

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA SPREMEMB ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN
KULTURE V JAVNEM ZAVODU RTV SLOVENIJA**

Ljubljana, september 2015

ANDREJ TROJER

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Andrej Trojer, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom ANALIZA SPREMEMB ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN KULTURE V JAVNEM ZAVODU RTV SLOVENIJA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

| | |
|---|----|
| UVOD..... | 1 |
| 1 ORGANIZACIJA PODJETJA..... | 3 |
| 1.1 Opredelitev organizacije..... | 3 |
| 1.2 Pomembnost organizacije..... | 4 |
| 1.3 Analiza, oblikovanje in spreminjanje organizacije..... | 4 |
| 2 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V PODJETJU..... | 6 |
| 2.1 Pojmovanje sprememb..... | 6 |
| 2.2 Organizacijski razvoj..... | 7 |
| 2.3 Spreminjanje organiziranosti..... | 8 |
| 2.4 Kdaj in kako spremeniti organizacijo?..... | 10 |
| 2.5 Vrste organizacijskih sprememb..... | 11 |
| 2.6 Nujnost spreminjanja in proces uspešnega obvladovanja organizacijskih sprememb..... | 12 |
| 2.7 Vloga managementa pri organizacijskih spremembah..... | 14 |
| 3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA..... | 14 |
| 3.1 Opredelitev organizacijske strukture..... | 14 |
| 3.2 Makro, mezo in mikroorganizacijska struktura..... | 15 |
| 3.3 Organizacijske oblike podjetij (oblike organizacijskih struktur)..... | 16 |
| 3.4 Opredelitev organizacijskih spremenljivk..... | 18 |
| 3.5 Mehanska in organska organizacija..... | 19 |
| 3.6 Spreminjanje organizacijske strukture..... | 20 |
| 4 ORGANIZACIJSKA KULTURA..... | 21 |
| 4.1 Kaj je organizacijska kultura?..... | 21 |
| 4.2 Organizacijska kultura in njeni elementi..... | 23 |
| 4.3 Dejavniki organizacijske kulture..... | 25 |
| 4.3.1 Tehnologija..... | 25 |
| 4.3.2 Okolje..... | 26 |
| 4.3.3 Velikost organizacije..... | 27 |
| 4.3.4 Cilji in strategije..... | 28 |
| 4.3.5 Zaposleni..... | 29 |
| 4.3.6 Lastniki in managerji..... | 31 |
| 4.3.7 Nacionalna kultura..... | 32 |
| 4.4 Spreminjanje in oblikovanje organizacijske kulture..... | 34 |
| 4.5 Reakcije na spreminjanje organizacijske kulture..... | 36 |
| 4.6 Povezave med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo..... | 37 |
| 5 PREDSTAVITEV RTV SLOVENIJA..... | 38 |
| 5.1 Osnovni podatki o RTV Slovenija..... | 38 |
| 5.2 Financiranje RTV Slovenija..... | 39 |
| 5.3 Organiziranost RTV Slovenija..... | 40 |
| 5.3.1 Upravljanje RTV Slovenija..... | 40 |
| 5.3.2 Management RTV Slovenija..... | 41 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.3.3 | Organizacijska struktura RTV Slovenija..... | 42 |
| 5.3.4 | Organizacijska struktura OE Oddajniki in zveze | 42 |
| 6 | SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN STRUKTURE V RTV SLOVENIJA S POUDARKOM NA SPREMEMBAH V OE ODDAJNIKI IN ZVEZE... | 44 |
| 6.1 | Kratka SWOT analiza RTV Slovenija..... | 44 |
| 6.1.1 | Zunanje okolje | 45 |
| 6.1.2 | Notranje okolje | 46 |
| 6.2 | Predstavitev preteklih raziskav o organizacijski kulturi RTV Slovenija..... | 46 |
| 6.2.1 | Raziskava »Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih« v RTV Slovenija | 47 |
| 6.2.2 | Raziskava organizacijske kulture RTV Slovenija | 49 |
| 6.3 | Raziskava o organizacijski strukturi in kulturi v OE – OZ..... | 53 |
| 6.3.1 | Metodološko ozadje raziskave | 53 |
| 6.3.2 | Rezultati raziskave o organizacijski strukturi v OE – OZ..... | 56 |
| 6.3.3 | Rezultati raziskave o organizacijski klimi in zavzetosti v OE – OZ..... | 58 |
| 6.4 | Priporočila na temelju rezultatov preteklih raziskav in lastne raziskave..... | 63 |
| | SKLEP | 65 |
| | LITERATURA IN VIRI | 67 |
| | PRILOGE | |

KAZALO SLIK

| | | |
|-----------|--|----|
| Slika 1: | Mehanska in organska organizacija | 20 |
| Slika 2: | Manifestacija kulture na različnih nivojih – »ovoji čebule«..... | 22 |
| Slika 3: | Trije osnovni nivoji osebnošnega mentalnega programiranja | 23 |
| Slika 4: | Ravni organizacijske kulture po Scheinu | 24 |
| Slika 5: | Dimenzijske značilnosti okolja | 26 |
| Slika 6: | Proces strateškega planiranja | 27 |
| Slika 7: | Šestdimenzionalni model medsebojnih odnosov med strategijo, strukturo, kontrolo in kulturo | 29 |
| Slika 8: | Maslowa piramida potreb..... | 30 |
| Slika 9: | Temeljne managerske funkcije | 31 |
| Slika 10: | Organiziranost OE Oddajniki in zveze - RTV Slovenija | 43 |
| Slika 11: | Primerjava organizacijske kulture RTV Slovenija in SiOK..... | 48 |
| Slika 12: | Rezultat idealne organizacijske kulture RTV Slovenija | 50 |
| Slika 13: | Primer metodologije delovanja organizacijske kulture..... | 51 |
| Slika 14: | Rezultat dejanske organizacijske kulture RTV Slovenija | 52 |
| Slika 15: | Starostna struktura članov OE – OZ v % | 55 |
| Slika 16: | Struktura delovne dobe članov v OE – OZ v % | 55 |
| Slika 17: | Deleži najvišje dosežene stopnje izobrazbe članov OE – OZ v %..... | 56 |

| | |
|---|----|
| Slika 18: Primerjava organizacijske klime med OE – OZ, RTV Slovenija in SiOK | 59 |
| Slika 19: Primerjava rezultatov med OE – OZ in RTV Slovenija, ki izhajajo iz dodatnih vprašanj..... | 62 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Primerjava povprečnih vrednosti rezultatov organizacijske klime RTV Slovenija in SiOK..... | 49 |
| Tabela 2: Primerjava organizacijske klime med OE – OZ in RTV Slovenija..... | 60 |
| Tabela 3: Primerjava organizacijske klime med OE – OZ in SiOK..... | 61 |

UVOD

Živimo v času, ki je podvržen vse bolj hitrim spremembam. Globalizacija in konkurenca sili organizacije v prilagajanje poslovanja vedno bolj zahtevnemu trgu. Značilnost uspešne in kakovostne organizacije je, da se pravočasno odloči za spremembe in na poti uresničevanja poslovnih načrtov in ciljev uspe spremeni prave stvari na pravilen način. Le na ta način lahko zagotovi uspešno in učinkovito poslovanje. Katere stvari je v organizaciji potrebno spremeniti, mora presoditi management te organizacije s preverjanjem skladnosti svojih ciljev in vizije glede na aktualne dogodke in vplive okolja.

V današnjem dinamičnem in zapletenem okolju postaja za sleherno organizacijo vse bolj pomembno uspešno prilagajanje spremembam na trgu. Tem spremembam organizacija lahko sledi le tako, da tudi sama izvaja spremembe, kot sta na primer sprememba organizacijske strukture in organizacijske kulture. Sprememba organizacijske strukture pomeni prehod iz obstoječe strukture v novo, kar omogoča večjo prilagodljivost razmeram na trgu, s tem pa tudi večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja. Za ugotavljanje obstoječega stanja organizacijske kulture se v praksi uporabljajo različne, tudi neformalne metode analize. Stopnja spremembe organizacijske kulture pa je odvisna od tega, koliko je organizacijska kultura skladna s strategijo in cilji organizacije.

Številne spremembe, ki so značilne predvsem za obdobje zadnjih dveh desetletij izhajajo iz hitrega razvoja tehnologije in turboletnega okolja. Te spremembe narekujejo nastajanje novih organizacijskih oblik, tako da ima organizacija, za učinkovito in uspešno poslovanje, na voljo precej možnosti. Organizacije iščejo vedno nove možnosti za povečanje konkurenčne prednosti pred ostalimi. Stare oblike organiziranosti ne omogočajo doseganja visoke stopnje učinkovitosti in uspešnosti, zato se pojavlja čedalje večje zanimanje organizacij za nove prijeme spreminjanja organizacijskih struktur. Značilnosti sodobne organizacije sta predvsem raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik in postopkov.

V magistrski nalogi je izpostavljen **problem uspešnega prilagajanja spremembam na trgu, kako spremeniti organizacijsko strukturo in kulturo, da bo organizacija še naprej ostala konkurenčna in se uspešno spopadala z izzivi sodobnega trga.** Izhajamo iz dejstva, da so za zagotavljanje konkurenčne prednosti in obstoj organizacije na trgu spremembe nujne.

Namen magistrskega dela je vodstvu RTV Slovenija pomagati pri prepoznavi prevladujoče organizacijske kulture v organizaciji. Prav tako je namen magistrskega dela vodstvu organizacijske enote Oddajniki in zveze (OE – OZ) predlagati ustrezne spremembe organizacijske strukture in kulture na nivoju organiziranosti organizacijske enote. Na ta način želim organizaciji pomagati na poti do večje učinkovitosti in uresničevanju postavljene strategije.

Cilji magistrskega dela so:

- analizirati dejansko organizacijsko strukturo in kulturo zavoda, pri čemer analiza temelji na empiričnih rezultatih, ki so bili objavljeni v internih gradivih in drugi domači in tuji strokovni literaturi predhodnih raziskav,
- izvesti lastno raziskavo sprememb organizacijske strukture in kulture ter jo primerjati z referenčnim modelom, kjer bo raziskava izvedena na ravni organizacijske enote zavoda in sicer na čim večjem vzorcu zaposlenih v tej organizacijski enoti,
- analizirati organizacijske spremembe, prikazati proces spreminjanja organizacije zavoda z vidika organizacijske strukture in kulture in predstaviti sodobne oblike organiziranosti zavoda,
- spoznanja iz strokovne literature in zbrane podatke iz raziskave obogatiti z lastnimi predlogi in zamislimi, ter utemeljiti potrebe po spreminjanju organizacijske strukture in kulture zavoda.

Raziskovalni vprašanji, ki ju obravnavam v magistrskem delu sta:

- Ali se organizacijska kultura in z njo povezana organizacijska klima v OE - OZ razlikujeta od splošne organizacijske kulture in klime v RTV Slovenija?
- Ali je digitalizacija oddajniške tehnologije vplivala na spremembe v organizacijski strukturi in kulturi v OE - OZ?

V teoretičnem delu naloge so predstavljene ključne opredelitve organizacije, organizacijskih struktur, organizacijske kulture in organizacijskih sprememb. Zbiranje sekundarnih podatkov je bilo opravljeno z branjem domače in tuje strokovne literature, ki podaja osnovno razumevanje pomena organizacije, organizacijske kulture in sprememb organizacijske strukture. Tem so dodana še interna poročila in viri, za bolj podrobno razumevanje organiziranosti RTV Slovenija. Izvedena je analiza ugotovitev in povzetkov različnih avtorjev domače in tuje strokovne literature, ter primerjava med njimi. Zbrana dejstva, ki so v magistrsko nalogo prenesena iz navedenih virov, so dodatno podkrepljena z lastnimi spoznanji.

V magistrski nalogi so uporabljene različne metode dela. V teoretičnem delu magistrske naloge je uporabljena predvsem deskriptivna metoda raziskovanja. V prvem poglavju je opredelitev pojma organizacije. V drugem poglavju so predstavljene organizacijske spremembe podjetja. V tretjem poglavju sledita predstavitev in opis organizacijskih struktur, tukaj je osredotočenost predvsem v razliki med mehansko in organsko organizacijo. V četrtem poglavju je bolj podrobno opisana organizacijska kultura. V petem poglavju sledi predstavitev RTV Slovenija kot raziskovalne enote. V šesti točki je predstavljen praktični del magistrske naloge, kjer sem se osredotočil na analizo sprememb organizacijske kulture in strukture v OE - OZ. Primarni podatki so bili zbrani z metodami anketiranja, intervjujev in opazovanja. Uporabljena je tudi zgodovinska metoda, katere namen je prikazati proces nenehnega tehnološkega razvoja organizacijske enote. Priprava koncepta raziskovalnih vprašanj temelji na obdelavi zbranih podatkov s pomočjo primerjalne metode. Za prehod od

abstraktnega do empiričnega nivoja naloge je bila izvedena operacionalizacija anketnega vprašalnika. Anketa je bila izdelana na podlagi vprašalnika »Slovenska organizacijska klima« – SiOK in je bila članom organizacijske enote dostopna v spletni obliki. Na podlagi podatkov, zbranih na primarni način je bila izvedena primerjalna analiza s podatki iz predhodnih raziskovanj organizacijske kulture RTV Slovenija. Z metodo sinteze je na podlagi rezultatov podana ocena organizacijske kulture in strukture v preučevani organizacijski enoti. Z metodo indukcije pa je bilo izmerjeno stanje organizacijske klime v organizacijski enoti preneseno na celotno RTV Slovenija. V sklepnem delu sledi povzetek vseh ugotovitev ter predlog sprememb v RTV Slovenija, konkretno v OE – OZ (Kolar, 2010).

1 ORGANIZACIJA PODJETJA

1.1 Opredelitev organizacije

Težko govorimo o enotnem razumevanju organizacije in organiziranja, ker v literaturi obstajajo različne definicije te dejavnosti. Glavni vzrok v različnem pojmovanju organizacije je v tem, da se z organizacijo in z njo povezanimi dejavnostmi ukvarjajo ljudje različnih poklicev (Ivanko, 1999, str. 9).

