

Zaznave povezane z organizacijsko kulturo med vodilnim in strokovnim kadrom v slovenskih podjetjih

Petra Mijoč¹, Maja Meško², Damir Karpljuk³, Mateja Videmšek³, Zlatka Meško Štok⁴

¹Šaleška cesta 2d, 3320 Velenje, petra.mijoc@gmail.com

²Ljubljanska cesta 27, 3000 Celje, maja.mesko@gmail.com

³Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Gortanova ulica 22, 1000 Ljubljana, Damir.Karpljuk@fsp.uni-lj.si, Mateja.Videmsek@fsp.uni-lj.si,

⁴Fakulteta za management Koper, Cankarjeva ulica 5, 6104 Koper, Zlatka.Stok@fm-kp.si

Organizacijska kultura predstavlja ideologijo organizacije ter oblike njene manifestacije. Ideologija organizacije vključuje prepričanja, vrednote in norme. Manifestira se preko simbolov, jezika, pripovedi ter različnih aktivnosti. Namen pričujoče raziskave je ugotoviti razlike med vodilnimi in strokovnimi kadri v zaznavah, povezanih z organizacijsko kulturo v slovenskih podjetjih. Na vzorcu 180 zaposlenih v slovenskih podjetjih je bil apliciran vprašalnik avtorja Velka S. Rusa s sodelavci, ki zajema percepcije v zvezi z organizacijsko kulturo, in sicer problematiko vodenja, odločanja in konfliktov v podjetju. Rezultati kažejo, da vodilni in strokovni kader, zaposlen v slovenskih podjetjih, približno enako zaznava percepcije, povezane z organizacijsko kulturo, in tako med njimi obstajajo statistično pomembne razlike le v štirih od enaindvajsetih omenjenih zaznav (vodenje, nagrajevanje pri delu, razvoj ter stavba in prostori).

Ključne besede: organizacijska kultura, zaznave, vodilni in strokovni kader, slovenska podjetja

1 Uvod

Kulturne oblike predstavljajo konkretno manifestacijo vsebine kulture. Vključujejo štiri glavne kategorije: simbole, jezik, pripovedi in aktivnosti (Triece in Beyer, 1993).

Simboli so najbolj bazična in najmanjša enota kulturnega izražanja (Triece in Beyer, 1993). Simbol predstavlja neko vsebino, ki nas vodi k smislu, širšemu od konkretne značke te vsebine, s to vsebino pa tvori celoto. Simbol je razpoznavni znak te širše vsebine. Njegov smisel je, da razločene stvari spet poveže (Musek, 1990). Primer simbolov v organizaciji so npr. uniforme, ki predstavljajo simbol združevanja in prilagajanje posameznikov organizacijskim normam (Podbregar, 2000). Veliki prostori, luksuzne preproge in drago pohištvo, ki jih najdemo v številnih pisarnah, npr. predstavljajo moč in visok status (Triece in Beyer, 1993).

Jezik tvorijo akustični in pisani simboli, s katerimi člani določene skupine izmenjujejo njihove pomeni (Rus, 1994). Jezik uporablja kategorije in pravila, prek katerih ljudje strukturirajo svojo percepcijo in razumevanje sveta. Kategorije in pravila dajejo jeziku večjo fleksibilnost in neomejenost pri izražanju različnih pomenov. Jezik je za razliko od simbolov bolj kompleksna oblika kulture (Triece in Beyer, 1993; Rus, 1994). Primeri, ki se uporabljajo v organizacijah, so geste, signali, znaki, pesmi, humor, šale,

čenče, govornice, metafore, pogovori in slogani (Triece in Beyer, 1993).

Pripovedi predstavljajo še kompleksnejšo obliko kulture in vključujejo tako simbole kot tudi jezik. Iani organizacije s pomočjo pripovedi dajejo smisel svojim izkušnjam ter izražajo svoja čustva in prepričanja. Primeri pripovedi v organizacijah so zgodbe, legende, sage in miti (Triece in Beyer, 1993).

Med aktivnosti in vedenja štejemo rituale, tabuje, obrede in ceremonije. Najmanjšo in najpreprostejšo enoto kulturnih aktivnosti predstavljajo rituali. Ritualni so standardizirana oblika vedenja, katere kultura uporablja za redukcijo anksioznosti in izražanje organizacijske identitete. Ritualni se kot oblika vedenja pričakujejo od članov organizacije, medtem ko so tabuji v organizaciji prepovedana oblika vedenja. Najbolj kompleksne in izpopolnjene oblike kulture pa so obredi in ceremonije. Obredi so dramatizirani in planirani seti aktivnosti, izvajajo se pred določeno skupino ljudi. Posamezni obredi so združeni v ceremonije, ki se pojavljajo v posebnih priložnostih. V organizacijah poznamo obrede prehoda, degradacije, povišanja, okrepitev, redukcije konflikta, integracije, ustvarjanja, tranzicije, ločevanja idr. (Triece in Beyer, 1993).

