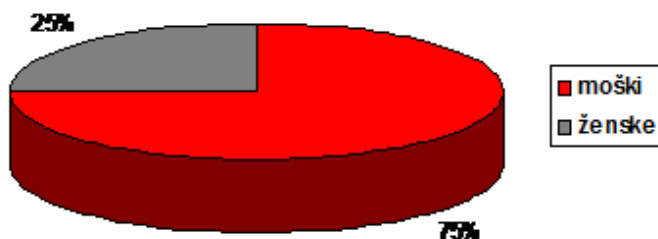
	Število delavcev po stopnji strokovne izobrazbe								skupaj
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	
stanje - dejanska SI	150		10	70	53	17	22		322
stanje - zahtevana SI	157		18	38	41	16	52		322

Vir: Kadrovsko poročilo (2009).

### 5.2.4 Struktura zaposlenih po spolu

Struktura zaposlenih po spolu je močno odvisna od dejavnosti družbe. V Gorenju Tiki so dela kljub velikoserijski proizvodnji fizično zahtevnejša, zato večji delež med zaposlenimi predstavljajo moški. Moških je v podjetju 240, žensk pa 82 s polnim delovnim časom, kar predstavlja 75 % moških in le 25 % žensk (glej sliko 5.1)

Slika 5.1: *Struktura po spolu*



Vir: Stropnik (2009).

### 5.2.5 Delovna doba v podjetju

Spodnja tabela 5.4. prikazuje skupno povprečno delovno dobo moških (10,1) in žensk (12,7) v podjetju Gorenje Tiki. V samem podjetju je povprečna delovna doba žensk daljša kot pri moških, to pa zato, ker se je v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja za delo v proizvodnji odločalo relativno večje število žensk. Najštevilčnejši so moški v kategoriji delovne dobe od 1 do 10 let delovne dobe, prav tako je veliko več moških kot žensk, ki imajo od 0 do 1 leta delovne dobe. Zelo malo žensk pa opazimo v kategoriji od 11 do 30 let delovne dobe, saj jih je v primerjavi z moškimi v isti kategoriji neprimerljivo manj.

Tabela 5.4: *Delovna doba po letih, stanje na dan 31.12.2009*

	poprečna število delavcev v kategoriji po delovni dobi					skupaj
	del.doba	0-1	1 - 10	11 - 30	31 - 40	
<b>V Gorenju Tiki</b>						
moški	10,1	26	140	64	10	240
ženske	12,7	9	44	10	19	82
skupaj		35	184	74	29	<b>322</b>

Vir: Kadrovsko poročilo (2009).

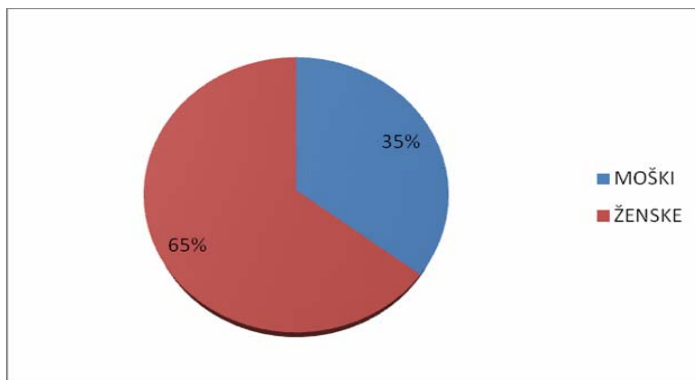
### 5.3 METODA ANKETIRANJA

Za svoj raziskovalni del sem izbrala vprašalnik oziroma anketo izbirnega tipa, ki sem ga delno povzela in priredila iz že narejene obsežne raziskave, opravljene v Gorenju d.d. (Vodopivec 2005). Za sodelovanje v svoji raziskavi sem izbrala vzorec zaposlenih, ki delajo v režijskih strokovnih službah, kar pomeni, da neposredno s proizvodnjo niso povezani. Anketiranci so bili izbrani naključno. Za to sem se odločila predvsem zato, ker so omenjeni delavci najbolj odgovorni za način poslovanja v podjetju in imajo prvi stik z zunanjim okoljem. Zanimalo me je, katere so tiste kulturne dimenzije, ki so najbolj značilne za podjetje, čemu dajejo prednost, katere vrednote zaznavajo oziroma si jih želijo v prihodnje. Anketa je izbirnega tipa, kjer so morali anketiranci na pet in sedem stopenjski lestvici izbrati stopnjo strinjanja s podanimi trditvami. S pomočjo rezultatov bom skušala prikazati trenutno stanje v podjetju in možne rešitve za problematične vidike. Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov poleg splošnih podatkov anketiranca, ki zajemajo spol, stopnjo končane izobrazbe in dolžino delovne dobe v podjetju.

### 5.3.1 Struktura vzorca

V anketi je sodelovalo 17 anketirancev, kar znaša 5,3 % vseh zaposlenih v Gorenju Tiki. Vseh sodelujočih anketirancev, glede na vse delavce, ki so zaposleni v režijskih službah, pa je bilo 34 %. Izbran vzorec ni reprezentativen, ker ne zajema zaposlenih na vseh oddelkih, temveč je omejen zgolj na režijske službe. Povprečna starost anketirancev je bila 40 let in je za nekaj odstotkov nižja od povprečne starosti vseh zaposlenih v podjetju. (glej tabelo 5.2) V dolžni delovne dobe se povprečna vrednost iz vzorca od stanja pri vseh zaposlenih skoraj ne razlikuje in znaša približno 11 let. (glej tabelo 5.4) V anketi je sodelovalo več žensk kot moških, kar znaša 65 % žensk in 35 % moških, čeprav podjetje zaposluje kar dve tretjini moških. Na spodnji sliki 5.2 je prikazan delež razmerja med spoloma:

Slika 5.2: Razmerje med spoloma v anketnem vzorcu



Vir: Anketni vprašalnik (2010).