Različni avtorji organizacijo vsak po svoje opredeljujejo, ena od opredelitev organizacije je opredelitev po Lipovcu, ki se glasi: Organizacija združbe je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združb (Lipovec 1987, str. 35). Lipovec torej pravi, da organizacijo ne predstavlja združba, temveč razmerja med člani te združbe. Razmerja med člani združbe so lahko formalne ali neformalne narave in so obravnavana na statični ali dinamični način. Organizacijska struktura predstavlja statično razmerje med člani organizacije, organizacijski procesi pa dinamičnega. Neformalna razmerja v statičnem smislu predstavljajo interesne in prijateljske skupine, v dinamičnem smislu pa organizacijska kultura združbe (Lipovec, 1987, str. 35).

Poznamo namensko in nenamensko povezovanje v različne skupine. Organiziranje večjega števila ljudi pa oblikuje skupino, ki jo loči od drugih množic ljudi. Učinkovito delovanje združbe pa predstavlja usmerjeno delovanje k skupnemu cilju. Sestavljenko najrazličnejših razmerij, ki se tvorijo med ljudmi poimenujemo organizacijska struktura. Istovrstna razmerja med ljudmi predstavljajo enovite strukture. Prevladujoče pa so zložene strukture, ki jih dobimo tako, da povežemo več enovitih struktur skupaj.

Organizacija je torej največkrat definirana kot združba med seboj povezanih članov, ki predstavljajo ciljno usmerjen družbeni sistem. Njene razsežnosti se kažejo v: družbeni usmerjenosti, socialni in psihološki komponenti, ki obsegata delovanje posameznika v odnosu do drugih posameznikov v skupini ali pa v delovanju med skupinami. Organizacija je sestav

tehničnih razmerij med poslovnimi prvinami, poslovnimi procesi in proizvodi, ki vodijo k večji učinkovitosti poslovanja (Rozman, Kavčič & Koletnik, 1997, str. 127).

Organizacija podjetja posameznikom omogoča, da s sodelovanjem v njej dosežejo več, kot bi dosegli sami izven nje. Usklajeno delovanje vseh delov združbe je tisto, kar zagotavlja njen uspeh. Da to dosežemo, se morajo znotraj strukture razviti razmerja, ki omogočajo usmerjanje vseh delov združbe proti skupnim ciljem.

1.2 Pomembnost organizacije

Če želimo, da bodo podjetja uspešno delovala, je bistvenega pomena predvsem dobra organizacija. Podjetje se lahko uspešno razvija, če je njegova organiziranost na dovolj visoki ravni, kar pomeni, da mora biti podjetje sposobno, da se dovolj hitro in učinkovito prilagaja spremembam v okolju. Interesi organizacije in poslovni procesi se morajo ujemati z interesi in poslovnimi procesi okolja. Za produkcijske vire, dobro izkoriščenost človeškega potenciala in tehnologijo, mora organizacija poskrbeti na čim bolj racionalen način, ki bo usklajen z različnimi razmerji in notranjo harmonijo podjetja

Organiziranosti podjetja ni mogoče popolnoma obvladati, ker nanjo vpliva veliko različnih dejavnikov, ki jih ni možno do popolnosti nadzorovati, zato bo dejanski nivo organiziranosti vedno pod optimalnim nivojem, kar ima za posledico, da so doseženi rezultati vedno pod objektivno možnimi. Pri ugotavljanju poslovne učinkovitosti in uspešnosti podjetja so ta razhajanja med realno doseženimi in možnimi poslovnimi rezultati pomembna. Praviloma velja načelo, da višja kot je raven organiziranosti podjetja, boljše poslovne rezultate lahko podjetje v normalnih pogojih delovanja pričakuje. Na podlagi tega lahko zaključimo, da je z zvišanjem ravni organiziranosti v podjetju možno še dodatno izboljšati poslovanje. Značilnost sedanjega obdobja pa je intenzivno organizacijsko preoblikovanje podjetij, ki se odraža predvsem na način racionalizacije, zmanjševanja števila zaposlenih in procesov združevanja (Kovač, 2001).

Spreminjanje organizacije je oddaljevanje obstoječega stanja organiziranosti k bolj zelenemu stanju, ki omogoča povečanje učinkovitosti organizacije in uspešnost podjetja. Spremembe v organizaciji lahko razdelimo na: spremembe struktur, spremembe kulture in procesov poslovanja. Spreminjanje organizacije pa ni nujno le zaradi ugotovljenih problemov, temveč tudi in predvsem zaradi sprememb v okolju (Rozman, 2000).

1.3 Analiza, oblikovanje in spreminjanje organizacije

Za ugotavljanje obstoječega organizacijskega stanja in organiziranosti struktur se v praksi uporabljajo različne, tudi neformalne metode analize. Sčasoma so namreč analitiki razvili razne neformalne oblike analiz za pomoč pri sprejemanju odločitev. Strateška analiza je v

bistvu kritična analiza notranjih dejavnikov organizacij in dejavnikov, ki iz okolja organizacije vplivajo na njeno prihodnost. Analiza je globinska, opravijo jo vodilni s pomočjo lastnih in drugih strokovnih služb. Čeprav je v osnovi kvantitativna, mora vsebovati tudi ključne ocene (Kavčič, 1991, str. 148).

Kavčič (1991) v svojem delu ugotavlja, da obstaja več pristopov k strateški analizi. Eden od teh je tudi opredelitev ključnih kritičnih dejavnikov uspešnosti organizacije. Kot kritične lahko opredelimo tiste dejavnike, ki povzročajo razliko med povprečnim in najboljšim rezultatom. Čeprav je takšnih dejavnikov veliko, se je potrebno posvetiti ključnim.

Stopnjo odstopanja dejanske organizacije od zelene izmerimo z analizo s katero spoznamo, kako je določeno podjetje organizirano. To je osnova za spreminjanje organizacije, da bi bila bolj uspešna in učinkovita. (Rozman, 2000, str. 22). Če želimo opraviti dobro analizo, si moramo določiti kaj želimo analizirati, kaj želimo z njo doseči, na kakšen način bomo analizirali, komu je analiza namenjena in do kdaj jo je treba izpeljati. Analiza je sestavljena iz dveh delov: iz opazovanja in diagnoze. V fazi opazovanja skušamo zbrati in pretehtati čim več podatkov o organizaciji, ki jih kasneje primerjamo s stanjem, ki ga želimo doseči. Z diagnozo pa ugotavljamo, zakaj prihaja do razhajanj med dejansko in zeleno stopnjo organiziranosti, kar nam bo kasneje v pomoč, pri izogibanju nastajanja neželenih situacij.

Če želimo oblikovati organizacijo, moramo zasnovati ustrezne organizacijske strukture in procese. V začetni fazi oblikujemo delovna mesta, oddelke in v končni fazi organizacijo celotnega podjetja (Rozman, 2000). Učinkoviteje je, če pri oblikovanju organizacije ne sodeluje le direktor podjetja, marveč glede na participativni pristop, tudi vsi ostali člani organizacije, ki na tak način organizacijo bolje spoznajo, lažje razumejo in v njej bolj zavzeto delujejo (Robey, 1993).

Prestrukturiranje pomeni prenavljanje organizacijskih struktur podjetja. Primerno je, kadar postopne spremembe niso več zadostne za prilagoditev podjetja na spremembe v okolju. Kadar obstoječa struktura ne ustreza več razmeram, ki jih zahteva okolje, je potrebno postaviti novo, ustrežnejšo strukturo, ki bo podjetju zagotavljala razvoj. S pomočjo prestrukturiranja se torej podjetje prilagodi spremembam v okolju, in s tem poveča učinkovitost in uspešnost poslovanja ter konkurenčno prednost.

K prestrukturiranju lahko pristopimo sistematično s postopnim prenavljanjem procesov ali pa radikalno s celovito preobrazbo (Dubrovski, 2004, str. 224). Kot navaja Dubrovski, poznamo glede na položaj, v katerem se podjetje nahaja in glede na njegove cilje, štiri temeljne strategije pristopa k prestrukturiranju:

- strategija razvijanja,
- strategija stabiliziranja,
- strategija preobrata,
- strategija žetev.

Pri strategiji razvijanja gre predvsem za nova podjetja z novimi izdelki in podjetja, katerih dolgoročna rast temelji na novih izdelkih in razvoju tržišča. Strategija stabiliziranja je primerna za podjetja v stabilnih in zrelih panogah s stroškovnimi prednostmi. Strategija preobrata vključuje preživetje in ponovni razvoj z načrtovanjem denarnih tokov in zmanjšanjem stroškov, pri strategiji žetve pa gre za umik zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti.

Najbolj smotrna metoda preoblikovanja organizacijskih struktur je preventivno reševanje organizacijskih problemov. Ta narekuje, da naj se k projektiranju organiziranosti pristopa načrtno, da bi pravočasno odpravili disfunkcije, ki nastanejo v organizaciji. Pomembno se je osredotočiti in spremljati spremembe tržišča ter tako zagotoviti obstanek in razvoj podjetja.

2 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V PODJETJU

2.1 Razumevanje sprememb

Za nenehno uspešno delovanje organizacije je pomembno, da se spreminja glede na zahteve okolja v katerem deluje. Da bi se pri tem procesu izognili tveganjem je pomembno, da management s strokovnostjo in zavzetostjo vodi procese spreminjanja (Tavčar, 2002). Kljub temu, da je izvajanje organizacijskih sprememb težka naloga, ki vključuje tudi veliko mero tveganja, mora management te spremembe spodbujati. V sodobnem in hitro spreminjajočem se okolju bodo uspešne le tiste organizacije, ki bodo spremembe spodbujale, jih udeleževale in pravilno usmerjale. Take organizacije se morajo preoblikovati v tako imenovane usmerjevalce sprememb, ki spremembe načrtujejo in so jih sposobne predvideti in izpeljati visoko strokoven način (Drucker, 2001).

Sprememba v podjetju je opredeljena kot preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela kot prilagoditev organizacije na zahteve in spremembe v okolju (Vizjak, 1994).

Ker se mora organizacija nenehno spreminjati mora biti uvajanje sprememb nenehen proces in ne le enkratno dejanje. Za uspešno spreminjanje organizacije ni zadosti le podpora managementa temveč tudi izobraženi in usposobljeni zaposleni. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da so spremembe v podjetju organizacijska nujnost. Za poslovno uspešnost podjetja je pomembno, da se ne ukvarja zgolj s posameznimi spremembami, temveč stalno, celovito in sistemsko uvaja spremembe (Vila, 2000).

Da se podjetje lahko stalno odziva na spremembe okolja, je nujno, da te spremembe nenehno predvideva, jih zaznava, se jih zaveda in se jim prilagaja. Med vsemi vpletenimi člani organizacije, ki spremembe uveljavljajo, jih izvajajo, obvladujejo in na koncu nadzirajo je bistvenega pomena komunikacija. Kadar se spremembe pričnejo odvijati izven načrtanih meja je nujno uvajanje popravljalnih ukrepov (Mihelčič, 1999).

Spreminjanje organizacije smo opredelili kot oddaljevanje obstoječega stanja organiziranosti k bolj zelenemu stanju, z namenom povečanja učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Spreminjanje organizacije, pomeni spreminjanje njenih sestavnih delov, ki so:

- organizacijska struktura,
- organizacijski procesi in
- organizacijska kultura.

Sodobno poslovno okolje zahteva od organizacije, da se sooča z izzivi organizacijskih sprememb in se na ta način prilagaja novo nastalim razmeram v okolju. Take izzive opredeljuje (Kovač, 1999, str. 149–150):

- delovanje v globalnem okolju,
- oblikovanje organizacijskih struktur, procesov in kulture v spremenljivih okoljih,
- obvladovanje kompleksnosti okolja,
- kontinuirano izboljšanje kakovosti delovanja ter povečanje pristojnosti zaposlenih,
- ohranjanje in povečanje konkurenčnosti,
- etične razsežnosti delovanja organizacij.

Spreminjanje organizacije pomeni prilagajanje temeljnih lastnosti klasičnega pojmovanja organizacije. Uspešnost organizacijskih sprememb se odraža v (Kovač, 1999):

- hitrosti,
- fleksibilnosti,
- integrativnosti,
- inovativnosti organizacije.

2.2 Organizacijski razvoj

Za vsako organizacijo je organizacijski razvoj izjemno pomemben, saj spodbuja ustvarjalnost in aktivno delovanje, s čimer si organizacija pridobi prednosti in priložnosti ter psihično moč in nadvlado nad konkurenti (Ivanko, 2005). Pomembno je razlikovanje pojmov organizacijski razvoj in razvoj organizacije, ker pomeni organizacijski razvoj samo del razvoja organizacije. Razvoj organizacije pa je širši pojem in vsebuje (Blake in Mouton, 1964):

- organizacijski razvoj,
- tehnološki razvoj,
- tržni razvoj in
- druge razvojne dejavnosti.

Organizacijski razvoj je dolgoročni proces spreminjanja verovanja, stališč, vrednot in struktur organizacije tako, da jih prilagodimo tehnologijam, tržišču, sodobnim izzivom in spremembam. Organizacijski razvoj skrbi za vitalnejšo in aktivnejšo organizacijo pri čemer sta bistvenega pomena tehnologija in zaposleni. Načrtovanje sprememb, učinkovito vodenje, participativno vključevanje vseh zaposlenih in izboljšanje organizacijske kulture predstavljajo temelj za učinkovite spremembe.

Tudi na področju organizacijskih sprememb lahko pride do pretiravanja, kar lahko dolgoročno povzroči neuskladen razvoj organizacije. Prav nasprotno pa lahko pretirano vztrajanje pri sedanjem stanju organiziranosti povzroči zaostajanje, kar je lahko ogrožujoče za obstoj organizacije, zato mora biti uspešen organizacijski razvoj premišljeno uravnotežen. Prav ta uravnoteženost pri iskanju najprimernejše stopnje organizacijskih sprememb pa je najpomembnejši vsebinski poudarek organizacijskega razvoja, ki ne predstavlja idealne uravnoteženosti, temveč dinamično ravnotežje razvoja organizacije. Dinamično ravnotežje pomeni tehtanje med novim in starim organizacijskim modelom, pri čemer je pomembno, da obdržimo tudi stare prakse, ki so se izkazale kot dobre in znamo strokovno poiskati nove uporabne organizacijske modele.