Kultura podjetja vključuje vse vidike odnosov v notranjem in zunanjem okolju podjetja in je odraz načina razmišljanja in vedenja vseh udeležencev v podjetju v

obliki običajev, navad, tradicije in vrednot ter predstavlja rezultat socialnega učenja skupine (Mesner-Andolšek 1995). Kulturna različnost se tako odraža skozi edinstven zbor vrednot, prepričanj, stališč in pričakovanj, kakor tudi skozi obnašanje posameznikov, uporabo jezika, simbolov in navad, ki jih le-ti delijo z drugimi (Adler, 1991; De Sensi, 1994; Robbins, 1994). Vsebinsko organizacijske kulture predstavljajo njene ideologije, s tem pa tudi prepričanja, vrednote in socialne norme, ki so opisane v nadaljnjem besedilu.

Ideologije ne vključujejo le intelektualnega teoretiziranja o svetu in njegovem delovanju, ampak so tudi emocionalno prežete in vodijo ljudi v akcijo. Ideologije izpolnjujejo dve glavni socialni funkciji:

1. oblikujejo vrednote, prepričanja in norme kot del ideologije ter sodelujejo pri medsebojnem združevanju ljudi in tako pospešujejo njihovo socialno solidarnost;
2. racionalizirano razumevanje, ki ga določajo ideologije, pomaga pri vztrajanju posameznikov v njihovih socialnih vlogah.

Ideologije v kulturnem pogledu so »relativno koherentni, medsebojno povezani nizi emocionalno prežetih prepričanj, vrednot in norm, ki povezujejo ljudi skupaj in jim pomagajo iskati smisel sveta, v katerem živijo.« (Trice in Beyer, 1993).

Prepričanja izražajo vzročno-posledične odnose, vrednote izražajo preference za določeno vedenje ali določen izid, norme pa izražajo vedenje, ki ga drugi pričakujejo in predstavlja kulturno sprejemljivo obliko vedenja. Prepričanje je »razumevanje, ki predstavlja verjetne odnose med objekti, lastnosti in idejami.« Prepričanja izhajajo iz pomena, ki jih človek daje dražljajem in so močno prepojena z emocijami, jezikom in socialno interakcijo. Dober primer za to lahko najdemo v verskih in političnih prepričanjih (Trice in Beyer, 1993).

Vrednote Mueser (1993) opredeljuje kot posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje. Kluckhohn (1959) označuje vrednote kot pojmovanje zaželenega, ki vplivajo na to, kako se ljudje odločajo za akcije in kako ocenjujejo pojave. Rus (1994) povzema različne opredelitve, na podlagi katerih zaključuje, da so vrednote splošne, relativno stabilne, zaželene, hierarhično organizirane, imajo kompleksno etiologijo in usmerjevalno funkcijo ter se izražajo v tako imenovanem selektivnem vedenju.

Socialne norme so eksplicitna ali implicitna pričakovanja in standardi socialnega delovanja, pa tudi standardi govorjenja, razmišljanja, čustvovanja posameznikov v različnih situacijah (Rus, 1994).

Socialne norme praviloma ustvarjajo skupine, da bi si njihovi člani olajšali potek socialnih interakcij in ohranjali stabilne socialne odnose (Rus, 1994; Bečaj, 2000).

Delovanje posameznika, ki je v skladu z normami, ima običajno zanj ugodne posledice, medtem ko delovanje v nasprotju z normami privede do odklanjanja večine (Bečaj, 2000).

V vsaki organizaciji se razvija organizacijska kultura, ki daje pečat miselnosti in delovanju vseh sodelavcev, da so npr. strpni do različnih lastnosti ljudi ter ugleda organizacije v ožjem in širšem družbenem okolju.

Scheinova opredelitev organizacijske kulture: »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 zunanem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo«. Sestavine organizacijske kulture se lahko delijo na opazljive (vrednote, norme, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije, proizvode in storitve) in tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati in jih Schein imenuje »temeljne predpostavke« (odnosi z zunanjim svetom, čas in prostor, narava resničnosti, narava človeškega značaja in odnosov) (Schein, 1992).

Glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev o njihovi prisotnosti, je Schein pojav kulture strukturiral v različne ravni (Schein, 1992).

Prvo raven tvorijo produkti, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih. Ti elementi so najbolj prepoznavna raven kulture, saj jih lahko opazujemo. To pa še ne zagotavlja tudi njihove visoke stopnje razumljivosti.

Če jih želimo bolje spoznati, moramo analizirati temeljne vrednote, ki predstavljajo drugo raven. Če so sprejete vrednote v skladu s temeljnimi postavkami, pomagajo pri združevanju skupine, saj so hkrati vir identifikacije ter občutka pripadnosti. Po sprejetih vrednotah pa še ne moremo soditi o organizacijski kulturi, ker so le-te včasih nasprotne obstoječi kulturi. Velik del obnašanja nam v takih primerih še vedno ostane nejasen in nerazumljiv.

Zato moramo spoznati še najglobljo raven – temeljne predpostavke. Temeljne predpostavke so do te mere samoumevne, da najdemo znotraj določene skupine le minimalno stopnjo njihove različnosti. Postanejo nevprijetljive in se tako močno usidrajo v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo. Da postane rešitev problema temeljna predpostavka, mora iti skozi proces kognitivne transformacije (Andolšek, 1995).

Trice in Beyer (1993) opozarjata, da pojma organizacijske kulture ne moremo enačiti s klimo v organizaciji, s kolektivnim mišljenjem zaposlenih. *Organizacijska klima* je ena od pomembnih značilnosti organizacijske kulture (Luthans, 2002). Organizacijska klima namreč predstavlja neko splošno vzdušje v organizaciji, kakovost odnosov med zaposlenimi ter način poslovanja s strankami in drugimi zunanjimi sodelavci (Trice in Beyer, 1993).

Doherty in Chelladurai (1999) razlagata organizacijsko kulturo na kontinuumu podobnosti in različnosti neke organizacije. Osnovni indikatorji različnosti temeljijo na osebnih karakteristikah posameznikov, kot so: starost, spol, rasa, narodnost, religija, fizične sposobnosti,

zakonski stan, družinski status (Mail-Dalton, 1993; Robbins, 1994; Wright, Ferris, Hiller in Kroll, 1995).

Način posameznikovega razumevanja sebe in svoje ga poslanstva v družbi oblikuje kulturo skupine. Skupen pogled na določeno strukturo pa se odraža v upadanju različnih reakcij posameznikov na isti dražljaj (Erez in Earley, 1993). Vedenje posameznikov je odraz kulture in pomeni hkrati tudi krepitev, oblikovanje oziroma preoblikovanje kulture (Adler, 1991).

Organizacijsko kulturo lahko gledamo kot organizacijski proces in izraz vedenja posameznikov (Dennison, 1990; Schein, 1992). Lahko se vzdržuje, krepi in razvija (Dennison, 1990; Hofstede, Neuijen, Ohayv in Sandler, 1990; Schein, 1992). Za njeno preoblikovanje pa je potrebno precej časa, saj posamezniki ne spreminjajo hitro svojih vrednot, mnenj in stališč (Schein, 1990).

Pri upravljanju in vodenju neke organizacije ter pri razširjanju oziroma spreminjanju organizacijske kulture se menedžerji lahko poslužujejo treh načinov, in sicer (Griffin, 1995):

1. sprejetja obstoječe kulture in njenih prednosti,
2. socializacije oziroma učenja organizacijske kulture,
3. spreminjanja organizacijske kulture.

Večina strokovnjakov, ki se ukvarja z raziskovanjem področja organizacijske kulture, soglaša z naslednjimi vplivi oziroma funkcijami, ki izhajajo iz obstoja kulture v organizaciji (Triece in Beyer, 1993):

- obvladovanje kolektivnih težav;
- ustvarjanje socialnega reda;
- ustvarjanje kontinuitete;
- ustvarjanje kolektivne identitete in obveznosti;
- spodbujanje etnocentrizma;
- generiranje dualizmov.

Allcorn (1995) poleg naštetih navaja še redukcijo anksioznosti.

Kot značilne lastnosti pojma organizacijske kulture je mogoče iz literature povzeti naslednje: (Ivanko, 2000):

- organizacijska kultura je socialna tvorba;
- organizacijska kultura uravnava obnašanje članov;
- organizacijska kultura je proizvod ljudi;
- organizacijska kultura je splošno sprejeta;
- organizacijska kultura nastaja postopno;
- organizacijske kulture se da naučiti;
- organizacijska kultura je prilagodljiva;
- organizacijska kultura je zavedna in nezavedna;
- organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva;
- organizacijska kultura je dosežek in/ali proces.