Od vseh sodelujočih nihče ni imel manj kot IV. stopnjo izobrazbe. Največ je tistih, ki imajo dokončano srednjo šolo oziroma V. stopnjo, takoj za njimi pa so tisti, ki so končali višjo-strokovno šolo z VI. stopnjo in univerzitetno izobrazbo z VII. stopnjo. Izobrazbena struktura vzorca se precej razlikuje od izobrazbene strukture na ravni celega podjetja, kjer prevladujejo nekvalificirani delavci.

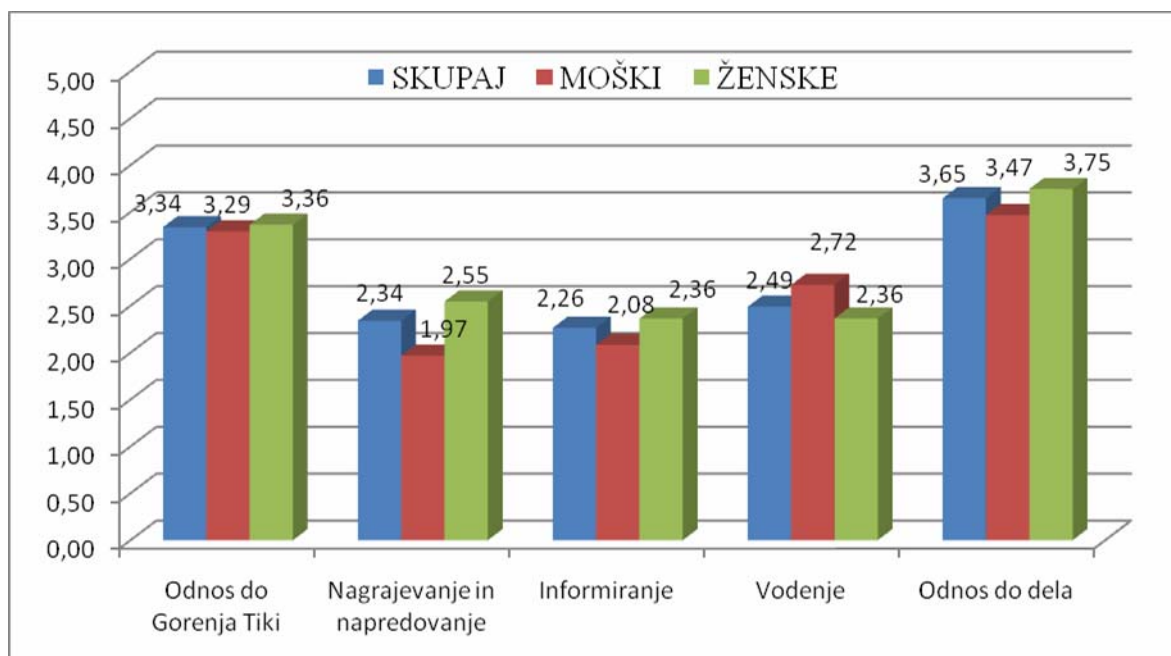
### 5.3.2 Analiza anketnega vprašalnika

#### A. Stališča in odnos zaposlenih do podjetja

Prvi sklop vsebuje dvajset trditev v vprašalniku, s pomočjo katerih želim izvedeti, kakšno stališče in splošen odnos imajo zaposleni do Gorenja Tiki. Anketiranci so ocenjevali naključno navedene trditve na pet stopenjski lestvici in ocenili, v kolikšni meri se strinjajo z njimi. Vseh dvajset trditev sem razdelila v pet kategorij glede na posamezno področje,

kateremu so trditve ustrezale, vendar neposredno v nalogi to ni vidno. Na spodnjem grafikonu 5.2 so prikazane skupne povprečne ocene glede na posamezno področje in ocene glede na spol.

Grafikon 5.2: *Izražena stališča do Gorenja Tiki skupaj in med spoloma*



Vir: Anketni vprašalnik (2010).

Zaposleni imajo na splošno dobro mnenje o podjetju in radi prihajajo na delo, vendar mnogi svoje prihodnosti dolgoročno ne vidijo v Gorenju Tiki. Razlogi za to so lahko odraz subjektivne presoje ali pa v podjetju dolgoročno ne vidijo nekega napredka, koristnega zanje. Vrednote in cilje podjetja v glavnem vsi dobro sprejemajo, čeprav so se pojavila tudi odstopanja pri nekaterih ženskah, ki se s trditvijo sploh niso strinjale. Ker pa so te ženske v podjetju zaposlene do tri leta, lahko sklepamo tudi, da se z vrednotami in cilji podjetja še niso identificirale, saj premalo poznajo samo zgodovino podjetja in način poslovanja. V povprečju pa pri ovrednotenih stališčih med obema spoloma ni večjih odstopanj.

Področje nagrajevanja in napredovanja v podjetju je bilo med anketiranci slabše ocenjeno, predvsem pri moških. Po navadi pripisujemo moškim lastnosti tekmovalnosti in usmerjenosti k rezultatom, ženskam pa bolj skrb za dobre medsebojne odnose, zato je ta kategorija za moške zelo pomembna. Pri ocenjevanju trditev so bili najmanj zadovoljni z razmerji med plačami v podjetju. Lahko je vzrok v plačilni lestvici, ki je neustrezna glede na uspešnost podjetja v primerjavi z drugimi podjetji v podobni gospodarski dejavnosti.