2.3 Spreminjanje organiziranosti

Spreminjanje organiziranosti pomeni nenehno obvladovanje tistih dejavnikov, ki so najpomembnejši za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije. Poznamo aktivno ali pasivno proučevanje spreminjanja organiziranosti. Pri aktivnem proučevanju se organizacija prilagaja spremembam na ustvarjalen in inovativen način, pri pasivnem pa organizacija sledi spremembam, ki jih opazi pri drugih in jih posnema. Spreminjanje organiziranosti velja za zelo zahteven poslovni proces, ki ne dopušča večjih nepravilnosti, ki bi lahko povzročile neželene negativne posledice. Tveganju nepravilnih sprememb, ki imajo za posledico negativne vplive na organizacijo in zaposlene se lahko uspešno izognemo s pravilno analizo in diagnozo trenutnega stanja organiziranosti (Ivanko, 2005).

Spreminjanje organiziranosti predstavlja spreminjanje organizacijskih struktur, kulture in procesov. Spreminjanje organiziranosti ni nujno le zaradi težav s katerimi se organizacija srečuje, temveč tudi zaradi spreminjanja okolja v katerem organizacija deluje. Za organizacijske spremembe današnjega časa so značilne predvsem fleksibilne in začasne oblike organiziranosti, ki so usmerjene v globalno in interaktivno delovanje ter vodenje.

Ključni dejavnik organizacijskih sprememb so njeni zaposleni, ki potrebujejo ustrezno znanje o organizacijski strukturi, njeni kulturi in procesih. Spreminjanje organiziranosti je razvojna dejavnost, pri kateri so za ustrezno preoblikovanje nujno potrebne priprave in ustrezno znanje (Ivanko, 2005).

Drugačna organiziranost, inovativnost, izboljšave in stalna pripravljenost na spremembe so

predpogoj ohranjanja prednosti organizacije pred konkurenco. Drugačno obnašanje glede na konkurenco organizacija lahko doseže z analizo notranjega in zunanega okolja, dinamičnim iskanjem rešitev, določitvijo rokov in časa trajanja sprememb (Ivanko, 2005).

Na uspešno uvedbo sprememb management lahko računa le v primeru, da s spremembami seznanjeni vse zaposlene, jih pravilno usposobi, prepriča v koristnost načrtovanih sprememb in od njih pridobi odobravanje. Časovni roki sprememb postajajo vedno krajši in le na način učinkovitega posredovanja znanja in poznavanja novih tehnologij lahko uspešno obvladujemo stresno situacijo, ki jo predstavljajo spremembe (Ivanko, 2005).

Znanje in sposobnosti, ki odlikujejo dinamično organizacijo prihodnosti lahko razdelimo na sledeč način (Ivanko & Stare, 2007):

- ustvarjalni pogled (postavljanje pravih vprašanj),
- senzitivnost (delovati proti drugim),
- vizijo (ustvarjanje prihodnosti),
- gibkost (pričakovanje sprememb),
- osredotočenost (izvajanje sprememb) in
- potrpežljivost (živeti na dolgi rok).

Prvi del spreminjanja organiziranosti predstavljajo priprave na spremembe, drugi pa vključevanje teh sprememb v delovanje organizacije. Temeljite priprave na organizacijske spremembe moramo znati predvideti tako da (Ivanko & Stare, 2007):

- ne glede na to za kakšne spremembe gre je nujna postavitev mej opazovanja,
- moramo prepoznati vpliv teh sprememb znotraj postavljenih mej,
- identificirane spremembe poskušamo razvrstiti in ugotoviti njihove morebitne skupne točke,
- poskušamo ugotoviti vzrok sprememb,
- se osredotočimo na spremembe in ne na simptome,
- analiziramo vzroke sprememb kot kazalce za nadaljnje spremembe.

Spreminjanje organiziranosti je proces iskanja ravnotežja med tistimi, ki spremembe uvajajo in tistimi, ki obvladujejo ter vodijo organizacijsko dogajanje. Prav tako pa je pomemben tudi nadzor nad potekom organizacijskih sprememb, ki ga preverjamo ali (Mihelčič, 1999):

- so tisti, ki so za ukrepe zadolženi, te pravilno dojeli,
- so jih začeli ustrezno in pravočasno uresničevati,
- so prvi učinki ukrepov skladni s predvidevanji,
- se kažejo problemi ali neskladnosti,
- smo priča nasprotovanju ukrepom,
- so se med tem spremenile okoliščine, ki bodo vplivale na spremembe.

Zaradi pojava novejših tehnologij, zahtevanega znanja in novih načinov komunikacije je spreminjanje organiziranosti podjetij v današnjem času postala stalnica v razvoju organizacij. Pri spremembah, ki so značilne za uvajanje novih tehnologij, je potrebno hitro in proaktivno odzivanje organizacije in njenih članov na te spremembe. Pri tem pa je bistvenega pomena stalno učenje, medsebojna izmenjava znanj, optimalna izkoriščenost intelektualnega kapitala in tehnologije.

2.4 Kdaj in kako spremeniti organizacijo?

Podjetja rastejo zaradi različnih razlogov. Osnovni je seveda ekonomski, saj podjetja z večanjem pridobijo prednosti, ki izvirajo iz ekonomije obsega. Enako pomemben razlog je težnja po preživetju. Konkurenca se razvija in sili podjetje, da ostane enakopravno drugim, če že ne boljše. Tretja skupina razlogov so samopotrditveni. Podjetje dodaja nove proizvode, nove naloge, širi svojo ponudbo in uravnava poslovne procese. Spreminjanje situacijskih spremenljivk tako zahteva spreminjanje organizacije. Podjetje spreminja organizacijsko strukturo, ko razkorak med obstoječo in želeno obliko organizacijske strukture povzroča težave. Razlogi za spremembo organizacijske strukture so ali v situacijskih spremenljivkah ali pa v samem podjetju, v primeru da podjetje vpelje neustrezno organizacijsko strukturo. S spreminjanjem organizacije razumemo uveljavljanje novih zamisli organizacije. Proces spreminjanja in inoviranja sta si podobna in tečeta v naslednjih fazah (Daft, 1982, str. 129-166):

- potreba po spremembi, ki običajno povzroči nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, bodisi v izvedbi, bodisi v organizaciji,
- iskanje nove zamisli, pri čemer je zamisel lahko nov proizvod, nova tehnologija, nov organizacijski predpis in podobno,
- izbira in predlaganje zamisli, pri čemer je raven sprejetja odvisna od pomembnosti zamisli,
- uvedba zamisli, ki zahteva veliko časa in dela.

Kadar organizacijska struktura, kultura in procesi odstopajo od zamišljenih, se to odraža tako, da zadolžitve niso opravljene, zaposleni niso motivirani, plani niso izvedeni, komuniciranje je moteno, nerazrešeni konflikti se kopičijo.

V tem primeru je nujno, z analizo dejanskega stanja organizacije in primerjavo z zamišljenim novim stanjem definirati vzroke za nastali položaj v organizaciji. Pri tem je zamišljeno stanje lahko tudi stanje v sorodnih podjetjih. Ugotavljanje odstopanja temelji na pretežno kvalitativnih pristopih, kot so vprašalnik, intervjuji, opazovanje in podobno. Ugotovljene vzroke, ki povzročajo težave, podjetje odpravlja s ponovnim oblikovanjem organizacije (Ivanko, 1992, str. 89). Vzroki za odstopanje dejanske organizacije od zamišljene se kažejo že v samem projektiranju, ki ni vedno ustrezno, lahko so v uveljavljanju organizacije, ki ni sledilo projektiranju. Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom

izboljšanja odločanja o njej in s tem smotrnost doseganja cilja podjetja, na ta način pa tudi učinkovitost in uspešnost.

Organizacija bo najbolj učinkovita, če bodo strukture in procesi v njej usklajeni in če bodo usklajeni s situacijskimi spremenljivkami. V procesu projektiranja ali planiranja že obstoječe organizacije, analiza obstoječe organizacije predstavlja začetno fazo in s tem ugotavljanje organizacijskih spremenljivk. Podobno kot pri planiranju poslovanja, sledi tu analiza in predvidevanje situacijskih spremenljivk. V še neobstoječi organizaciji pa začne proces proučevanja in upoštevanje situacijskih spremenljivk, ki mu sledi vpeljava najbolj ustrezne organizacije. V procesu kontrole pa primerjamo obstoječo z zamišljeno, projektirano ali planirano organizacijo in ugotovljamo odklone med njima ter vzroke zanje (Rozman, 2000, str. 21-24).

Spreminjanje organizacije podjetja ima lahko dolgoročne posledice. Zato je pripravljalna faza, ki mora odgovoriti na vprašanje, kateri so ključni vzroki sprememb zelo pomembna. V tej fazi je potrebno temeljito pretehtati vzroke za nastalo situacijo v organizaciji in med uvajanjem sprememb poiskati rešitve za vzpostavitev primernejše organiziranosti. Sledi opredelitev ciljev zelene organiziranosti podjetja in ocena razhajanja z obstoječo organiziranostjo. Eden od ciljev zelene organizacije podjetja je tudi oblikovanje organizacijske kulture, v kateri so cilji zaposlenih usklajeni s cilji podjetja. Taka usklajenost pa vodi k zadovoljstvu zaposlenih, ki ima za posledico tudi uspešno delovanje podjetja. Uspešnost podjetja pa je že drugi cilj, ki je hkrati tudi skupni cilj vseh članov organizacije.

2.5 Vrste organizacijskih sprememb

Uvajanje organizacijskih sprememb v podjetje je odvisno od okoliščin v notranjem in zunanjem okolju organizacije na katere se mora podjetje prilagoditi. Pristopi za uvajanje sprememb so različni, vsak od njih je primeren za različne okoliščine, vendar pa je zaradi medsebojne povezave in sočasnosti izvajanja spremembe smiselno obravnavati skupaj.

V podjetju poznamo naslednje vrste sprememb: spremembe v tehnologiji, spremembe v procesih, spremembe proizvodov, spremembe v organizaciji, spremembe v strategiji in spremembe pri zaposlenih (Rozman, 2000, str. 125). Značilne spremembe v organizaciji, se v zadnjem času kažejo predvsem v decentralizaciji podjetij, prevladovanju horizontalnih organizacijskih struktur in zunanjemu izvajanju dejavnosti.

Poznamo dva tipa sprememb, ki se razlikujeta po vsebini sprememb, ali pa na obseg izvajanja sprememb. Vsebinske spremembe so lahko strateške ali operativne. Pri strateških spremembah gre za temeljite spremembe z dolgoročnim vplivom na delovanje organizacije. Za operativne spremembe pa je značilno, da ne povzročajo korenitih sprememb v delovanju organizacije in imajo časovno zelo hiter učinek delovanja. Po obsegu pa gre lahko za delne ali pa celovite spremembe. Pri delnih spremembah gre za spreminjanje posameznih

poslovnih procesov in delov organizacije, pri celovitih spremembah pa gre za spremembe celotnega poslovnega sistema organizacije (Vizjak, 1994).

Glede obsega in procesa izvajanja sprememb poznamo evolucijske ali transakcijske in revolucionarne ali transformacijske spremembe. Značilnost evolucijskih sprememb je v tem, da obstoječe stanje upoštevajo in ga postopno skušajo izboljšati. Pri to vrstnih spremembah gre za neprekinjen proces prilagajanja organizacijske strukture in strategije podjetja, ki navadno vključuje le določen del organizacije, kot je to na primer tehnologija ali obvladovanje kakovosti. Revolucionarne spremembe pa so po navadi hitre, narekujejo opustitev dosedanjih postopkov, upeljavajo novih in drugačnih načinov delovanja organizacije, kamor spadajo tudi prenova poslovnih procesov ali reinženiring, prenova organizacije ali prestrukturiranje in inoviranje (Rozman, 2000).

2.6 Nujnost spreminjanja in proces uspešnega obvladovanja organizacijskih sprememb

Spremembe organizacije so posledica sprememb v okolju in drugačnega načina življenja. Organizacija se mora spremembam prilagajati pravočasno, tako da neprestano vpeljuje sodobne oblike organiziranosti, ki bodo primerne tudi v prihodnjem obdobju. Spremembe so postale del vsakdanjega življenja, se pojavljajo vedno pogosteje in hitreje, zato morajo biti procesi spreminjanja organiziranosti podjetij vse krajši.

Obstoječe stabilno stanje poslovanja podjetja ni garant za uspešno delovanje v prihodnosti, zato se mora podjetje, ki želi preživeti na dolgi rok prilagajati spremembam in jih tudi izvajati (Tavčar, 2001). Obvladovanje sprememb organiziranosti podjetja je zaradi kompleksnih razmerij med posameznimi gradniki in različnih interesov članov organizacije zelo zahtevna naloga.

Uvajanje sprememb je nedvomno naloga managementa, ki v tem delu predstavlja osnovni element v organizacijski shemi. Management mora za uspešno obvladovanje sprememb, ki predstavljajo prehod iz obstoječega stanja v zeleno stanje organizacije, te spremembe podpirati, jih pravilno predstaviti in zagovarjati tudi ostalim članom organizacije. Za zaposlene je pomembno, da so o spremembah pravilno obveščeni in pri njih tudi sami aktivno sodelujejo. Končni rezultat sprememb v podjetju je lahko tudi drugačen od tistega, ki je bil zasnovan na začetku, zato je pravilno informiranje zaposlenih o poteku sprememb prav tako pomembno, ker se organizacija le tako lahko sproti prilagaja nepričakovanim vplivom iz okolja, ki jo silijo k sprejemanju drugačnih ukrepov, kot so bili predvideni. Nedvomno pa pri spremembah lahko naletimo na odpor članov organizacije, ki je zgolj rezultat nepravilnega pristopa k spremembam, ali pa nepredvidljivih okoliščin, zato je v tem primeru naloga managementa, da se posveti odpravljanju vzrokov in mehanizmov odpora in ne posledic (Možina, 2000).