2 Cilji in hipoteza raziskave

Pri raziskavi smo si zastavili glavni cilj, in sicer:

- Ugotovitev razlik med vodilnim in strokovnim kadrom v zaznavah, povezanih z organizacijsko kulturo v slovenskih podjetjih.

Iz navedenega cilja smo si zastavili naslednjo hipotezo:

H1: Ne pričakujemo razlik med zaznavami značilnosti organizacijske kulture (problematika vodenja, konf-

likti in zaželenost sprememb v organizaciji ...), povezane med vodilnim in strokovnim kadrom.

3 Metoda

3.1 Udeleženci raziskave

V raziskavi je sodelovalo 180 zaposlenih v slovenskih podjetjih, od tega 80 udeležencev vodilnega kadra in 100 udeležencev strokovnega kadra. Med njimi je bilo 108 moških in 72 žensk.

Tabela 1: Deskriptivne statistike nekaterih demografskih podatkov vzorca udeležencev

	Me	Mo	Min	Max
dejanska izobrazba	4	4	2	5
skupna delovna doba	11	5	1	40
delovna doba v podjetju	4	4	1	30

Opombe 1: dejanska izobrazba (1 – manj kot srednja šola; 2 – srednja šola; 3 – višja šola; 4 – visoka šola; 5 – fakulteta; 6 – magisterij in doktorat)

Opombe 2: Me – Mediana

Mo – Modus

Min – Minimum (minimalni rezultat na postavki vprašalnika)

Max – Maksimum (maksimalni rezultat na postavki vprašalnika)

3.2 Pripomočki

V raziskavi smo uporabili drugi del dvodelnega vprašalnika (avtor Velko S. Rus s sodelavci), ki zajema zaznave značilnosti organizacijske kulture (problematika vodenja, konflikti in zaželenost sprememb v organizaciji ...) (Rus, 1994). Ta del vprašalnika je vrednoten s petstopenjskimi ocenjevalnimi lestvicami. Notranja zanesljivost (Cronbachov alpha) uporabljenih sumacijskih lestvic znaša 0.82.

Zaposleni so vprašalnike reševali individualno in prostovoljno, vprašalniki so bili anonimni.

Nekaterim zaposlenim so bili vprašalniki poslani po pošti, nekaterim pa so bili izročeni osebno. Poleg vprašalnika so vsi dobili tudi pisno obrazložitev namena in izvajalca raziskave.

3.3 Obdelava podatkov

Podatki so bili obdelani s pomočjo statističnega programa SPSS 13.0 za Windows. Uporabljene so bile naslednje statistične metode obdelave podatkov:

- deskriptivna statistika,
- t-test - za preverjanje statistične pomembnosti razlik med vodilnim in strokovnim kadrom.

Vse statistično pomembne zaključke smo sprejemali na ravni 10 % nivoja tveganja.

4 Rezultati

Razlike v zaznavi med vodilnim in strokovnim kadrom na področju zaznav značilnosti organizacijske kulture so statistično pomembne pri štirih: slabo vodenje, nagrajevanje pri delu, razvoj ter stavba in prostori. Mnenje strokovnega in

vodstvenega kadra se v mnenju o pogostosti ovir pri delu razhaja pri razlogu slabega vodenja ter nagrajevanja pri delu. Strokovni kader v primerjavi z vodstvenim kadrom ocenjuje, da vodstvo podjetja v večji meri upošteva njihove predloge v zvezi z razvojem ter stavbo in prostori. Pri ostalih spremenljivkah razlike niso statistično pomembne.