Bolj verjetno pa je, da imajo po njihovem mnenju prenizko plačo v primerjavi z drugimi sodelavci ali tudi drugimi podjetji za isto delo. Zadovoljstvo s plačo je vedno relativno, zato je potrebno včasih zadovoljstvo poiskati tudi v delu samem. Slabo so ocenili tudi zadovoljstvo s sistemom in izvajanjem nagrajevanja. Vzrok za to lahko poiščemo v neustreznih kriterijih za nagrajevanje, ki so nejasni, neenotni in temeljijo na subjektivni presoji. Tako je pravilo, da najboljši zasedejo najboljše položaje, bolj izjema kot ustaljena praksa. Zaradi tega bi morali nadrejeni jasno razložiti kriterije nagrajevanja, da zaposleni vedo, kakšne možnosti imajo. Zaposleni morajo dobivati povratne informacije o tem, kaj se od njih pričakuje in po katerih kriterijih jih bodo vodje ocenjevali. Poleg denarnih nagrad bi lahko poskrbeli za motiviranje zaposlenih z udeležbo na raznih izobraževanjih, sejnih, kulturnih dogodkih...ali pa bi jih nagradili z javno izraženimi pohvalami.

Poleg nagrajevanja je v podjetju opaziti težave tudi pri sistemu napredovanja. Eden od možnih vzrokov je lahko v tem, da so kriteriji neustrezni in neupravičeni, ker so vezani na medsebojna poznanstva. Tako so možnosti omejene oziroma veljajo le za nekatere posameznike. Ne velja izključiti možnosti, da v večini primerov v podjetju napredovanje sploh ni mogoče ali pa so zaposleni premalo samoiniciativni.

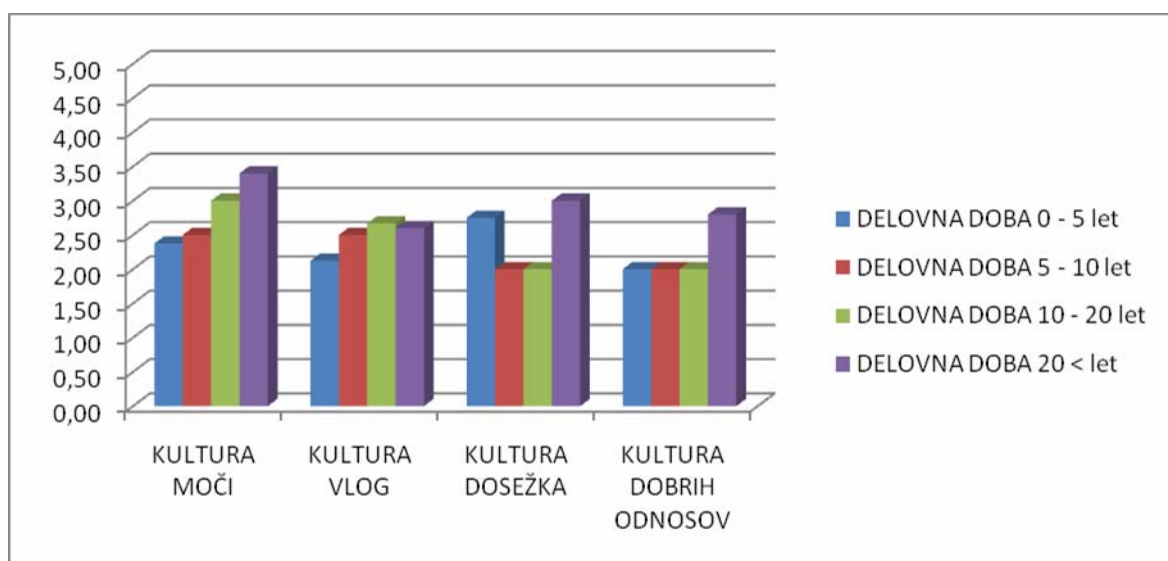
Z možnostjo in načinom informiranja so bile najbolj zadovoljne ženske, na splošno pa so tudi to kategorijo ocenili slabše. Ker podjetje nima internega glasila, bi morali izboljšati načine internega informiranja in načina komuniciranja za svoje zaposlene. Skrbeti morajo za podajanje ažurnih informacij o aktualnih dogajanjih v podjetju in njegovem poslovanju. S tem bo podjetje poskrbelo za večjo kompetentnost svojih zaposlenih, ki bodo presegli meje svojega funkcijskega področja. Vodenje je bilo višje ocenjeno pri moških kot pri ženskah, še vedno pa je potrebnih veliko sprememb na tem področju. Pri ocenjevanju vodenja nadrejenih anketiranci ocenjujejo, da komunikacija ni dvosmerna in še vedno precej hierarhična. Vodje bi morali aktivnejše vključevati zaposlene v delovne naloge, bolj poslušati njihova mnenja in imeti več posluha za probleme delavcev. Vodenje bi moralo iti v smeri izboljševanja medsebojne komunikacije, kjer bi morali zaposlenim dajati povratne informacije o njihovem delu. Veliko stvari bi lahko rešili z letnimi razgovori, vendar do njihove uresničitve v podjetju še ni prišlo.

Ker stil vodenja zelo vpliva na razvoj organizacijske kulture, bi morali pri tem spodbujati boljše medsebojno komuniciranje, pošten odnos in omogočati zaposlenim, da so pri delu ustvarjalni. Z visoko oceno strinjanja je izraženo stališče odnosa do dela, kjer anketiranci visoko ocenjujejo svoje delo, da ga opravljajo kakovostno z veliko truda. Ženske imajo nekoliko bolj pozitivna stališča glede odnosa do dela kot moški. Zaposleni cenijo kakovost in količino dela, v osnovi radi delajo, vendar si želijo več povratnih informacij pri delu. Ne strinjajo pa se najbolje, da v podjetju spodbujajo razvijanje lastnih idej, učinkovito medsebojno sodelovanje pa je omejeno bolj na posamezne enote kot pa na ravni celega podjetja. Ugotovitve nakazujejo, da podjetje premalo izkorišča sposobnosti in znanja zaposlenih oziroma tega ne ceni dovolj. Podjetje mora dolgoročno nameniti več pozornosti nagrajevanju zaposlenih, sistemu napredovanja, informiranju in vodenju, da bi izboljšalo organizacijsko kulturo v podjetju.