Uspešno uvajanje in obvladovanje sprememb poteka na več ključnih področjih, ki so: učinkovita komunikacija, odpravljanje zaskrbljenosti, prekvalificiranje, novi načini in metode dela, prilagajanje in spodbujanje (Možina, 1992). Omenili smo že, da je pri izvajanju sprememb pravilna komunikacija, ki mora potekati obojestransko, med managementom in zaposlenimi ključnega pomena, ne smemo pa pozabiti na ostale kadrovske in kontrolne ukrepe, ki so na voljo managementu za namene obvladovanja sprememb. Taki ukrepi, ki managementu pomagajo pri obvladovanju sprememb so: spremenjena kadrovska politika zaposlovanja, spremenjena politika nagrajevanja in napredovanja in nova merila za spremljanje uspešnosti zaposlenih.

Pri uspešnem obvladovanju organizacijskih sprememb mora organizacija zagotoviti ustrezne pogoje, njeni člani pa morajo biti pripravljeni prevzeti določeno mero tveganja. Zelo pomembno je, da so spremembe pravočasno načrtovane, ustrezno vodene in je vanje vključenih čim več članov organizacije. Kadar člani organizacije niso seznanjeni s spremembami in jih ne razumejo, je proces spreminjanja lahko oviran. Zato morajo vsi člani organizacije pred začetkom uvajanja sprememb spoznati, da je sprememba potrebna, zaželeno in izvedljiva. Management pa mora analizirati trenutno stanje organizacije in spoznati, kje organizacija ni dovolj učinkovita in uspešna (Vila, 2000).

Odpor do sprememb primarno izvira iz občutljivosti nanje, še posebej v primeru, kadar gre za negotovost, izgubo družbene moči, poslabšanje gmotnih razmer, potrebo po dodatnem učenju, spremembe pri količini in načinu dela. Za zmanjšanje stopnje odpora poskrbimo s pravočasnim informiranjem, izobraževanjem in ostalimi oblikami komuniciranja. Management mora nujno spodbujati sodelovanje in vključevanje zaposlenih pri spremembah, hkrati pa mora razglasiti politiko neodpuščanja, graditev zaupanja in ohranjanje pozitivnih odnosov v organizaciji (Mihelčič, 1999).

Pri vključevanju zaposlenih v proces spreminjanja organizacije je pomembno, da management ostalim članom organizacije pomaga prepoznati moč, ki jo imajo v primeru ustvarjalnega sodelovanja pri spremembah. V primeru participativnega sodelovanja vseh članov organizacije pri spremembah, stopijo predvsem v ospredje osebne lastnosti, kot so: ambicije, vizija, samozavest, pripravljenost sprejemati tveganja, racionalno usmerjanje lastne energije, tekmovalni duh, samokritičnost in voditeljske sposobnosti (Bukovec, 2006).

Pri obvladovanju organizacijskih sprememb je očitno dejstvo, da ima ključno vlogo management človeških virov, kjer je bistvena pomena tudi organizacijska kultura. Organizacijska kultura mora omogočati komunikacijo, ki spodbuja tako motiviranost, da postaneta inovativnost in ustvarjalnost sestavni del vsakega opravila.

2.7 Vloga managementa pri organizacijskih spremembah

Pri obvladovanju organizacije imajo managerji nedvomno pomembno vlogo. Ob upoštevanju osnovnih funkcij managementa je za uspešno poslovanje sodobne organizacije v hitro spreminjajočem se okolju pomembno, da se managerji znajo hitro in učinkovito prilagajati spremembam. Kako hitro se bo organizacija prilagajala spremembam poslovnega okolja, ki je polno nepredvidljivih in hitrih sprememb je torej v največji meri odvisno od managementa organizacije.

Management mora poskrbeti, da organizacija spremeni način delovanja, ki je bil značilen za obdobje pred uvajanjem sprememb. Pri procesu spreminjanja organizacije so managementu v pomoč predvsem inovativnost, pravočasne in prave informacije ter znanje s katerim razpolaga organizacija. Uvajanje sprememb pa mora management vseeno izvajati zelo premišljeno in aktivno, vendar v okvirih razumnega tveganja.

Sposobnost managementa na prilagajanje organizacije spremembam okolja, je v današnjem času predvsem v podjetniškem načinu delovanja. V obdobju spreminjanja organizacije morajo zaposleni za management predstavljati posebno skrb, ki se kaže predvsem v načinu obveščanja in vključevanja v proces sprememb. Management mora poskrbeti, da pri zaposlenih v največjem možnem obsegu odpravi dvome o nujnosti sprememb. Določen delež dvomov in negotovosti bo pri uvajanju sprememb prav gotovo ostal, vendar zagotovilo, da zaposleni zaupajo v poštenje in sposobnost managementa, nedvomno olajša uspešno izpeljavo sprememb.

Management človeških virov in aktivno vključevanje zaposlenih v izvajanje sprememb postaja za managerje ena izmed prioritetenih nalog v času spreminjanja organizacije. Poleg tihega znanja, so motivirani zaposleni nedvomno osnovni kapital, s katerim razpolaga organizacija. Ker se uspešnost sodobne organizacije ne meri le z ekonomskimi učinki, marveč so za dober poslovni ugled na trgu pomembni tudi ostali pozitivni kazalci uspeha organizacije, ki predstavljajo učinkovito delovanje vseh članov organizacije in njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

3.1 Opredelitev organizacijske strukture

Organizacijska struktura je eden najpomembnejših elementov vsakega podjetja, saj odločilno oblikuje njegovo delovanje in je kot neotipljiva ovira za posnemanje. Zaposleni med seboj vstopajo v razmerja in odnose, ki medsebojno vplivajo eden na drugega, se med seboj povezujejo in združujejo ter prilagajajo. Vsak zaposleni tvori vezi, ki ga vpnejo v združbo ali organizacijo, kateri nato pripada. Mreži medčloveških odnosov, ki se tvori znotraj podjetja pravimo **organizacijska struktura**. Odnosom in razmerjem dajejo pečat:

- naravne in tehnološke možnosti delovanja ljudi,
- psihološke, fiziološke in druge značilnosti ljudi,
- družbeno-ekonomske značilnosti delovanja.

Skozi vzajemen odnos med zaposlenimi se oblikujejo spontane vezi, ki jim pravimo **neformalne strukture**. Neformalne strukture so prisotne v vsakem podjetju in bistveno vplivajo na njegovo delovanje in obstoj. Poleg neformalnih, nenamernih struktur pa imamo **formalne strukture**, ki so postavljene namerno, z namenom usklajenega delovanja in doseganja cilja podjetja. Podjetje predpiše formalno strukturo, katere namen je:

- utrjevanje, opis in povezovanje poslovnih procesov,
- združevanje vseh dejavnikov, od delovnega mesta, skupin, oddelkov, proizvodnje do celote podjetja,
- določa status posameznikom: managerjev in izvrševalcev,
- predpisuje norme in pravila obnašanja.

Formalne in neformalne strukture najdemo v vsakem podjetju, njihovo medsebojno simbiotično delovanje pa je lahko ključno za uspešnost organizacije. Organizacijske strukture so podvržene neprestanim vplivom tako iz notranjega kot zunanjega okolja, zato so podvržene dinamičnim procesom sprememb ter se odzivajo, spreminjajo in prilagajajo kot odgovor na potrebe in zahteve okolice, z namenom doseganja cilja oziroma ciljev podjetja. **Dimenzijske značilnosti okolja**, v katerem neko podjetje deluje, pogojujejo dinamiko prilagajanja organizacijskih struktur. Opis organizacijske strukture opravimo z **organigramom**, v katerem grafično prikažemo sestavne dele organizacije glede na posamezne ravni ter formalne povezave, ki so vzpostavljene med njimi. Tako dobimo tudi potek komunikacijskih vezi in hierarhijo, ki je vzpostavljena v podjetju.

3.2 Makro, mezo in mikroorganizacijska struktura

Podjetje vzpostavi preko formalne organizacijske strukture sistem delitve nalog in razporejanja le-teh na izvrševalce ter ureja njihove medsebojne odnose skozi celotno organizacijo. Pomembno vlogo nosijo managerji kot tvorci strukture, saj so zadolženi za organizacijo odnosov med izvajalci nalog. Glede na podrobnost delitev nalog, se tudi organizacijska struktura deli na manjše organizacijske enote, vse do smotrno najmanjše, ki jo imenujemo delovno mesto (Lipičnik, 2003, str. 45). Glede na nadrobnost oblikovanja organizacijske strukture in razporejanja organizacijskih zmogljivosti ločimo različne ravni organizacijske strukture.

Makroorganizacijska struktura predstavlja temeljno organizacijsko zgradbo skupnega poslovanja do kompleksnih poslov in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih razmerij. Vsaka organizacija vsebuje samo eno makroorganizacijsko raven (Lipičnik, 2003, str. 45).

Mezoorganizacijska struktura ureja medsebojna razmerja znotraj posameznega področja poslovanja. Ker je natančno določanje meja mezoorganizacijskih ravni včasih težko določiti, se držimo pravila, da je vse, kar ni makro ali mikro raven, mezoorganizacijska raven (Lipičnik, 2003, str. 46).

Mikroorganizacijska struktura določa oblikovanje števila delovnih mest. Struktura se oblikuje glede na smotrnost organizacijske razporeditve nalog na posamezna delovna mesta znotraj posamezne organizacijske enote in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij (Lipičnik 2003, str. 46).

3.3 Organizacijske oblike podjetij (oblike organizacijskih struktur)

Temeljno vodilo pri oblikovanju organizacijskih struktur je **centralizacija** in **decentralizacija** nalog. Pri centralizaciji se naloga izvaja na enem mestu, pri decentralizaciji pa na več mestih. S **centralizacijo** dosežemo večjo specializacijo, ugodne učinke ekonomije obsega, večjo izrabo delovnih sredstev, znižanje stroškov, omogoča nam enotno poslovno strategijo ter nastop na trgu. Negativni aspekt centralizacije je slabo prilagajanje na različne naloge in počasno odzivanje na spremembe v okolju. **Decentralizacija** na drugi strani omogoča večjo svobodo pri odločanju posameznikov in skupin, potrebna pa je višja odgovornost pri delu, prav tako pa so višji tudi stroški dela. Glede na stopnjo centralizacije poznamo sledeče strukture:

- funkcijska
- divizijska
- matrična
- horizontalna procesna
- virtualne mreže in »outsourcing«
- hibridne.

Funkcijska struktura je visoko centralizirana struktura in je tudi najbolj pogosta. Razvila se je v začetku 20. stoletja, uvedel pa naj bi jo Carnegie Steel. Struktura je razgrajena na temeljne poslovne funkcije, funkcijske oddelke, v katerih se združujejo specifična znanja in spretnosti. Poleg funkcijskih oddelkov se lahko v strukturi nahajajo tudi štabne enote, ki se oblikujejo z namenom pomoči in razbremenitve vodstvenih delovnih mest. Štabne enote so lahko tudi vir konfliktnosti zaradi strokovnega vmešavanja v operativne zadeve. **Prednosti** take strukture so spodbujanje ekonomije obsega znotraj funkcijskih oddelkov, razvoj funkcijskega znanja in spretnosti ter doseganje funkcijskih ciljev. Zmožljivosti so polno izkoriščene in tako se doseže visoka stopnja racionalizacije ciljev in minimizacija stroškov. **Slabost** take organizacije je počasno prilagajanje na spremembe v okolju, manjša stopnja inoviranja v podjetju, slaba in pomanjkljiva horizontalna koordinacija med posameznimi oddelki ter omejen pogled na cilje organizacije. Taka organizacija nastopa navzven enotno in

je najprimernejša struktura za podjetja, ki izdelujejo en ali nekaj izdelkov ter poslujejo v stabilnem okolju. Najpogosteje jo najdemo v manjših industrijskih podjetjih.

Divizijska (produktna) struktura se uveljavlja v velikih podjetjih z mnogimi proizvodi. Velika podjetja se razdeli na manjše število podjetij, divizij, ki so organizirane glede na proizvode, proizvodne skupine in storitve. Na skupni ravni ostajajo vse tiste funkcije, ki so skupni za vse programe, na primer marketing ali nabava potrebnih surovin. Delitev na divizije se izvaja po načelu avtonomne decentralizacije ob neprisilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje v divizijski strukturi je decentralizirano in prepuščeno posamezni diviziji. **Prednost** divizijske strukture je njena fleksibilnost in prilagodljivost na hitre spremembe v nestabilnem okolju. Njena decentralizacija omogoča dobro koordiniranje med posameznimi funkcijskimi oddelki in omogoča lažje prilagajanje posameznih divizij razlikam glede na proizvode, kupce in regije. **Slabost** take strukture je pomanjkanje tehnične specializacije, ne spodbuja ekonomije obsega, možna pa je tudi slabša koordinacija med divizijami, ki si lahko postanejo tudi medsebojno konkurenčne.

Matrična struktura je kombinacija funkcijske in divizijske strukture, znotraj katere najdemo močne horizontalne (procesne) povezave in zahteva timsko delovanje organizacije. Matrična struktura je smiselna v primeru povezovanja virov med oddelki organizacije. Zelo je podobna projektni organizacijski strukturi, razlika pa je v tem, da sodelavci na projektu delajo po potrebi (Žnidaršič Krajnc 1995, str. 46). **Prednost** matrične strukture je njena zmožnost delovanja v kompleksnem in težko predvidljivem okolju ter zadovoljevanje dvojnih potreb – zagotavljanje zadovoljstva kupcev in ohranjanje funkcijske strukture. **Slabost** je timsko delovanje organizacije, ki je lahko zelo zahtevno in zahteva usposabljanje zaposlenih za ta način dela, poleg tega pa zahteva visoko stopnjo zavzetosti sodelavcev za doseganje skupnih ciljev. Matrična struktura se je uveljavila v projektnih in projektantskih organizacijah (Žnidaršič Krajnc 1995, str. 47).