Tabela 2: Osnovne deskriptivne statistike in t-testi razlik med vodilnimi in strokovnimi delavci v zvezi z izbranimi zaznavami značilnosti organizacijske kulture

spremenljivka	kader	M	SD	n	t	df	p
plače	vodilni	2.95	0.78	80	0.87	176	0.39
	strokovni	2.80	0.87	98			
obremenjenost	vodilni	3.10	0.87	80	-0.88	176	0.38
	strokovni	3.27	0.88	98			
slabo vodenje	vodilni	2.87	0.92	78	1.64	174	0.10
	strokovni	2.57	0.79	98			
slaba organizacija	vodilni	3.00	0.93	80	1.53	172	0.13
	strokovni	2.70	0.88	94			
različna nacionalna pripadnost	vodilni	1.38	0.63	80	-0.86	174	0.39
	strokovni	1.50	0.72	96			
različno znanje	vodilni	2.26	0.75	78	-0.06	174	0.95
	strokovni	2.27	0.70	98			
nedisciplina	vodilni	2.40	0.98	80	1.17	174	0.24
	strokovni	2.17	0.88	96			
medosebni odnosi	vodilni	2.67	0.93	78	1.03	174	0.31
	strokovni	2.47	0.87	98			
lastninsko preoblikovanje	vodilni	1.69	1.00	78	0.43	174	0.67
	strokovni	1.61	0.73	98			
prostorska utesnjenost	vodilni	2.15	0.92	80	0.84	176	0.40
	strokovni	1.98	0.97	98			
lokacija	vodilni	1.61	0.95	76	1.06	170	0.29
	strokovni	1.42	0.71	96			
nagrajevanje pri delu	vodilni	3.23	1.19	80	-1.82	176	0.07
	strokovni	3.65	0.99	98			
organizacija dela	vodilni	3.08	1.10	80	-0.44	174	0.67
	strokovni	3.17	0.88	96			
stanovanjski problem	vodilni	3.57	1.17	70	-1.53	164	0.13
	strokovni	3.94	1.00	96			
pogoji dela	vodilni	2.93	1.12	80	-0.40	174	0.69
	strokovni	3.02	1.14	96			
spori, nesporazumi	vodilni	2.79	1.03	78	-0.46	174	0.65
	strokovni	2.90	1.05	98			
zaposlovanjem novih delavcev	vodilni	3.54	1.10	78	0.53	174	0.60
	strokovni	3.41	1.17	98			
sindikarno organizacijo	vodilni	3.28	1.14	72	0.56	168	0.58
	strokovni	3.14	1.06	98			
ustreznost razporeditve	vodilni	3.10	1.17	80	-0.78	176	0.44
	strokovni	3.29	1.08	98			
razvoj	vodilni	2.42	0.84	80	-2.23	176	0.03
	strokovni	2.86	0.96	98			
stavba in prostori	vodilni	2.74	0.88	78	-1.73	172	0.09

Spremenljivke: Kako pogosto prihaja do ovir pri delu zaradi naslednjih razlogov:

- plače – zaradi plač oz. nagrajevanja po delu;
- obremenjenost – zaradi obremenjenosti z delom, utrujenosti;
- slabo vodenje – zaradi slabega vodenja;
- slaba organizacija – zaradi slabe organizacije;
- različna nacionalna pripadnost – zaradi različne nacionalne pripadnosti;
- različno znanje – zaradi različnega znanja in izobrazbe;
- nedisciplina – zaradi nediscipline delavcev;
- medosebni odnosi – zaradi ljudi, oz. njihovih osebnih lastnosti;
- lastninsko preoblikovanje – zaradi problemov lastninskega preoblikovanja;
- prostorska utesnjenost – zaradi problemov v zvezi s prostorsko utesnjenostjo;
- lokacija – zaradi problemov v zvezi z lokacijo oz. zemljišči.

Ali vodstvo vašega podjetja upošteva vaše predloge v zvezi z/s:

- nagrajevanje pri delu – nagrajevanjem pri delu;
- organizacija dela – organizacijo dela;
- stanovanjski problem – stanovanjskim problemom;
- pogoji dela – (slabimi) pogoji dela;
- spori, nesporazumi – spori, nesporazumi;
- zaposlovanje novih delavcev – zaposlovanjem novih delavcev;
- sindikalno organizacijo – sindikalno organizacijo;
- ustreznost razporeditve – ustreznostjo vaše razporeditve;
- razvoj – razvojem;
- stavba in prostori – stavbo in prostori.

5 Diskusija

Pri vpeljavi novosti v organizacije se pogosto pojavijo ovire. Te ovire so povezane predvsem s kulturo organizacije in njenim vplivom na prenašanje znanja na sodelavce ter na njegovo poslovno koristno uporabo. Lahko bi rekli, da je vse to posledica neustrezne, zastarele organizacijske kulture. Zato je v večini primerov v organizaciji treba najprej inovirati organizacijsko kulturo, pri čemer imajo poleg lastnikov najpomembnejšo vlogo menedžerji (Adizes 1996; Crosby 1990; Evans in Russel 1992). Mulej (2006) predlaga pozornost na etiko soodvisnosti kot odsev dejanske soodvisnosti in podlago, da se uveljavi kultura sodelovanja, medsebojnega prenosa znanja, da bi sodelavci skupaj znali več in zato zmogli opraviti in inovirati svoje delo.