### B. Štirje tipi organizacijskih kultur

Avtorja Harrison in Stokes (1992) sta opredelila štiri vrste organizacijskih kultur, glavne značilnosti vsake izmed njih so na kratko opisane v anketnem vprašalniku. Anketiranci so na petstopenjski lestvici ocenjevali trenutno izraženost kulture v podjetju, v kolikšni meri opis drži za Gorenje Tiki. Potem so morali izbrati, katero od štirih napisanih kultur bi si želeli imeti v podjetju in ustrezno obkrožiti. Na grafikonu 5.3 sem prikazala izraženost kulturnih dimenzij glede na delovno dobo anketirancev v podjetju.

Grafikon 5.3: Zaznana izraženost organizacijskih kultur glede na delovno dobo v podjetju



Vir: Anketni vprašalnik (2010).

Anketiranci, ki delajo v podjetju 20 let in več, so kulturni moči določili za najbolj prevladujočo v podjetju, potem pa je začela zaznana izraženost te kulture upadati skupaj z nižanjem delovne dobe v podjetju. Skupna povprečna vrednost ocene za to kulturo je bila vseeno najvišja, kar pomeni, da Gorenje Tiki najbolj opisuje. Za to kulturo je značilna izrazita hierarhičnost in neenakomerna razporeditev moči. Ljudje na visokih položajih imajo močan vpliv in so nosilci moči v podjetju. Vse odločitve potujejo vertikalno, od zgoraj navzdol, od zaposlenih pa se pričakuje, da bodo vestno izpolnjevali navodila in dane naloge. Gorenje Tiki ima močno razvejano organizacijsko strukturo in za vsak oddelek vodje posredujejo vire moči, s katerimi zaposlene kontrolirajo in jih ustrezno sankcionirajo ali nagrajujejo. Kulturo vlog najmanj zaznavajo tisti, ki so v podjetju do 5 let, medtem ko vsi ostali njene vplive zaznavajo v višji meri. V takšni kulturi prevladujejo red in jasna navodila, delovne vloge in obveznosti pa so natančno definirane. Tisti, ki delajo v skladu s pravili, so pozitivno sankcionirani. Za Gorenje Tiki kultura, kjer se močno poudarjajo birokratski postopki, ni zelo značilna.

Kulturo dosežka slabše zaznavajo zaposleni od 5 do 20 let delovne dobe v podjetju. Opazna pa je razlika pri tistih, ki so v podjetju od 0 do 5 let in tistih, ki so zaposleni v podjetju 20 let in več. Oboji kulturo dosežka zaznavajo kar visoko v podjetju, kar nakazuje, da čutijo relativno visoko pripadnost podjetju in njenim ciljem. Kulturo dobrih odnosov najbolj zaznavajo zaposleni v podjetju nad 20 let. Po navadi zaposleni z dolgo delovno dobo v podjetju čutijo večjo pripadnost od ostalih, poleg tega pa so si v mnogih letih ustvarili močne vezi s sodelavci, zato v večji meri zaznavajo dobre medsebojne odnose. Najbolj prevladujoča zelena dimenzija, ki bi jo anketiranci želeli imeti v podjetju, je kultura dosežka. Iz tega je razvidno, da si želijo večje povezanosti s podjetjem s poudarkom na skupinskem delu, kjer daje vsak posameznik pomemben prispevek iz svojega področja. Poleg kulture dosežka bi si želeli tudi značilnosti iz kulture dobrih odnosov, ki bi ustvarila idealen model organizacijske kulture.

### **C. Izraženost kulturnih dimenzij**

V zadnjem delu vprašalnika sem želela ugotoviti, kakšna je izraženost glavnih kulturnih dimenzij v podjetju. Nanizala sem deset opisov kulturnih dimenzij in pri vsaki še dodala njeno nasprotno trditev na levo stran. Med obema opisoma je merilna sedem-stopenjska lestvica, na kateri so morali anketiranci podati oceno od 1 do 7 za vsako trditev. Če so se bolj strinjali z opisom na desni strani, so dali oceno čim bližje temu opisu in seveda obratno za nasprotno



trditev. Za boljše razumevanje sem za vseh deset trditev opisala pripadajoče kulturne dimenzije, katerih definicije so napisane v spodnji tabeli 5.5:

Tabela 5.5: *Opisi kulturnih dimenzij*

Kulturna dimenzija	Nasprotna kulturna dimenzija
<b>1. KOLEKTIVNOST:</b> V organizaciji je pomembno skupno delovanje k cilju in lojalnost zaposlenih.	<b>INDIVIDUALNOST:</b> V organizaciji je pomembno, da vsak posameznik uresničuje svoje interese.
<b>2. MALA ODDALJENOST OD MOČI:</b> V organizaciji je moč enakomerno porazdeljena, ne glede na položaj.	<b>VELIKA ODDALJENOST OD MOČI:</b> V organizaciji je moč neenakomerno porazdeljena in sovпада s hierarhijo.
<b>3. UNIVERZALIZEM:</b> V organizaciji se uporabljajo pošteni formalni in dosledni postopki, ki veljajo za vse enako.	<b>PARTIKULARIZEM:</b> V organizaciji prevladujejo zasebni, neformalni dogovori. Primere se obravnava glede na njihove «posebne zasluge».
<b>4. SPECIFIČNOST:</b> V organizaciji so zasebna in poslovna področja ločena; jasna in natančna navodila omogočajo preglednost ter boljše izpolnjevanje pravil.	<b>DIFUZNOST:</b> V organizaciji se zasebna in poslovna področja prekrivajo; dvoumna in nejasna navodila omogočajo poljubno razlago.
<b>5. NIZKO IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI:</b> V organizaciji se spodbuja in išče nove ideje ter drugačne ljudi z novimi znanji.	<b>VISOKO IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI:</b> V organizaciji se izogibajo drugačnim osebam in novim idejam.
<b>6. USMERJENOST V USPEŠNOST:</b> V organizaciji se ceni uspešnost in delavnost, ki se vzpodbujata in nagrajujeta.	<b>USMERJENOST V ODNOSE:</b> V organizaciji je najpomembnejša graditev dobrih odnosov in sodelovanja.
<b>7. POZITIVEN ODNOS DO DELA:</b> V organizaciji so zaposleni predani delu, kažejo veliko zanimanje in navdušenje, če je potrebno, delajo precej več.	<b>NEGATIVEN ODNOS DO DELA:</b> Zaposleni delajo v organizaciji le toliko kot se od njih pričakuje, če je možno, čim manj.
<b>8. POZITIVEN ODNOS DO KRITIKE:</b> V organizaciji prevladuje pozitiven odnos do kritike.	<b>NEGATIVEN ODNOS DO KRITIKE:</b> V organizaciji prevladuje negativen odnos do kritike.
<b>9. SOOČANJE S KONFLIKTI:</b> V organizaciji se soočajo s konflikti in jih rešujejo.	<b>IZOGIBANJE KONFLIKTOM:</b> V organizaciji se izogibajo reševanju konfliktov.
<b>10. POZITIVNA KLIMA:</b> V organizaciji prevladuje pozitivno vzdušje oziroma klima.	<b>NEGATIVNA KLIMA:</b> V organizaciji prevladuje negativno vzdušje oziroma klima.

Vir: Vodopivec (2005, 5-6).

Grafikon 5.4: *Izraženost kulturnih dimenzij v povprečni vrednosti*



Vir: Anketni vprašalnik (2010).

Za organizacijsko kulturo v podjetju Gorenje Tiki je značilna hierarhičnost, kjer je moč neenakomerno porazdeljena in sovпада s hierarhijo. Po ocenah ji ustreza kulturna dimenzija *visoke oddaljenosti od moči*. Družbeno institucionalne norme in praksa spodbujajo kolektivno delovanje ter kolektivno razdeljevanje virov, posameznikove ambicije so tukaj bolj sekundarnega pomena, zato v podjetju še vedno bolj prevladuje kulturna dimenzija *kolektivizma*. Pri naslednji kulturni dimenziji so se bolj nagibali k *partikularizmu*, kar pomeni, da podjetje sprejema oblikovanje neformalnih mrež in ustvarjanje zasebnih dogovorov pri vseh odločitvah, zato vsi primeri niso obravnavani enako, po enakih formalnih postopkih. Vseeno pa je zasebno in poslovno področje v podjetju ločeno, saj vladajo jasna navodila za delovanje. Temu ustreza kulturna dimenzija *specifičnost*, h kateri so se anketiranci bolj nagibali.

*Visoko izogibanje negotovosti* je bolj značilno za poslovanje, zato ker podjetje še vedno premalo vlaga v razvoj, izobraževanje in ne spodbuja iskanje novih idej ali ljudi. Sredinsko so ocenili dimenzijo *usmerjenost v odnose ali v uspešnost* in se na nobeno stran niso posebej opredelili. Še vedno se morajo v enaki meri usmerjati tako v dobre odnose in sodelovanje kot tudi doseganje dobrih rezultatov in uspešnosti. Pri dimenzijah *odnos do dela* in *odnos do kritike* so z enako povprečno oceno izrazili nekoliko slabše stanje. Prevladuje bolj negativen odnos do kritike, poleg tega pa delajo večjih presežkov pri delu oziroma delajo le toliko, kot je potrebno. Iz tega je razvidno, da so ljudje nemotivirani, kar je lahko posledica številnih dejavnikov. S *konflikti* se v organizaciji soočajo previdno, vendar ne namenjajo pretirane pozornosti njihovemu sprotnemu reševanju. Trenutno v podjetju prevladuje bolj negativna *organizacijska klima* in so jo anketiranci označili za slabšo, kar nakazuje, da splošno vzdušje ni najboljše. (glej grafikon 5.4)

### 5.3.3 Ugotovitve

Z opravljeno anketo sem dobila vpogled v doživljanje in mnenje zaposlenih o organizacijski kulturi. Če strnem ugotovitve ankete, se v Gorenju Tiki najbolj ceni vrednote delavnosti, poslušnosti, discipline, natančnosti in točnosti, kar pomeni, da je podjetje še vedno zelo hierarhično organizirano. Zaposleni pa si najbolj želijo poudarjati vrednote dobrih odnosov, spoštovanja, predanosti in lojalnosti, ki krepijo doseganje ciljev, kakovosti in uspešnosti. Na podlagi tega bi dobili veliko motivacije in prizadevnosti za boljše delovne rezultate, kar bi dolgoročno okrepilo kreativnost podjetja in njegove inovacijske sposobnosti. Največ težav izhaja iz same organizacije dela, upravljanja zaposlenih in slabe komunikacije. Rešitve za takšno vodenje so v boljši informiranosti svojih zaposlenih, spoštovanju dogovorov na vseh

nivojih, v boljši kakovosti dela in izkazovanju večjega spoštovanja do delavcev s strani vodij z vključevanjem njihovih predlogov pri delu. Izboljšati bi morali kriterije za sistem nagrajevanja in začeti bolj transparentno načrtovati kariero zaposlenih, saj bi jih s tem bolj motivirali in zadržali izobražen kader v podjetju.