Horizontalna procesna struktura temelji na ključnih procesih in povezovanju funkcijskih procesov ter zahteva ustrezno reorganizacijo za odpravo vertikalne hierarhije in meja med oddelki. Temelji na povezovanju funkcijskih procesov in na avtonomnih timih, v katerih so zaposleni opolnomočeni za sprejemanje odločitev, vodje procesov pa nosijo odgovornost za celoten proces. Timi se oblikujejo glede na posamezne projekte z namenom, da se projekt realizira v predvidenem roku, z določenimi stroški in v skladu s zahtevami naročnika. **Prednost** horizontalne procesne strukture je povečanje fleksibilnosti organizacije ter hiter odziv na spremembe v potrebah in pričakovanjih kupcev, zaposleni imajo širok pogled na cilje organizacije, spodbuja timsko delo in omogoča, da zaposleni nosijo pristojnosti za odločanje ter prevzemajo odgovornost za njihove odločitve. **Slabost** je težavno in časovno zahtevno določanje ključnih procesov, ki so potrebni za izvedbo zadane naloge, način dela zahteva spremembo kulture oblikovanja delovnih mest, poleg tega pa lahko naletimo na odpor managerjev, ki se upirajo prenosu moči in pristojnosti. Horizontalna procesna struktura se uvaja v podjetjih, kjer ciljev ni možno doseči s funkcijsko organizacijsko strukturo, saj je potrebno za doseganje zastavljenega cilja usklajevanje velikega števila posamičnih aktivnosti.

Virtualne mreže in »outsourcing« so organizacijske strukture, ki ji pravimo tudi dinamična mreža. Organizacijsko strukturo lahko definiramo, vendar je ta običajno nevidna zaradi svoje virtualne narave. Podjetje lahko širi procesno koordinacijo preko lastnih meja organizacije in države, najpogosteje z »outsourcingom«, kar pomeni pogodbeno zunanje izvajanje aktivnosti. Virtualne mreže lahko prenesejo večino ključnih funkcij na zunanja podjetja. **Prednost** virtualne mreže in »outsourcinga« je v njeni prilagodljivosti, večji učinkovitosti in nižjih stroških. Na ta način lahko podjetje v mrežo vplete toliko specifičnih storitev in znanja, kot ga sicer ne bi bilo sposobno razviti zaradi previsokih stroškov in dolgotrajnosti učenja novih procesov. **Slabost** je pomanjkanje nadzora nad posameznimi pogodbeniki in težavna koordinacija, ki je ključna za doseganje zastavljenih ciljev in tako smo odvisni od zunanjih organizacij.

Hibridne strukture so kombinacija različnih strukturnih pristopov in so prilagojene specifičnim potrebam, ki jih lahko ima podjetje. Zaradi velike fleksibilnosti se jih podjetja pogosto poslužujejo v današnjem, hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

3.4 Opredelitev organizacijskih spremenljivk

Organizacijske strukture podjetij so med seboj različne, zato imajo tudi različne lastnosti. Lastnosti podjetij popišemo z organizacijskimi spremenljivkami, s katerimi določamo značilnosti tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne strukture. Poznamo naslednje organizacijske spremenljivke:

formalizacija – število predpisov, postopkov in procedur v organizaciji. Formalizacija pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih in so običajno napisana (Rozman, 2000, str. 26). Več kot je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna, manj kot jih je, manj je formalna.

specializacija – ali širina delovne naloge, predstavlja delitev dela med posamezniki, tako horizontalno kot vertikalno po organizacijski strukturi. Skupna delovna naloga je razčlenjena na manjše naloge, tako da lahko posamezniki opravijo določeno opravilo, ki ga sicer sami v celoti ne bi zmogli. Delitev dela na naloge določa, do kakšne stopnje so delovna mesta specializirana. Pomembno je oblikovanje takih sklopov nalog, ki jih lahko posamezniki uspešno opravijo v določenem času.

standardizacija – enake delovne naloge se v podjetju izvaja na enak način (standardizacija predmetov dela, postopkov in dokumentiranja)

kompleksnost - razlika med delovnimi mesti. Kompleksnost opišemo s tremi dimenzijami: horizontalno, vertikalno in prostorsko. Vertikalna predstavlja število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov ali delovnih mest znotraj ene ravni, prostorska dimenzija pa opisuje obstoj ene ali več dislociranih enot.

profesionalizacija – število let šolanja za izvajanje delovnih nalog. Meri se s povprečno izobrazbo zaposlenih v podjetju in je izražena s povprečnim številom let, ki jih je posameznik porabil za pridobivanje znanja in sposobnosti, ki jih potrebuje za opravljanje dela.

kadrovska struktura – kje in kako so ljudje zaposleni. Podjetja, ki znajo izkoristiti človekove skrite zmogljivosti in sposobnosti so običajno tudi konkurenčnejša. Praviloma posameznika zanimajo interesi podjetja toliko, kolikor preko njihovega uresničevanja lahko uresničujejo svoje lastne interese (Gabrijelčič, 1993, str. 37).

centralizacija – kje se nahaja pristojnost za odločanje. Centralizacija pomeni stopnjo osredotočanja (centraliziranja) pravic za sprejemanje pomembnih odločitev, ki je omejena le na posameznike na najvišjih ravneh organizacije. Visoka stopnja centraliziranja odločanja je najpogostejši vzrok za preveliko obremenitev vodstvenega kadra in premajhna obremenitev zaposlenih, nizka stopnja centralizacije pa pospešuje zaupanje vodstva v svoje podrejene, podrejeni pa v zameno delajo bolj odgovorno.

odločanje – proces opredeljevanja problema in priložnosti ter izbira med različnimi smermi ukrepanja. Odločanje je ena temeljnih dejavnosti managerjev.

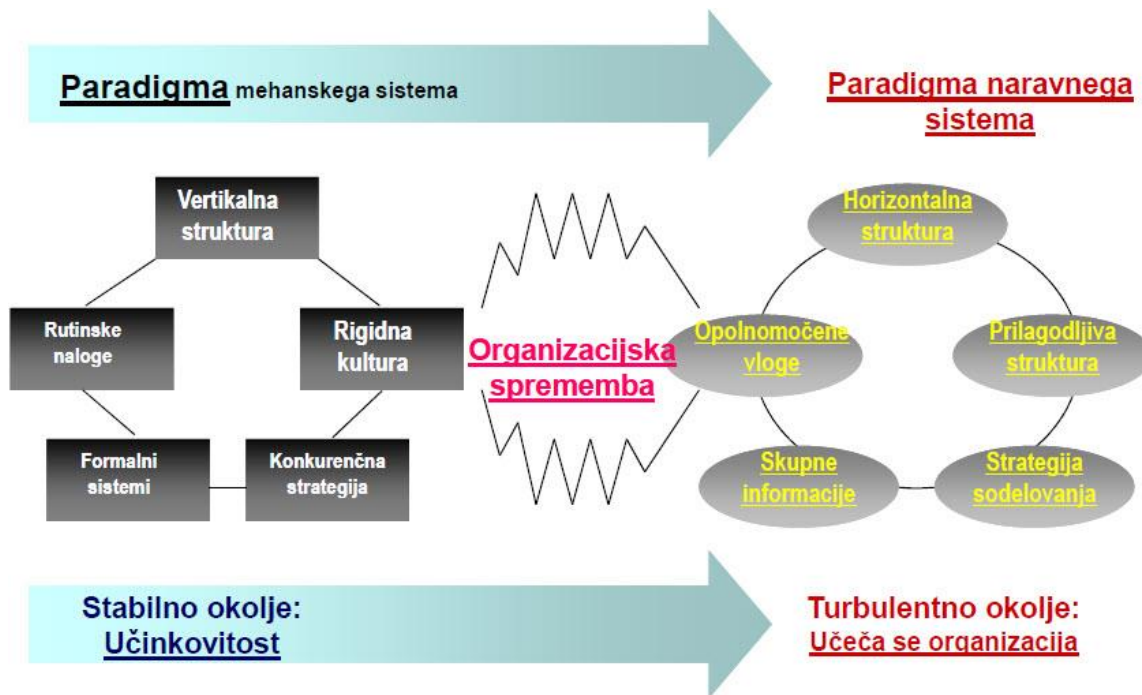
3.5 Mehanska in organska organizacija

V podjetjih lahko obstajata dva tipa organizacije – mehanska in organska organizacija. V praksi se podjetja uvrščajo med oba tipa, le redko lahko najdemo skrajne oblike ene ali druge.

Mehanska organizacija sloni na paradigmi mehanskega sistema in je primerna za delovanje v stabilnem okolju, njen glavni cilj pa je povečevanje učinkovitosti. Mehanska organizacija ima vrhovni management s centraliziranim sprejemanjem odločanja. Ta izdaja nadrobna in brezosebna navodila, ta potekajo po vertikalni strukturi od zgoraj navzdol, enosmerno. V podjetju deluje popolna enotnost komande z vrhovnim vodjem. Odnosi so urejeni do potankosti in vsako delavno mesto ima predpisana navodila, ki se jih zaposleni mora držati. Tako se spodbuja visoka stopnja specializacije in z njo tudi učinkovitost delovanja organizacije za doseganje visoke konkurenčnosti. Slabost take organizacije je počasno odzivanje na spremembe v okolju, zato v primeru hitrih odločitev te niso hitro uresničene.

Na drugi strani imamo **organsko organizacijo**, katere prednost je hitro prilagajanje spremembam v okolju in je zato v turbulentnem okolju tudi veliko bolj učinkovita. Poudarja se timsko delo, zato hierarhije skoraj ni. Odločanje je decentralizirano, saj so zaposleni opolnomočeni, naloge pa so le okvirno začrtane, kakor tudi delovna mesta, tako da je možna maksimalna prilagoditev trenutnim potrebam. Poudarjena je horizontalna struktura ter medsebojna delitev informacij.

Slika 1: Mehanska in organska organizacija



Vir: M. Lahovnik, *Organizacija in management*, 2012, str. 12.

3.6 Spreminjanje organizacijske strukture

Eno od ključnih orodij, ki jih managerji uporabljajo za prilagajanje organizacije spremembam okolja, je spreminjanje organizacijske strukture (Robbins 1990, str. 206). Ustrezna organizacijska struktura pomeni prilagajanje organizacije spremembam okolja, na način znižanja stopnje negotovosti delovanja, ki jo dosežemo tako, da je organizacijska struktura urejena, skladna z delovanjem organizacije in ustrezno prilagojena spremembam okolja v katerem organizacija deluje. V primeru, da organizacijska struktura ni skladna z zahtevami delovanja organizacije lahko predstavlja zavoro, ki preprečuje hitro prilagajanje spremembam okolja. Za sodobno organizacijo je pomembno, da ima dinamično in fleksibilno organizacijsko strukturo, ki se hitro odziva in jo glede na spremembe lahko pravočasno spremenimo (Ivanko, 1999).

S skrbno analizo zunanjega in notranjega okolja lahko oblikujemo tako organizacijsko strukturo, ki bo ustrezala potrebam organizacije in zahtevam okolja v določenem trenutku, ko pa se te spremenijo, se mora ustrezno spremeniti tudi organizacijska struktura (Hellriegel et al., 1999). Organizacijska struktura, ki bi zagotavlja učinkovitost v vsakem trenutku in okolju namreč ne obstaja, zato jo je potrebno prilagajati času in zahtevam okolja.

Največji problem managementa pri spreminjanju organizacijske strukture je spremeniti nejasno, togo in kompleksno organizacijsko strukturo v dinamično in fleksibilno, ki se bo sposobna hitro odzvati na spremembe in zahteve okolja. Prehod od klasičnih organizacijskih

struktur, ki zavirajo inovativni in ustvarjalni način delovanja, na sodobne organizacijske strukture je za uspešno poslovanje organizacije nujen. Značilnosti klasične organizacijske strukture, kot so specializacija, formalizacija in vertikalni način poročanja se morajo umakniti novim načinom, ki jih predstavljajo predvsem učenje, hitrost, fleksibilnost, inoviranje in so lastnosti decentraliziranih organizacijskih oblik z horizontalnim načinom delovanja.

Torej je zasuk iz vertikalnih organizacijskih oblik v horizontalno organizacijsko strukturo, pravilna izbira za sodobne oblike organiziranosti. Ena takih oblik horizontalne organizacijske strukture je nedvomno timsko organizirano podjetje, ki spodbuja aktivno sodelovanje zaposlenih, inovativnost in posledično tudi nižje stroške poslovanja podjetja.

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA

4.1 Kaj je organizacijska kultura?

Izraz organizacijska kultura se je v strokovni literaturi pojavil v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Organizacijsko kultura je v strokovni literaturi definirana kot delovanje, ustvarjanje nekdanjih in sedanjih članov združbe, ki smo jo v predhodnih poglavjih poimenovali organizacija. Po (Hofstede, 2003) je organizacijska kultura konstrukt, ki pa se razlikuje od nacionalne kulture, čeprav obe definira kot kolektivno programiranje duha.

Kot bistveno razliko med nacionalno in organizacijsko kulturo navaja izražanje vrednot in praktično delovanje. Za nacionalno kulturo je značilno, da temeljne kulturne vrednote ljudje pridobijo v procesih primarne in sekundarne socializacije in sicer v času odraščanja v družini in izobraževanja v šoli. Temeljno mesto oblikovanja organizacijske kulture pa je podjetje, oziroma bolj natančno delovno mesto. Razlika med nacionalno in organizacijsko kulturo je tudi v drugačnih vlogah, ki se manifestirajo na različnih nivojih, ki jih Hofstede ponazori z analogijo čebulnih ovojev (Hofstede, 2003). Zgornji trije površinski ovoji predstavljajo: simbole, heroje in rituale. Te trije elementi predstavljajo vidni del kulture in jih lahko označimo tudi s skupnim izrazom prakse ali postopki. Jedro kulture predstavljajo vrednote, ki so globoko zakoreninjene v kulturi naroda ali organizacije.