Redno spremljanje (merjenje) organizacijske kulture je ena najpomembnejših analiz, saj nam omogoča zgodnje odkrivanje potencialnih izzivov v organizaciji. Namen merjenja je ugotoviti stanje organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v posamezni organizaciji kot celoti in omogočiti nujno primerjanje z drugimi organizacijami. Da lahko vplivamo na organizacijsko kulturo, moramo najprej ugotoviti obstoječe stanje v organizaciji. Pri tem ugotav-

ljamo, kakšen je sistem vrednot in prepričanj, ki jih člani organizacije prepoznavajo kot pomembne. Izhodišče raziskave je analiza organizacijske kulture, ki pa nam pokaže le površinsko sliko organizacije ter nas usmerja na določena področja, ki so potrebna prenove oziroma izboljšave.

V pričujoči raziskavi smo se osredotočili na ugotovitev razlik med vodilnim in strokovnim kadrom v zaznavah povezanih z organizacijsko kulturo v slovenskih podjetjih. S pomočjo vprašalnika smo ugotavljali, kako pogosto v slovenskih podjetjih prihaja do ovir pri delu zaradi različnih vzrokov, ter spraševali po upoštevanju predlogov delavcev s strani vodstva. Z vprašalnikom smo ugotavljali zaznave organizacijske kulture, ki so opazljive. Opazljive sestavine organizacijske kulture pa predstavljajo vrednote, norme, tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji in obredi, komunikacije, proizvodi in storitve (Schein, 1992).

Razlike v zaznavah organizacijske kulture pri vodilnih in strokovnih delavcih smo ugotavljali s pomočjo pet-stopenske lestvice.

Iz ocen v Tabeli 2 je razvidno, da relativno najpogostejše prihaja do ovir pri delu zaradi obremenjenosti z delom oziroma zaradi utrujenosti. Vodilni kadri kar na osmih od enajstih spremenljivkah ocenjujejo, da prihaja do ovir pri delu bolj pogosto, kot to ocenjujejo strokovni kadri. T-testi kažejo, da smo odkrili statistično pomembne razlike ($p < 0.10$) v ocenah zaznav na področju ovir pri delu zaradi različnih vzrokov na dveh postavkah vprašalnika, in sicer na postavki plače ter nagrajevanje pri delu in na postavki slabo vodenje. Obe postavki je v povprečju višje ocenil vodstveni kader. Na ostalih postavkah (zaradi obremenjenosti z delom, utrujenosti, zaradi slabe organizacije, zaradi različne nacionalne pripadnosti, zaradi različnega znanja in izobrazbe, zaradi nediscipline delavcev, zaradi ljudi oz. njihovih osebnih lastnosti, zaradi problemov lastninskega preoblikovanja, zaradi problemov v zvezi s prostorsko utesnjenostjo, zaradi problemov v zvezi z lokacijo oz. zemljišči) nismo ugotovili statistično pomembnih razlik med vodilnimi in strokovnimi kadri.

Povprečna vrednost vseh ocen udeležencev raziskave na postavkah, ki ugotavljajo upoštevanje predlogov delavcev na različnih področjih dela, znaša 3,12, kar pomeni, da se udeleženci raziskave v povprečju ne morejo odločiti, ali vodstvo podjetja dejansko upošteva njihove predloge.

Vodilni kader je kar na sedmih od devetih postavk dajal višje ocene kot strokovni kader. Na podlagi tega lahko sklepamo, da vodilni kader meni, da so njihovi predlogi bolj upoštevani na področju nagrajevanja pri delu, organizacije dela, stanovanjskih problemov, (slabih) pogojev dela, sporov, nesporazumov, zaposlovanja novih delavcev, sindikalne organizacije, kot pa to meni strokovni kader.

Ocene zaznav se statistično pomembno razlikujejo ($p < 0.10$) na postavki razvoj, kar pomeni, da strokovni kader v slovenskih podjetjih meni, da so njihovi predlogi v zvezi z razvojem podjetja bolj upoštevani pri vodstvu podjetja, kot to meni vodilni kader. Dobljene razlike lahko povežemo s tem, da so dejansko strokovni kadri tisti, ki so v podjetju odgovorni za razvoj in vnašanje novosti.