Za Gorenju Tiki velja, da je sistematično organizirano podjetje, kjer prevladuje spoštovanje pravil in predpisov, vodstvo pa daje poudarek predvsem stabilnosti in zanesljivosti poslovanja. Zaradi togosti v podjetju dobijo zaposleni premalo avtonomije pri svojem delu in slabšo podporo pri napredovanju in razvoju. Manj so zadovoljni tudi z možnostjo razvijanja kariere v podjetju, saj menijo, da so njihove možnosti znatne ali pa jih sploh ni. Tako kot v mnogih podjetjih po Sloveniji je tudi v Gorenju Tiki organizacijska kultura kolektivna, hierarhična, usmerjena v sedanjost in se izogiba negotovosti. Velikokrat imajo podjetja hierarhični sistem zasnovan na zastarelih kriterijih in delujejo na podlagi napačnih predpostavk. Posledica tega je slab odzivni čas in zamujanje dobrih podjetniških priložnosti. Po navadi je prisoten še odklonilen odnos do sprememb, kar povzroča, da se vedno znova vračajo nazaj k ustaljenim praksam dela. Ko podjetja izvajajo reorganizacijo, bi morala korenito spremeniti kulturo, predno dajejo različna formalna pooblastila zaposlenim in poskušajo kulturo le navidezno spremeniti. Pri tem velja poudariti, da je tudi samoiniciativnost in vlaganje v osebni razvoj mnogokrat ključ do uspeha. Včasih lahko dobra medsebojna komunikacija z vodji ali kadrovske službe, glede želja posameznikov v podjetju, prinese zelene rezultate.

## 6 ZAKLJUČEK

Organizacijsko kulturo oblikujejo ljudje, ki se med seboj razlikujejo v sposobnostih, znanju, osebnostnih lastnostih in interesih. Najbolj idealen model organizacijske kulture spodbuja doseganje ciljev in uresničevanje strategije, hkrati pa zaposlenim omogoča njihovo osebno rast, kar močno poveča zadovoljstvo. Vsaka organizacija ima svojo organizacijsko kulturo in s tem tudi svoje prednosti oziroma slabosti, s katerimi se spopada v poslovnem okolju.

V večini primerov je povezava med teoretičnimi koncepti in empiričnim raziskovanjem največja težava pri merjenju organizacijske kulture. Podjetje Gorenje Tiki se je v zadnjem letu soočilo s posledicami gospodarske krize, zato je ohranitev dobre organizacijske kulture zelo pomembno. Po mojih ocenah o razvijanju boljše organizacijske kulture v podjetju vodstvo ne razmišlja prav veliko, saj se trenutno organizacija ukvarja sama s seboj. V podjetju še vedno vlada hierarhična organiziranost, ki je značilna za toge in večje sisteme, zato se dogaja, da vodstvo kopiči in zadržuje informacije na vrhu. Zato so anketiranci tudi slabše ocenili zadovoljstvo z informiranjem, saj niso dovolj obveščeni o dogajanju v podjetju in njegovem poslovanju, kar posledično pri ljudeh vzbuja negotovost. Največ poudarka dajejo predvsem produktivnosti in nemotenem poteku proizvodnih procesov. Za reševanje podjetij iz krize je potrebno poskrbeti za hiter pretok informacij, ki bi pripomogel k večji prilagodljivosti in pospešil inovativnost v podjetju.

Pri anketnem vprašalniku sem se osredotočala predvsem na kazalnike zadovoljstva z delovnimi pogoji, ocenjevanjem vedenja nadrejenih, zadovoljstva z odnosi med sodelavci, kakšna stališča imajo zaposleni do podjetja in izmerila zaznano in želeno izraženost organizacijskih kultur v podjetju. Rezultati so pokazali, da je v podjetju še veliko stvari, ki bi se jih dalo izboljšati. Anketiranci so bili najmanj zadovoljni s sistemom nagrajevanja, s plačo in možnostjo napredovanja. Od svojih nadrejenih bi si želeli več dvosmerne komunikacije in spoštovanja, sami pa bi si želeli imeti večjo stopnjo avtonomije pri delu. Našteti dejavniki, ki bi se v podjetju morali izboljšati, so tudi verjeten vzrok slabše organizacijske klime, ki so jo zaznali anketiranci. Kljub slabšemu odnosu in zadovoljstvu z nekaterimi področji, zaposleni na delo še vedno radi prihajajo, saj visoko cenijo odnose s sodelavci.

Po ocenah anketirancev je za Gorenje Tiki najbolj značilna kultura moči, sami si pa najbolj želijo imeti kulturo dosežka. Tukaj bi si želeli predvsem več priznanj za njihov trud in vloženo delo pri doseganju skupnih ciljev, kar bi močno povečalo njihovo samoiniciativnost. V prihodnje se mora vodstvo bolj posvetiti vsem šibkim področjem in z dobrim zgledom poudarjati boljše medsebojne odnose in pozitivna stališča, ki temeljijo na skupnih vrednotah. Zato je za podjetje ključnega pomena, da večjo pozornost nameni zaposlenim, večji odprtosti družbe do okolice in kupcev ter omogoči več odprtih komunikacij, ki bi vzpodbujale ustvarjalnost. S tem bi okrepili pripadnost zaposlenih k podjetju in izboljšali uspešnost celotnega podjetja.