Slika 2: Manifestacija kulture na različnih nivojih – »ovoji čebule«



Vir: G. H. Hofstede, *Cultures and organizations*, 2003.

Tako kot se med različnimi narodi razlikuje nacionalna kultura, se tudi organizacijska kultura od podjetja do podjetja bolj ali manj razlikuje. Organizacijska kultura je celovit sistem prepričanj, norm, vrednot in simbolov, ki povezuje ljudi, določa njihov način vedenja in odzivanja na probleme ter s tem oblikuje pojavno obliko podjetja (Čater, 2012).

Organizacijsko kulturo je najpogosteje opaziti zgolj površinsko kot manifestacijo posledic dogajanja v notranjem organizacijskem okolju. Bolj kot so notranji dejavniki: sestava organizacije, sistemi, tehnologija, veščine in kakovost, poslanstvo in filozofija usklajeni z vrednotami organizacije, bolj bo dejanska kultura organizacije postala tudi njena zelena kultura in organizacija bo tako dosegala večjo učinkovitost (Gruban, 2012).

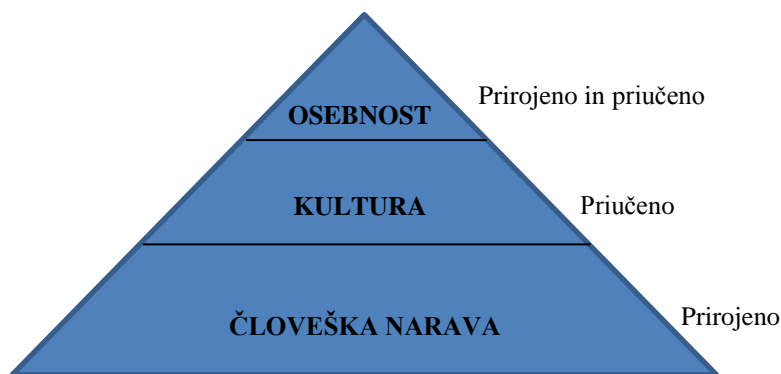
Vsak posameznik se od ostalih razlikuje v načinu mišljenja, čutenja in potencialnih veščinah, ki si jih je priučil tekom svojega življenja. Hofstede kulturo definira kot mentalno programiranje kjer je obnašanje posameznika le delno določeno od predhodnih predpostavk, kot je npr. dednost, večji del posameznikovega obnašanja pa je odvisen od učenja in prilagajanja posameznika na različne kulturne sredine, v katerih živi in deluje.

Kultura je torej vedno kolektivni fenomen in se je človek skozi proces socializacije priučil in ni dedna oziroma prisvojena. Značilnost, oziroma nivo kulture posameznika je odvisen od tega, katerim različnim skupinam ta istočasno pripada. Primer različnih nivojev kulture (Hofstede, 2003):

- nacionalni nivo kulture, ki je odvisen od tega, v kateri državi posameznik živi, oziroma je živel v času svojega življenja,
- regionalni, oziroma etnični nivo kulture, kamor štejemo jezikovno področje, v katerem posameznik živi, pa tudi versko prepričanje,

- nivo spola, ki je odvisen od tega, ali je bil posameznik rojen moškega ali ženskega spola,
- generacijski nivo, ki razločuje med starimi starši, starši in otroki,
- nivo socialnega razreda, ki ga v modernem svetu določajo izobrazba, služba in ostale dejavnosti, s katerimi se posameznik ukvarja,
- organizacijski nivo kulture, ki nas bo najbolj zanimal in pove, kakšen je nivo organizacijske kulture posameznika v primerjavi s sodelavci in kakšen je organizacijski nivo podjetja glede na okolje, v katerem deluje.

Slika 3: Trije osnovni nivoji osebnostnega mentalnega programiranja



Vir: G. H. Hofstede, Cultures and organizations, 2003.

4.2 Organizacijska kultura in njeni elementi

Elemente organizacijske kulture lahko zelo nazorno prikažemo z analogijo ledene gore, kjer je večji del gore očem prikrit in je skrit pod gladino morja. Tudi (Schein, 2004) organizacijsko kulturo opredeli z vidnimi in nevidnimi elementi:

- Vidne elemente organizacijske kulture lahko poimenujemo tudi artefakti. V to skupino spadajo vsi elementi fizičnega okolja kot so stvari, jezik, navade, običaji, slogani, zgodbe, simboli in ostali vidni vedenjski obrazci članov organizacije.
- Nevidne elemente organizacijske kulture v grobem razdelimo na izražene vrednote in norme, ter na temeljne predpostavke in prepričanja.

Artefakti predstavljajo prvo raven organizacijske kulture in vključujejo vse stvari in pojave, ki jih je mogoče videti, čutiti, slišati in zaznati ob stiku z določeno organizacijo ali združbo. Artefakte je mogoče hitro zaznati, ne pa nujno tudi z lahkoto razumeti (Schein, 2004). Za artefakte lahko rečemo, da so vrh ledene gore, ki je nad gladino morja. Kadar pripadnik določene družbe dovolj dolgo živi s skupino, mu postopoma postanejo jasni pomeni artefaktov, ker spozna tudi vrednote in prepričanja te združbe, ki so naslednja raven organizacijske kulture.

Prevzeta prepričanja in vrednote predstavljajo nevidni element organizacijske kulture, tik pod gladino in definirajo ponotranjena merila posameznika kot enega od elementov organizacije. Vsi pripadniki organizacije skupaj prispevajo k skupnim vrednotam organizacije. Vrednote so element organizacijske kulture, katerih transformacija predstavlja ideologijo in izražajo stanje, kako naj bi bilo nekaj v primerjavi s tistim stanjem, ki trenutno je. Šele kadar se osebne vrednote posameznika izkažejo za učinkovite, se prepoznajo in uveljavijo za skupne vrednote organizacije in takrat se prične pretvorba prevzetih prepričanj in vrednot v temeljne predpostavke in domneve, ki predstavljajo naslednjo raven organizacijske kulture.

Tretja in najpomembnejša raven organizacijske kulture po Shainu so **temeljne predpostavke in prepričanja**. So skupne pripadnikom določene organizacije in delujejo na nezavedni ravni. So izjemno pomembne, ker definirajo povezavo do zunanjega okolja in notranja razmerja med pripadniki organizacije. Od vrednot se temeljne predpostavke razlikujejo po tem, da vedno vodijo k rešitvi problema, medtem ko vrednote in prepričanja izražajo zgolj željeno stanje. Temeljne predpostavke in prepričanja, ki jih je organizacija osvojila in so se izkazale kot uspešne pri reševanju preteklih problemov, privzamemo kot veljavne in zaradi tega se jih učijo tudi novi člani organizacije. Vsako vedenje, ki ni v skladu s temeljnimi predpostavkami in prepričanji, je za člane določene organizacije nedopustno in nerazumljivo. Schein torej obravnava organizacijsko kulturo kot proces učenja, ki članom organizacije pomaga pri premagovanju problemov preživetja organizacije v zunanjem okolju in pri notranji integraciji posameznika v organizaciji.

Slika 4: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: H. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2004, str. 26.

4.3 Dejavniki organizacijske kulture

Najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in so medsebojno povezani, so: nacionalna kultura, lastniki in managerji in dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, oziroma panoga, v kateri deluje (Kavčič, 2006). Ločimo dve vrsti situacijskih dejavnikov organizacijske kulture (Rozman, 1993), in sicer zunanje dejavnike (konkurenca, struktura kupcev, tehnološki razvoj, institucionalni pogoji in gospodarski trendi) in notranje, ki so za organizacijsko kulturo bolj pomembni (tehnologija, okolje, velikost družbe, cilji in strategije, zaposleni, lastniki in managerji in nacionalna kultura).

4.3.1 Tehnologija

Industrijsko revolucijo je sprožila iznajdba parnega stroja. Informacijska revolucija pa je posledica tehnološkega razvoja vse hitrejših elektronskih vezij, ki omogočajo izdelavo vse bolj zmogljivih mikroprocesorjev. Oblika organiziranosti družbe in njena struktura je v veliki meri odvisna od tehnologije, ki se uporablja v delovnih procesih organizacije. Od tehnologije je odvisna tudi izobrazbena struktura zaposlenih v organizaciji. Do izraza prihajajo medgeneracijske razlike v percepciji tehnoloških sprememb in novosti, ki so v zadnjem času še posebej hitre. Tehnološki razvoj je pripomogel k temu, da je za opravljanje istega delovnega procesa mogoče uporabljati različno tehnologijo, katere učinkovitost je odvisna od stopnje razvoja organizacije. Od tehnologije je v današnjem času torej zelo odvisno, ali bo organizacija konkurenčna na svojem področju delovanja, oziroma, ali se bo dnevno spopadala s težavami za obstoj.

Vedno bolj prihaja do izraza tudi osveščenost organizacij na različnih področjih. Eno takih področij, ki zadeva uporabo različnih vrst tehnologije, je družbeno odgovorno ravnanje. Organizacije lahko izražajo to odgovornost na precej standarden način, lahko pa stremijo k različnim pristopom do družbeno odgovornega ravnanja, tako da uporabljajo tehnologijo, ki jim omogoča diferenciranje od ostalih organizacij. Konkurenčno prednost pred ostalimi v panogi si organizacija lahko zagotovi na dva različna načina:

- Z divergentno družbeno odgovornim ravnanjem, ki pomeni specialno uporabo družbeno odgovornih praks in tehnologije ter doseganje konkurenčne prednosti ali pa diferenciacijo. Na ta način organizacija vzpostavi edinstven odnos do družbeno odgovornega ravnanja in postavi ovire za posnemanje na zavidljivo visok nivo.
- Konvergentno družbeno odgovorno obnašanje predstavlja učinkovito in zakonito uporabo družbeno odgovornih praks, ki organizaciji omogoča sodelovanje z ostalimi organizacijami pri preprečevanju skupnega tveganja in zaščiti lastnega dobrega imena in ugleda celotne panoge.

Tehnologija je znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v izhodne elemente, tehnika pa je sredstvo, s katerim to pretvarjanje izvajamo (Rozman 2000, 31).

4.3.2 Okolje

Okolje, v katerem deluje organizacija, je po mnenju mnogih avtorjev nedvomno eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko strukturo in kulturo. Značilnosti okolja lahko razdelimo na dve komponenti (Lahovnik, 2012):

- **komplesnost;** število spremenljivk oziroma dejavnikov v okolju, ki vplivajo na organizacijo; (enostavno - kompleksno),
- **spremembe** - hitrost sprememb zunanjih dejavnikov okolja, ki vplivajo na organizacijo; (nestabilno – stabilno okolje).

Slika 5: Dimenzijske značilnosti okolja

| | | | |
|-----------|------------|---|--|
| Spremembe | stabilno | Enostavno + stabilno = nizka negotovost | Kompleksno + stabilno = nizka-srednja negotovost |
| | | Malo, podobni elementi, malo, počasne spremembe Industrija pijač, prehrambena ind. | Veliko, različni elementi, malo, počasne spremembe Kemična ind., zavarovalništvo |
| | nestabilno | Enostavno + nestabilno = visoka-srednja negotovost | Kompleksno + nestabilno = visoka negotovost |
| | | Malo, podobni elementi, hitre in nepredvidljive spremembe modna in glasbena ind. | Veliko, različni elementi, hitre in nepredvidljive spremembe Letalska in IKT ind. |
| | | Enostavno | Kompleksno |

Vir: M. Lahovnik, *Organizacija in management*, 2012, str. 8.

Za uspešnost organizacije je nujno skladno delovanje z okoljem, saj bo le tako organizacija preživela in rasla. Organizacija se srečuje s priložnostmi, kot tudi z nevarnostmi v okolju. Vpliv okolja mora organizacija odkriti in se organizirati tako, da bo svoje delovanje lahko prilagodila najmočnejšim vplivom (Schein, 2004).

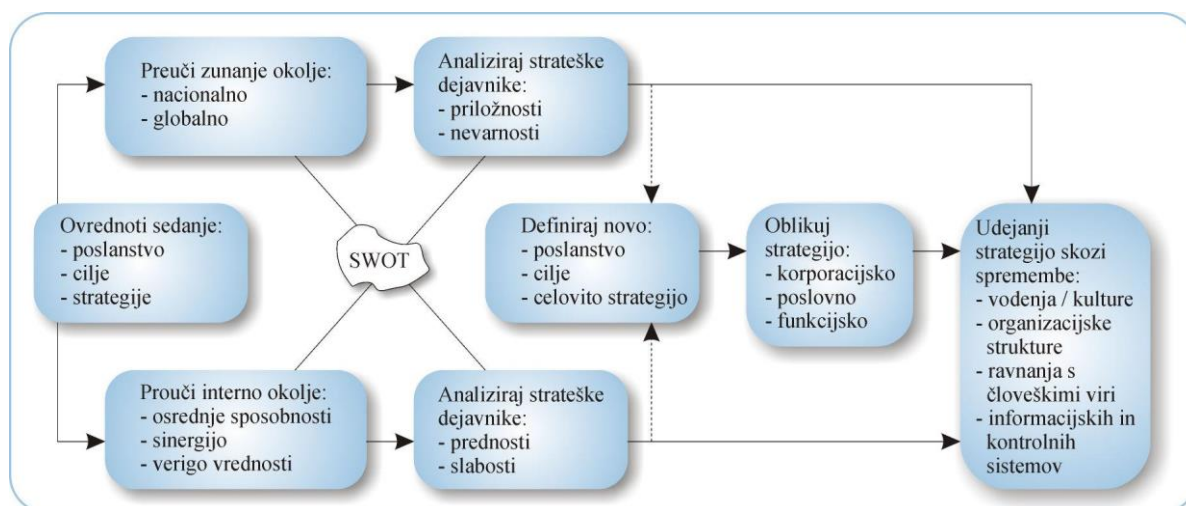
Odziv organizacije na različne dejavnike iz okolja je posledično odvisen tudi od tega kakšna je organizacijska kultura te organizacije in kako se oblikuje. Management organizacije si lahko okolje podredi in ga nadzoruje, ali pa se podredi naravnim zakonitostim.