Glede na dobljene rezultate predlagamo, da bi se v slovenskih podjetjih uporabljalo več nagrajevanja za

dobro opravljeno delo. Nagrajevanje naj ne bi bilo nujno denarno, saj lahko nagrado predstavljajo tudi ostale ugodnosti, kot so na primer izobraževanje, dodelitev dodatnih odgovornosti, brezplačne vstopnice za rekreativne dejavnosti in podobno. Vodstvo podjetja pa naj bi omogočilo sodelovanje zaposlenih pri zastavljanju ciljev podjetja, prenašati bi jim morali strateške cilje in cilje skupin ter jim dajati povratne informacije o rezultatih podjetja in o delavčevi delovni uspešnosti. Predlagamo tudi, da vodstvo podjetja spodbudi tako strokovni kot vodilni kader k iskanju boljših rešitev na področju dela ter jih spodbuditi k dajanju koristnih predlogov.

V podjetjih bi bilo torej potrebno vzpostaviti sistem, ki bi zagotavljal spodbujanje ustvarjalne kulture, ustrezen sistem nagrajevanja predlagateljev koristnih predlogov in avtorjev izboljšav ter vključevanje vseh zaposlenih v proces nenehnih izboljšav. Razvijanje in vključevanje zaposlenih na podlagi skupnih vrednot, kulture zaupanja ter dajanja pooblastil vsakogar spodbuja v vključevanje procesov, kar pa naredi podjetje uspešnejše. Z ugotovitvami pomembnosti pristopov na področju nagrajevanja, motiviranja, predvsem pa na področju skrbi za zaposlene, ki temeljijo na vrednotah, organizacijski kulturi, ustreznih medosebnih odnosih na ravni organizacije in tudi na ravni posameznika, sovpadajo tudi ugotovitve različnih avtorjev (Capra 2002, Ishikawa 1989, Drucker 2001).

Nek splošen trend, da bi imel en ali drug kader bolj pozitivno zaznavo, povezano z organizacijsko kulturo, ni opazen. Izkazalo se je namreč, da je vodilni kader bolj pozitivno ovrednotil skoraj polovico postavk (19), strokovni kader pa malo več kot polovico postavk (23).

Za čim bolj učinkovito reševanje izzivov potrebujemo še globljo sliko predvsem vzrokov in razlogov za obstoječe stanje, pa tudi možnih rešitev, ki jih vidijo zaposleni. Da lahko ugotovimo možne vzrode za spremembe, moramo izvesti natančen posnetek stanja v organizaciji. Natančno analizo stanja lahko izvedemo z globljo analizo organizacijske kulture ter s pregledom in analizo organizacijskih vrednot. Pripravimo predloge rešitev kot osnovo za določanje konkretnega akcijskega načrta aktivnosti za vplivanje na organizacijsko kulturo oziroma notranje okolje organizacije. Pri tem je ključno sodelovanje najvišjega vodstva organizacije.

Iz rezultatov lahko povzamemo, da na psihološkem nivoju organizacijske kulture v zvezi z različnimi vidiki samozaznavanja so še vedno »rezerve«. Kljub temu da so se na rezultatih pokazala visoka pozitivna stališča, povezana z organizacijsko kulturo, bi lahko bila prisotna višja samozavest slovenskih podjetij. Podatki s tega področja hkrati predstavljajo izjemno priložnost za oblikovanje nadaljnje strategije za promocijo podjetij ter razvoj koncepta notranjega podjetništva.