## LITERATURA

1. Berlogar, Janko. 2004. *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
2. Bonča, Andrej, Metod Škerjanc in Mitja Erlicarev. 1975. *Tiki, 25 let elektrostrojnega podjetja Ljubljana*. Celje: Aero-TOZD grafika. Interno gradivo.
3. Gorenje. Dostopno prek: <http://www.gorenjetiki.si/6399> (15. marec 2010).
4. Gruban, Brane. 2007. *HRM je mrtev. Živel HRM. (Nova) organizacijska kultura in vrednote*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura/> (23. april 2010).
5. Handy, Charles. 1995. *Gods of Management, The Changing Work of Organizations*. London: Arrow books.
6. Harrison, Roger in Herb Stokes. 1992. *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco : Jossey-Bass.
7. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
8. Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Kovač, Jure. 2003/2004. *Zapiski predavanj predmeta osnove organizacije in managementa*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
10. Kovačič, Andrej. 2010. *Optimalno upravljanje logističnih sistemov. Inoviranje poslovnih modelov in upravljanje sprememb*. Dostopno prek: [http://www.ef.uni-lj.si/predmeti32/\\_struktura/izpis.asp?vrsta=2&id=196133#gradiva](http://www.ef.uni-lj.si/predmeti32/_struktura/izpis.asp?vrsta=2&id=196133#gradiva) (24. April 2010)
11. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Parter.
14. Možina, Stane ur., Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Ivanko Štefan, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
15. Mumel, Damjan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

16. Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
17. Rakun, Milena. 2002. Organizacijski vidiki integracije komuniciranja: Ali je potrebno komuniciranje centralizirati? *Teorija in praksa* 39(5) : 820-823.
18. Rant, Melita. 2003. *Organizacijska kultura združbe*. Dostopno prek: miha.ef.uni-lj.si/\_.../191004/Organizacijskakulturazdruzbe.ppt (25. maj 2010)
19. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik, ur. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Schein, H. Edgar. 1999. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
21. Stropnik, Uroš. 2009. *Kadri in izobraževanje*. Ljubljana. Interno gradivo.
22. Štefan, Ivanko. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
23. Tavčar, Mitja. 1988. *Vpliv okolij zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in na delo poslovnih delavcev*. Ljubljana: Organizacija in kadri.
24. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Vodopivec, Irena, Petra Tekavec in Katja Senica, ur. 2005. *Merjenje organizacijske kulture in klime v Skupini Gorenje*. Velenje: Gorenje d.d., Kadri in izobraževanje. Interno gradivo.
26. Vodopivec, Irena. 2010. *Kadrovsko poročilo družb Skupine Gorenje za leto 2009*. Velenje: Gorenje d.d. Interno gradivo.
27. Zupan, Nada in Ivan Svetlik, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## PRILOGE

### PRILOGA A: *Anketni vprašalnik*

Spoštovani!

Sem absolventka sociologije-kadrovski menedžment iz Fakultete za družbene vede v Ljubljani in pišem diplomsko nalogo z naslovom Organizacijska kultura v Gorenju Tiki.

Prosim vas za sodelovanje v anketnem vprašalniku, saj mi boste s tem v veliko pomoč pri pisanju kakovostne in s podatki podkrepljene diplomske naloge. Z naslednjo anketo želim ugotoviti, kakšno je splošno stanje organizacijske kulture v podjetju Gorenje Tiki. Pri tem me zanima vaše doživljanje in mnenje o delovnih pogojih, odnosih z nadrejenimi, o odnosih s sodelavci, vaše stališče do podjetja, itd.

Vprašalnik je anonimen in je namenjen izključno za statistično obdelavo pri pisanju diplomskega dela.

Za vaš čas in sodelovanje se že vnaprej zahvaljujem.

Lep pozdrav!

Ljubljana, 3.3. 2010

Vesna Božidar



1. Označite spol:

- Moški
- Ženski

2. Vpišite prosim letnik rojstva: \_\_\_\_\_

3. Dolžina delovne dobe v Gorenju Tiki: \_\_\_\_\_

4. Stopnja končane izobrazbe: (**ustrezno označite**)

<input type="radio"/> Nedokončana osnovna šola	<input type="radio"/> Višja šola
<input type="radio"/> Osnovna šola	<input type="radio"/> Visoko-strokovni program
<input type="radio"/> Poklicna šola	<input type="radio"/> Univerzitetni program
<input type="radio"/> Srednja šola	<input type="radio"/> Podiplomski študij (mag., spec.,dokt.)

*Sklop 1: Kakšen je vaš splošen odnos do podjetja in kakšno je vaše stališče do Gorenja Tiki? Navedenih je več trditev in zato na lestvici od 1 do 5 obkrožite in ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate oziroma velja za vas.*

<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>ne strinjam se</i>	<i>delno se strinjam</i>	<i>se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Sprejemam cilje in vrednote Gorenja Tiki.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Poslanstvo in cilji podjetja so mi v glavnem jasni.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Imam jasne predstave o tem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Zaposleni imamo na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
V Gorenju Tiki se ceni tako kakovost kot količina dela.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Pri delu se vzpodbuja dajanje lastnih idej.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in kriterijih.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
V Gorenju Tiki zaposleni dobro sodelujemo med seboj.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Dober delovni rezultat se v Gorenju opazi in je pohvaljen.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
V Gorenju Tiki se odpravlja ukazovalno vodenje.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
V našem podjetju potekajo komunikacije dvosmerno, od zgoraj (vodstvo) navzdol in od spodaj (zaposleni) navzgor.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Vodstvo se trudi za izboljšanje pogojev dela.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Prizadevam si delati dobro, ker s tem pripomorem tudi k večji uspešnosti podjetja.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Rad(a) pridem v službo.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Svojo prihodnost (nadaljnjih 5 let) vidim v Gorenju Tiki.	1	2	3	4	5
Svoje delo rad(a) opravljam kakovostno in sem vanj pripravljen (a) vložiti veliko napora.	1	2	3	4	5
Veseli me, da sem zaposlena v Gorenju Tiki.	1	2	3	4	5
O dogajanju v Gorenju, viziji in ciljih družbe sem iz internih glasil dovolj informiran (a).	1	2	3	4	5

*Sklop 2: Avtorja Harrison in Stokes (1992) sta opredelila štiri vrste organizacijske kulture. Sledi kratek opis značilnosti vsake izmed kultur. Prosim, da vsako opisano kulturo **obkrožite na lestvici od 1 do 5** glede na to, koliko menite, da so značilnosti te kulture v Gorenju Tiki izražene. Višja kot je ocena, bolj razmere v Gorenju ustrezajo opisu te kulture.*

### 1. Kultura moči

Odraža jo hierarhičen sistem s karizmatičnim vodjem na vrhu. Vodja poseduje vse vire moči, s katerimi zaposlene kontrolira, jih nagrajuje in kaznuje. Nagrajuje in ščiti vdane, lojalne in ubogljive delavce, kaznovalen pa je do tistih, ki se mu ne podrejajo. Odločitve prihajajo z vrha, zaposleni so tisti, ki izpolnjujejo navodila in dane naloge.