Z različnimi načini preučevanja in analiziranja notranjega in zunanjega okolja management lahko definira novo strategijo, cilje in poslanstvo organizacije in na ta način posredno oblikuje tudi organizacijsko kulturo. Eden takih načinov uspešnega vplivanja na spremembe in posredno oblikovanja organizacijske kulture je nedvomno proces strateškega planiranja.

Okolje, v katerem deluje organizacija lahko razdelimo v tri skupine (Lahovnik, 2012):

- Ožje poslovno okolje, kamor spadajo sektorji, ki imajo neposredni vpliv na doseganje ciljev organizacije (panoga, nabavni in prodajni trgi, človeški viri)
- Splošno (širše okolje), ki ima posredni vpliv na delovanje organizacije preko različnih institucij kot so: vladni sektor, socio-kulturno okolje, ekonomski pogoji, tehnološko okolje in finančni viri
- Mednarodno okolje, ki mu zaradi globalizacije v zadnjem času pripisujemo vedno večji pomen. Organizacije se s priložnostmi in negotovostmi srečujejo tako v domačem, kot tudi v mednarodnem poslovnem okolju.

Slika 6: Proces strateškega planiranja



Vir: V. Dimovski, *Organizacija in management*, 2012.

4.3.3 Velikost organizacije

Naslednji dejavnik, ki vpliva na organizacijsko kulturo, je velikost organizacije. Velikost organizacije se odraža predvsem na organizacijskem in ekonomskem področju. Na organizacijskem področju predstavljata najpomembnejši spremenljivki število članov organizacije in odnosi med njimi. Kot je bilo povedano že v poglavju »Opredelitev organizacije«, so odnosi v organizaciji lahko neformalni ali formalni. Različna stopnja formalizacije je odvisna od velikosti organizacije in poteka komunikacije (Lahovnik, 2012). Formalni odnos poročanja določata število ravni in razpon kontrole. Kontrolni razpon predstavlja število podrejenih, ki jih obvladuje nadrejeni in je odvisen od področja delovanja, kompleksnosti nalog, izobrazbene strukture sodelavcev in stopnje v hierarhiji. Na nižjih ravneh hierarhije (nižji management) je razpon kontrole večji kot na višjih ravneh in zaradi tega je na tej ravni več horizontalnega poteka komunikacije.

Veliko število ravni, visoka stopnja centralizacije in formalizacije so značilnosti velikih organizacij. Za velika podjetja je prav tako značilna tudi specializiranost in večja stopnja kontrole. Za razliko od prejšnjih navedb, pa je v manjših podjetjih opaziti več neformalnih odnosov med zaposlenimi. Od prednosti manjših podjetij pred večjimi velja omeniti inovativnost in fleksibilnost.

Podjetja po velikosti kvalificiramo na: majhna, srednja in velika podjetja (Rozman, 2000). V ekonomskem načinu gledanja pa se podjetja med seboj razlikujejo še po vrednosti premoženja in sredstev v njihovi lasti, ter v prodajni in dodani vrednosti na proizvod oziroma storitev.

Velikost podjetja ima nedvomno vpliv na obseg poslovanja, število zaposlenih, način vodenja, organizacijsko strukturo in torej neposredno ali posredno tudi na obstoj in razvoj organizacijske kulture v podjetju.

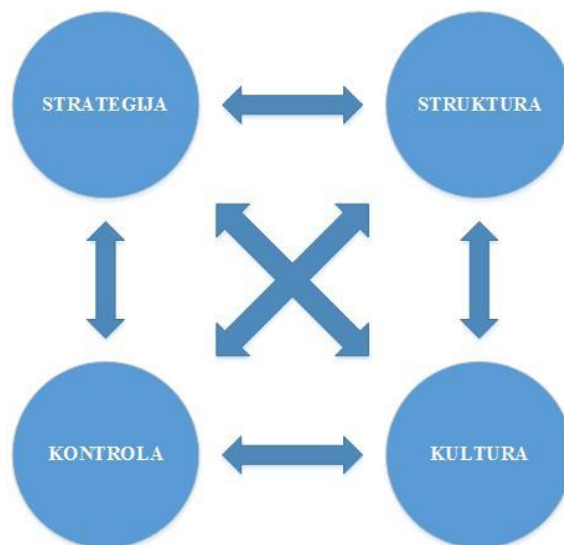
4.3.4 Cilji in strategije

Za definiranje organizacijskih ciljev je nujno dobro poznavanje notranjega in zunanega okolja organizacije. Pri definiranju strateških ciljev je na podlagi potencialov v organizaciji potrebno preučiti lastne razvojne možnosti. Strateške cilje bomo definirali na način zasledovanja dveh ločenih procesov:

- Proces interne analize je pomemben korak pri določanju realnih ciljev, ki so na podlagi naših bistvenih sposobnosti (prednosti in slabosti) resnično dosegljivi.
- S procesom eksterne analize pa raziščemo naše širše okolje (priložnosti in nevarnosti), ki ga predstavljajo naši konkurenti in odjemalci.

Uspešnost organizacije se meri po realizaciji zadanih ciljev. Vloga managementa je prevesti organizacijske cilje v strategijo. V šestdimenzionalnem modelu na Sliki 7 je prikazano, da se strategija organizacije uresničuje ob prisotnosti obstoječe organizacijske strukture in sistema kontrole, končni rezultat pa je dopolnjen glede na ujemanje z organizacijsko kulturo. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da vsi štirje elementi vplivajo drug na drugega. Vsaka od šestih povezav med štirimi elementi na Sliki 7 pomeni ujemanje enega elementa z drugim. Na primer ujemanje med strategijo in kulturo mora biti usklajeno, drugače je potrebno opraviti spremembe na enem ali drugem elementu. Strategijo je v večih primerih lažje spreminjati kot kulturo (Hofstede, 2001).

Slika 7: Šestdimenzionalni model medsebojnih odnosov med strategijo, strukturo, kontrolo in kulturo



Vir: G. H. Hofstede, *Cultures consequences*, 2001.

Management organizacije celotni proces prične s postavljanjem ciljev in oblikovanjem strategije, konča pa se z doseganjem ciljev in uresničevanjem strategije. Za uspešnost doseganja ciljev organizacije je bistvenega pomena usklajenost med organizacijsko kulturo in strategijami organizacije. Kadar sta organizacijska kultura in strategija skladni, je potrebno tako kulturo ohranjati oziroma nadgrajevati. V primeru neskladja med organizacijsko kulturo in strategijo pa ju moramo preoblikovati.

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati oziroma izidi, s katerimi organizacija usmerja svoje delovanje (Rozman, 2000).

4.3.5 Zaposleni

Ljudje se zaposlijo in delajo zato, da bi pridobili sredstva za življenje, s katerimi si zadovoljijo svoje potrebe. Vsak zaposleni se mora prilagoditi organizaciji ki ji pripada, proces prilagajanja organizacijski kulturi je odvisen predvsem od osebnostnih lastnosti posameznika. Ob vstopu v organizacijo, ki predstavlja že predhodno oblikovan sistem, posameznik vnese motnjo, ker prinese osebnostne pozitivne in negativne lastnosti. Novozaposleni mora nujno prilagoditi lastno vedenje, da bo skladno z vedenjem in delovanjem ostalih zaposlenih in posledično tudi usklajeno z organizacijsko kulturo organizacije.

Naloga organizacije je, da si prizadeva usmerjati zaposlene k vnaprej zamišljenim organizacijskim ciljem, ki bodo skladni s cilji zaposlenih. To skladnost je mogoče doseči le v organizacijah, ki v svojih zaposlenih znajo vzbuditi razlog za delovanje v smeri zamišljenih ciljev. Delovanju k vnaprej zamišljenim ciljem pravimo motivirano delovanje. Ker pa ima vsak posameznik poleg organizacijskih ciljev tudi osebne cilje in potrebe, v organizacijah

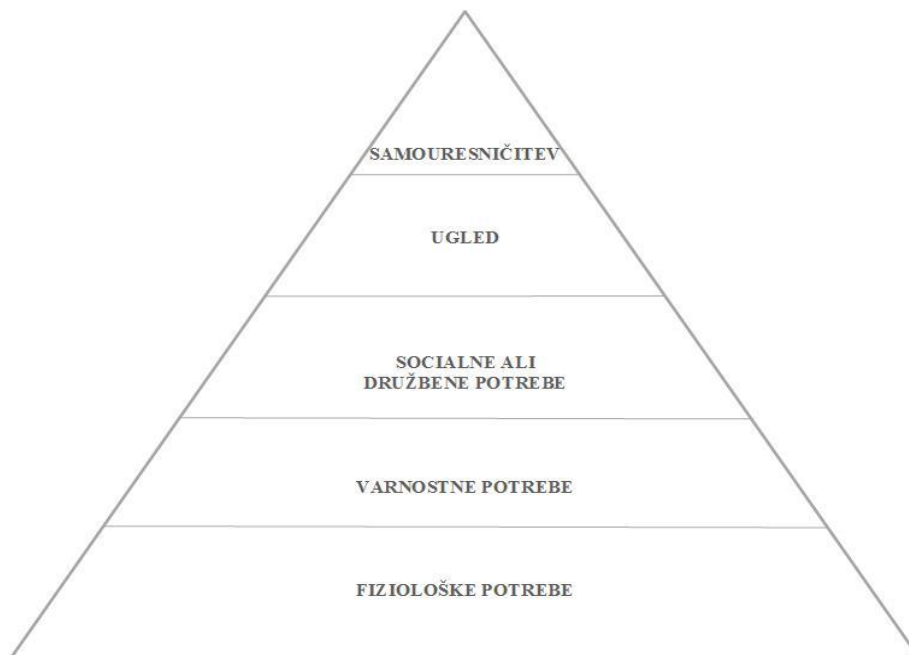
nastanejo strukture potreb, ciljev in interesov, ki se med seboj podpirajo, prilagajajo ali pa ovirajo (Lahovnik, 2012).

Cilje kot so npr. zaslužek, delovne razmere, ugodnosti iz zaposlitve, delovni čas, odnosi z nadrejenimi in sodelavci, ugled delovnega mesta, zanimivo delo, možnost napredovanja, lahko poimenujemo tudi zunanje spodbude ali motivacijski faktorji. Motiv torej nastane zaradi uresničevanja posameznikovih potreb in ga razumemo kot usmerjeno delovanje proti zastavljenemu cilju. Maslow je motivacijsko teorijo predstavil na temelju hierarhije pomembnosti človekovih potreb (Maslow, 1987):

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne ali družbene potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),
- potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu,
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Maslow trdi, da potrebe nastajajo v hierarhičnem zaporedju, kot so prikazane v piramidalni strukturi od spodaj navzgor, Slika 8. Njegova trditev pravi, da potreba, ki je enkrat izpolnjena, ne predstavlja več motivacije, temveč se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

Slika 8: Maslowa piramida potreb



Vir: A. H. Maslow, Motivation and Personality, 1987.

Teorija, ki jo je razvil Herzberg pa pravi, da ima zaposleni dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki uplivata na obnašanje in aktivnost zaposlenih (Lahovnik, 2012):

- prvo skupino je poimenoval kot vzdrževalne dejavnike ali higieniki, ki izvirajo iz delovnega okolja (plača, odnosi, razmere, ...) in je njihova značilnost, da ne spodbujajo k boljšemu delu ali zadovoljstvu, če pa jih ni, sprožijo nezadovoljstvo,
- drugo skupino pa je poimenoval motivatorji, ki izvirajo iz dela in spodbujajo razvoj osebnosti in zadovoljstvo, če pa jih ni, ljudje niso nezadovoljni.

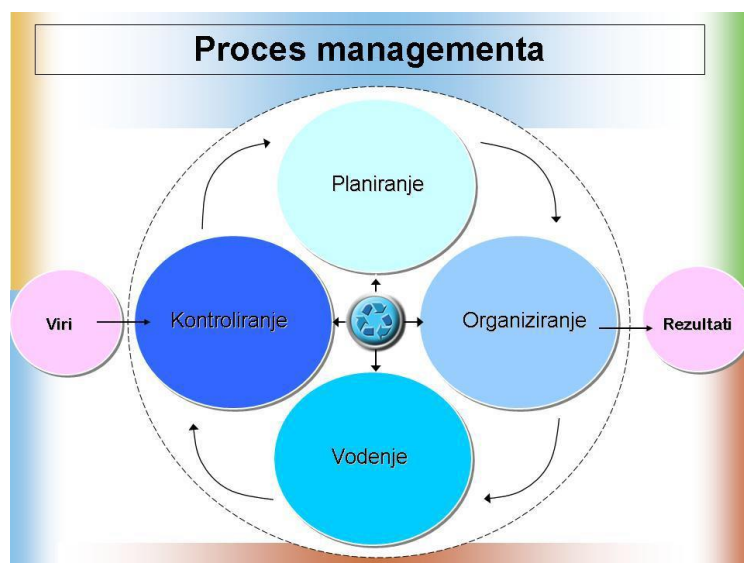
V okviru projekta SiOK je pomenben del raziskave namenjen ugotavljanju, ali zaposleni v organizaciji prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, ali jim je jasno, kaj se od njih v organizaciji pričakuje in ali poznajo svoje mesto v organizaciji.

4.3.6 Lastniki in managerji

Managerji imajo nedvomno zelo velik vpliv na organizacijsko kulturo v podjetju. Management je po Lipičniku proces vodenja, ki ga dopolnjujejo še načrtovanje, organiziranje in nadzor, kar vse skupaj smatramo, kot temeljne managerske funkcije. Delovanje managementa torej najlažje prikažemo preko temeljnih managerskih funkcij (Lipičnik, 2003). Organizacijo morajo upravljati lastniki, ker nosijo večino odgovornosti glede udeležbe na kapitalu. Managerji pa morajo opravljati svoje naloge, kot je to razvidno iz Slike 9.