6 Literatura

- Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Adler, N. J. (1991). *International dimension of organizational behaviour* (2nd ed.), PSW-Kent, Boston.
- Allcorn, S. (1995). Understanding Organizational Culture as the Quality of Workplace Subjectivity, *Human Relations*, (1): 73-96.
- Andolšek, M. D. (1995). *Organizacijska kultura*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Andolšek, M. D. (1995). *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Bečaj, J. (2000). *Temelji socialnega vplivanja*, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Ljubljana.
- Capra, F. (2002). *The hidden connections: integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability*, Doubleday, New York.
- Crosby, B. P. (1990). *Kakovost je zastonj – umetnost zagotavljanja kakovosti*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Dennison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, New York.
- DeSensi, J.T. (1994). Multiculturalism as an issue in sport management, *Journal of Sport Management*, (8): 63-74.
- Doherty, A. J. & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective, *Journal of Sport Management*, (13): 280-297.
- Drucker, F. P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*, GV založba, Ljubljana.
- Erez, M. & Earley, P. C. (1993). *Culture, self – identity, and work*, Oxford University Press, New York.
- Evans, R. & P. Russel. (1992). *Ustvarjalni manager*, Alpha Center, Ljubljana.
- Griffin, M. (1995). *Organizational Behavior*, Mifflin Company, Houghton.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Slanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, (35): 286-316.
- Ishikawa, K. (1989). *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Tehniška založba Slovenije, Ljubljana.
- Ivanko, Š. (2000). *Strukture in procesi v organizaciji*, Visoka upravna šola, Ljubljana.
- Kluckhohn, C. (1959). *Mirror for Man: a survey of human behavior and social attitudes*, Fawcett World Library, Greenwich, Conn.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. 9th ed, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Mail-Dalton, R. (1993). Managing cultural diversity on the individual, group, and organizational levels, V M. M. Chemers & R. Ayman (Ur.), *Leadership theory and research* (str. 189-215). Academic Press, San Diego, CA.
- Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Mulej, M. (2006). *Absorpcijska sposobnost tranzicijskih malih in srednjih podjetij za prenos invencij, vednosti in znanja iz raziskovalne organizacije*, doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Musek, J. (1993). *Osebnost in vrednote*, Educy d.o.o., Ljubljana.
- Musek, J. (1990). *Simboli, kultura, ljudje*, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
- Podbregar, I. (2000). *Organizacijske strukture za mirovna posredovanja*, Bilten Slovenske vojske, 3(1): 7-15.
- Robbins, S. P. (1994). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, and applications* (6th ed), Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rus, V. S. (1994). *Socialna psihologija : teorija, empirija, eksperiment, uporaba I in II*, Davean, Ljubljana.

- Schein, E. H. (1990). Organizational culture, *American Psychologist*, (45): 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.), Jossey – Bass, San Francisco.
- Triece, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organisations*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S. & Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation, *Academy of Management Journal*, (38): 272-287.

Petra Mijoč je študentka doktorskega študija kineziologije na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani. Diplomirala je iz fizioterapije na Visoki šoli za zdravstvo iste univerze, ter iz organizacijskih ved na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede Kranj. Zaposlena je v Termah Zreče. Deluje na področju fizioterapije, raziskovalni interesi pa poleg fizioterapije in gibalnih sposobnosti oseb zavzemajo še organizacijo v podjetjih, ravnanje s človeškimi viri ter komunikacijo v podjetjih.

Maja Meško je leta 2008 zaključila doktorski študij kineziologije na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za šport. Diplomirala je iz psihologije na Filozofski fakulteti iste univerze. Zaposlena je na Kontroli zračnega prometa Slovenije. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja ravnanja s človeškimi viri, managementa, organizacijske kulture in socialne klime v podjetjih, psihologije športa, psiholoških značilnosti in gibalnih sposobnostih civilnih in vojaških pilotov. Maja Meško objavlja tudi znanstvene in strokovne članke v različnih revijah.

Damir Karpljuk je strokovnjak na področju didaktike športne vzgoje, zdravstvene vzgoje, borilnih športov, motoričnih sposobnosti šolskih in predšolskih otrok in oseb s posebnimi potrebami. Na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani deluje kot izredni profesor na področju gibalne dejavnosti posameznikov s posebnimi potrebami. Dr. Damir Karpljuk ima objavljenih 569 bibliografskih enot, od tega 58 izvirnih znanstvenih člankov.

Mateja Videmšek je strokovnjakinja na področju didaktike športne vzgoje, motoričnih sposobnosti šolskih in predšolskih otrok in oseb s posebnimi potrebami. Na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani deluje kot izredna profesorica na področju predšolske športne vzgoje ter gibalne dejavnosti posameznikov s posebnimi potrebami. Je avtorica številnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih člankov ter monografij. Aktivno se s prispevki udeležuje na mednarodnih in domačih konferencah.

Zlatka Meško Štok je višja predavateljica na Univerzi na Primorskem Fakulteta za management Koper in predava predmeta: Uvod v management in Marketing. Več kot 18 let je bila managerka v proizvodnem, trgovskem in storitvenem podjetju, tako da ima bogate izkušnje iz prakse in gospodarstva. Objavila je v domačih in tujih revijah več strokovnih člankov na temo managementa in marketinga in je mentorica študentom pri pripravi diplomskih nalog. Aktivno se s prispevki udeležuje na mednarodnih in domačih konferencah. Bogate izkušnje iz prakse povezuje s teorijo in jih prenaša na študente, v predavanju vključuje tudi gospodarstvenike.