<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>ne strinjam se</i>	<i>delno se strinjam</i>	<i>se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### 2. Kultura vlog

Moč vodje nadomešča sistem strukture, reda, procedur in pravil. Avtoriteta in odgovornost sta razporejeni po hierarhičnih ravneh organizacije. Delovne vloge in obveznosti zaposlenih so natančno definirane. Nagrajuje se tiste, ki delajo v skladu s pravili in obveznostmi. Zaposlenim preprečuje biti inovativen, ne daje jim možnosti, da bi naredili pravo stvar, ker ta ni v skladu s pravili.

<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>ne strinjam se</i>	<i>delno se strinjam</i>	<i>se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### 3. Kultura dosežka

V ospredju je vizija organizacije in njeni cilji. Temeljne vrednote so skupne vsem in so jasno opredeljene. Poudarek je na skupinskem delu, lociranju problema in iskanju rešitve, kjer daje vsak posameznik strokovni prispevek s svojega področja. Posamezniki so predani tako delu kot organizaciji in čutijo, da delajo nekaj večjega kot le za svojo korist. Pravilom in regulacijam se ne sme dovoliti, da bi omejevala delo in inovativnost.

<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>ne strinjam se</i>	<i>delno se strinjam</i>	<i>se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### 4. Kultura dobrih odnosov

Med posameznikom in organizacijo je medsebojno razumevanje in visoko zaupanje. Pomembne so vrednote razumevanja, topline, tudi ljubezni. Ljudje prihajajo radi na delo, ker imajo radi ljudi, s katerimi delajo. Ljudje se bodo trudili čim več prispevati zaradi občutka pripadnosti organizaciji in skupini. Velikokrat se razlike v sposobnostih ignorirajo z namenom, da se vse obravnava enako. Ljudje so velikokrat preveč usmerjeni na odnose tako, da zanemarjajo delo.

<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>ne strinjam se</i>	<i>delno se strinjam</i>	<i>se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

*Zanima me tudi, katero kulturo od zgoraj opisanih bi si želeli imeti vi. Obkrožite, katero kulturo od teh štirih bi si želeli imeti v Gorenju Tiki.*

- Kultura moči**
- Kultura vlog**
- Kultura dosežka**
- Kultura dobrih odnosov**

*Sklop 3: Pri naslednjem vprašanju želim ugotoviti, kolikšna je izraženost glavnih kulturnih dimenzij v Gorenju Tiki. Na levi strani se nahaja opis kulturne dimenzije, na desni pa njeno nasprotje. Med obema opisoma se nahaja lestvica od 1 do 7, ki ponazarja prehajanje ene dimenzije v drugo. Vaša naloga je, da **izberete oceno** glede na to, kakšna se vam zdi situacija v podjetju.*

Če se bolj strinjate z oceno na levi strani, boste dali oceno čim bližje temu opisu, to je najprej ocena 1, potem ocena 2 in nato ocena 3. Če menite, da situacijo v Gorenju Tiki najbolj izraža vmesno stanje obeh opisov, boste dali oceno 4. V primeru, da se bolj nagibate opisom na desni strani, boste izbrali ocene na desni strani, to so 5, 6 in 7.

*V GT je pomembno skupno delovanje k cilju in lojalnost zaposlenih.*

1 2 3 4 5 6 7

*V GT je pomembno to, da vsak posameznik uresniči svoje ambicije.*

*V GT je moč enakomerno porazdeljena, ne glede na položaj.*

1 2 3 4 5 6 7

*V GT je moč neenakomerno porazdeljena in sovпада s hierarhijo.*

*V GT se uporabljajo pošteni formalni in dosledni postopki, ki veljajo za vse enako.*

1 2 3 4 5 6 7

*V GT prevladujejo zasebni, neformalni dogovori. Primere se obravnava glede na njihove "posebne zasluge".*

*V GT so zasebna in poslovna področja ločena; jasna in natančna navodila omogočajo preglednost ter boljše izpolnjevanje pravil.*

1 2 3 4 5 6 7

*V GT se zasebna in poslovna področja prekrivajo; dvoumna in nejasna navodila omogočajo poljubno razlago.*

*V GT vzpodbujamo in iščemo nove ideje, drugačne ljudi.*

1 2 3 4 5 6 7

*V GT se izogibamo drugačnim osebam in idejam.*

*V GT se ceni uspešnost, delavnost, ki se vzpodbuja in nagraduje.*

1 2 3 4 5 6 7

*V GT je pomembnejša graditev dobrih odnosov in sodelovanja.*

*Zaposleni v GT so delu predani, kažejo zanimanje in navdušenje, če je potrebno, delajo precej več.*

1 2 3 4 5 6 7

*Zaposleni v GT delajo toliko kot se od njih pričakuje, če je možno, čim manj.*

*V GT prevladuje pozitiven odnos do kritike.*

1 2 3 4 5 6 7

*V GT prevladuje negativen odnos do kritike.*

*V GT se soočamo s konflikti in jih rešujemo.*

1 2 3 4 5 6 7

*V GT se izogibamo reševanju konfliktov.*

*V GT prevladuje pozitivno vzdušje oz. klima.*

1 2 3 4 5 6 7

*V GT prevladuje negativno vzdušje oz. klima.*

*Hvala za sodelovanje!*