Teorija principal – agent, kjer lastniki nastopajo kot principalni in managerji kot agenti, strogo ločuje funkciji upravljanja in managementa v organizaciji (Lahovnik, 2012).

Slika 9: Temeljne managerske funkcije



Vir: V. Dimovski, Organizacija in management, 2012.

Organizacijska kultura podjetja je odvisna od tega, ali bodo managerji dejansko zasledovali interese organizacije in lastnikov, oziroma, ali bodo zasledovali lastne – sebične interese. Prihaja namreč lahko do informacijske asimetrije, kjer managerji, ki dejansko preživijo svoj celotni delovni čas v organizaciji, razpolagajo z več informacijami kot lastniki. V takem primeru lahko prihaja do managerskih prevzemov podjetij itd. Po drugi strani pa lahko lastniki vztrajajo pri neracionalnih odločitvah o stopnji zadržanega dobička tako, da ga premajhen delež namenijo za rast podjetja.

Torej lastniki kot ustanovitelji organizacije predvsem z izborom vizije in poslanstva organizacije pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo. Managerji pa gradijo ali podpirajo organizacijsko kulturo s primarnimi in sekundarnimi mehanizmi (Schein, 2004):

- **Primarni mehanizmi po Scheinu so:**

- vrednote, obljube in prioritete, ki jim managerji namenjajo največ pozornosti,
- odnos do kriznih situacij,
- oblikovanje pravil obnašanja – predvsem z lastnim zgledom,
- merila za nagrajevanje,
- kriteriji za izbor novo zaposlenih, odpuščanje in motiviranje zaposlenih.

- **Sekundarni mehanizmi:**

- oblikovanje organizacijske strukture,
- zasnova sistemov in procesov,
- oblikovanje in postavitve delovnega okolja,
- zgodbe, legende in miti,
- formalne izjave in prepričanja

Tudi vodstvo je vključeno v del raziskave SiOK, kjer se ugotavlja, ali vodstvo sprejema svoje odločitve pravočasno in spodbuja samostojnost zaposlenih na delovnem mestu.

4.3.7 Nacionalna kultura

Nacionalno kulturo predstavljam kot zadnji dejavnik, ki po mnenju (Hofstede, 2001) bistveno vpliva na organizacijsko kulturo. Hofstede je izvedel obširno raziskavo glede različnega mišljenja in družbenega obnašanja posameznikov v več kot 50 modernih narodih sveta. Omenjeni avtor poudarja, da ima vsak posameznik vgrajen »mentalni program«, ki ga nadgrajuje skozi različne faze socializacije, od začetkov odraščanja v družini, preko primarnega izobraževanja v osnovni šoli in tako naprej vse do faze delovanja na delovnem mestu. Po mnenju Hofstedeja je vsak tak »mentalni program« posameznika ena od komponent skupne nacionalne kulture, ki se od nacije do nacije razlikuje. Raziskava je temeljila na velikem vzorcu več kot 116.000 zaposlenih v multinacionalni organizaciji IBM in je zajemala 72 svetovnih držav. Na podlagi rezultatov je avtor raziskave ugotovil, da se nacionalna kultura posamezne države glede na ostale razlikuje v petih glavnih dimenzijah (Hofstede, 2001):

- **stopnja moči** se odraža skozi neenakost med pripadniki družbe. Ločimo med visoko stopnjo in nizko stopnjo moči. Za visoko stopnjo moči je značilno, da je predvsem zasidrana v kulturah, za katere je značilna prisotnost vrednote statusa oziroma družbenega razreda posameznika. Za tako kulturo so značilni avtokratski slog vodenja, visoka stopnja formalizacije in hierarhije. Za nizko stopnjo moči pa sta pomembni vrednoti enakost in čut do odgovornega obnašanja. Značilnosti družbe z nizko stopnjo moči sta decentralizacija in neformalno obnašanje.
- **izogibanje negotovosti**, ločimo med nizko in visoko stopnjo in se nanaša na stopnjo predvidljivih in negotovih situacij. Do določene mere se negotovosti lahko izognemo s tehnologijo, pravnim sistemom in religijo. Za nizko stopnjo izogibanja negotovosti so predvsem značilne toleranca do raznolikosti, podpiranje sprememb, inovacij in raziskovanja. Pri visoki stopnji izogibanja negotovosti pa je pomembno razločevanje med pravilno in nepravilno, konzervativnost, upoštevanje zakonov in pravil ter upiranje inovacijam in spremembam.
- **individualizem / kolektivizem** sprejemajo v različnih kulturah na različne načine. V kulturah, kjer postavljajo v ospredje osebne interese posameznika in njegove družine, je individualistično obnašanje in delovanje samo v lastno korist popolnoma sprejemljiva vrednota. V nasprotnem primeru pa je za kolektivistične kulture značilno, da postavljajo pred lastne interese, interese skupine, kateri posameznik pripada. Za individualistične kulture je značilno, da je zelo pomembna svoboda posameznika, ni čustvene navezanosti na organizacijo, delovne naloge so pomembnejše od odnosov, pravila in zakoni so enaki za vse. Za kolektivistične kulture je značilno, da so člani skupine med seboj zelo povezani, odnosi so pomembnejši od nalog, pravila in zakoni so od skupine do skupine različni, pripadniki organizacije so zelo čustveno navezani nanjo.
- **moškost / ženskost** se navezuje glede na delitev vlog, ki jih imata moški oziroma ženska v družbi. Za moško usmerjene kulture so značilni predvsem tekmovalnost, rezultati, uspeh, naklonjenost karieri in denar. V žensko usmerjenih kulturah pa prevladujejo vrednote dobrih medsebojnih odnosov, naklonjenost družbenih ciljev, pomoč sočloveku in varstvo okolja. Prav tako je v moških kulturah pomembno razlikovanje med konceptom moškega ali ženskega spola, pri značilno žensko usmerjenih kulturah pa razlikovanja med spoloma ni.
- **dolgoročna / kratkoročna usmerjenost** je po Hofstedeju bila dodana kot zadnja dimenzija nacionalne kulture in sicer deset let kasneje in se nanaša predvsem na azijske kulture. Pri tem so kulture z dolgoročno usmeritvijo osredotočene predvsem v prihodnost in podpirajo vrednote kot so vztrajnost, varčevanje in prilagajanja tradicije novostim. Za kulture s kratkoročno usmeritvijo so pomembne vrednote spoštovanja tradicije, pričakovanja hitrih rezultatov in izpolnjevanje družbenih dejavnosti.

4.4 Spreminjanje in oblikovanje organizacijske kulture

Oblikovanje organizacijske kulture je dinamični proces, ki se nenehno odvija. Vloga managementa pri oblikovanju organizacijske kulture je nenehno spremljanje obstoječe organizacijske kulture in usmerjanje v tako smer, da bo predstavljala eno od prednosti organizacije. Visoko postavljeni standardi glede organizacijske kulture lahko predstavljajo za organizacijo prednost v visoko postavljeni oviri za posnemanje. Ko se v organizaciji začne oblikovati skupno razmišljanje, člani organizacije pa se poistovetijo s skupnimi vrednotami, normami in čustvi, govorimo, da se je pričela oblikovati organizacijska kultura. Organizacijska kultura je torej lastnina organizacije. Dejavniki, ki so najpomembnejši za oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture so: skupinska dinamika, vodenje in učenje (Schein, 2004).

Skupinska dinamika se kaže predvsem takrat, ko je organizacija, v kateri deluje več posameznikov, sposobna v kritičnih trenutkih nastopati usklajeno. Člani organizacije se bodo organizacijske kulture dobro naučili takrat, ko bo organizacija obstajala že dovolj dolgo in bo imela dovolj kritičnih izkušenj. Vodenje ima nedvomno zelo velik vpliv na oblikovanje organizacijske kulture, je pa povezano tudi z ostalimi funkcijami managementa (planiranje, organiziranje in kontrola). Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja članov organizacije k želenim ciljem. Okolje, v katerem danes delujejo organizacije, je podvrženo hitrim spremembam in prav zaradi tega je nujnost sprememb v vsaki organizaciji danes praktično ustaljena praksa. Uresničevanje sprememb, ki niso skladne z organizacijsko kulturo ni možno brez predhodne spremembe kulture (Čater, 2012).

Danes je že dokazano dejstvo, da je neustrezna organizacijska kultura lahko eden od vzrokov neuspešnosti in neučinkovitosti organizacije. Management organizacije se mora neprestano zavedati obstoječega stanja organizacijske kulture in ga primerjati z želeno ciljno kulturo organizacije. Ukrepi managementa glede na skladnost organizacijske strukture s strategijo podjetja (Čater, 2012):

- *kultura je skladna s strategijo → ohranjanje kulture*
- *kultura ni skladna s strategijo → spreminjanje kulture*
- *ni izrazite kulture → oblikovanje kulture*

Sprememba organizacijske kulture je prav tako pomembna kot spreminjanje strukture organizacije. Te spremembe so medsebojno povezane in imajo vpliv ena na drugo. Proces spreminjanja organizacijske kulture poteka v treh fazah (Čater, 2012):

- **analiza obstoječe kulture:**
 1. korak predstavljajo zbiranje podatkov, analiza dokumentov, vprašalniki, intervjuji ...,
 2. korak je razvrščanje simptomov v skupine,
 3. korak je ugotavljanje usmeritve podjetja po eni izmed tipologij kulture.

- **vrednotenje organizacijske kulture:**
 1. korak je sistematično preučevanje zahtev organizacijske kulture, ki so v tesni povezavi z organizacijskimi cilji in strategijami ter drugimi situacijskimi dejavniki,
 2. korak je ugotavljanje skladnosti med organizacijsko kulturo, cilji in strategijami ter ostalimi situacijskimi dejavniki.

- V fazi **oblikovanja organizacijske kulture** se uporabijo rezultati iz predhodnih korakov analize in vrednotenja organizacijske kulture. Bolj kot je organizacijska kultura v neskladju z strategijami in cilji podjetja, več dela nas čaka pri spreminjanju obstoječa organizacijske kulture v želeno. Oblikovanje nove organizacijske kulture poteka na sledeč način:
 1. korak je imenovanje delovne skupine, ki bo vodila postopek preoblikovanja,
 2. korak je opredelitev težišča delovanja skupine tako, da se določijo ključna razhajanja med strategijo in cilji organizacije na eni strani, ter kulturo na drugi strani,
 3. korak je oblikovanje osnov za oblikovanje zelene organizacijske kulture, ki vključuje predvsem informiranje sodelavcev o delovanju delovne skupine in predvidene ukrepe managementa,
 4. korak predstavlja aktivno pripravo akcijskega načrta za oblikovanje nove organizacijske kulture in podrobna predstavitev vodstvu,
 5. korak je spremljanje poteka uresničevanja akcijskega načrta in kontrola njegovega uresničevanja.

Najpogosteje uporabljen model za spreminjanje organizacijske kulture je Lewinov model. To je preprost model, ki ga je leta 1947 razvil Kurt Lewin in ga poznamo tudi kot »sestavljene« model. Model še vedno predstavlja osnovo in se ga poslužujejo tudi mnogi sodobni avtorji. Temelji pa na treh zaporednih fazah: odmrznitev, uvajanje sprememb in zamrznitev (Schein 2004, 319-320).

Odmrznitev si predstavljamo takrat, ko vodstvo spozna, da obstoječe stanje kulture ni več skladno s strategijo organizacije. Na podlagi poslovnih poročil je razvidno, da se rezultati poslovanja organizacije slabšajo. Zaradi tega nastopi faza odmrznitve, v kateri se prične z ugotavljanjem neustreznosti dosedaj veljavnih norm, vrednot, stališč in predpostavk.

Faza **uvajanja sprememb** nastopi takrat, ko se spremembe dejansko zgodijo. V organizaciji prihaja do opuščanja starih praks in uvajanja novih načinov obnašanja. Opuščanje starega načina vedenja je zelo težavno, s strani zaposlenih se dogajajo tudi nasprotovanja spremembam. Napredujejo tisti člani organizacije, ki so se pripravljene prilagoditi spremembam.

V fazi **zamrznitve** je nova organizacijska kultura že sprejeta in so njene kulturne predpostavke že zakoreninjene. Za to fazo je značilno oblikovanje skladnosti z strategijo organizacije v smeri zmanjševanja konfliktov in nasprotovanj.

4.5 Reakcije na spreminjanje organizacijske kulture

V splošnem je pričakovati, da bo spreminjanje organizacijske kulture naletelo na odpor članov organizacije. Če želi organizacija preživeti, se mora prilagoditi razmeram, ki so trenutno prisotne, bodisi v notranjem, bodisi v zunanjem okolju. Prav zaradi tega dejstva je nujno, da management upravlja spremembe na tak način, da bo odpor do sprememb obvladljiv. Nujno je, da management pri pripravi strategije za spreminjanje organizacijske kulture v proces vključi tudi čim večje število zaposlenih, kajti le na tak način bo mogoče odstranjena že prva ovira pri sprejemanju in uvajanju sprememb.

Za slovensko poslovno okolje je značilna zelo specifična organizacijska kultura, ki jo zaznamujejo nekatera pasivna in agresivna obrambna vedenja, kot sta na primer izogibanje in nasprotovanje. Predvsem za velike spremembe lahko z gotovostjo trdimo, da privedejo do odpora, v kolikor zanje ni vse skrbno pripravljeno. Najpogostejši razlogi za odpor do sprememb so (Kavčič, 2006):

- neobveščenost o spremembah, ki se kaže skozi nezadostno informiranost članov organizacije, ki so povezani s spremembami,
- bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami pomeni predvsem strah, da bodo spremembe vplivale na položaj posameznika v podjetju, strah pred nižjo plačo ali izgubo katere druge materialne ugodnosti,
- bojazen pred socialnimi neugodnostmi se kaže kot strah pred spremembo družbenih odnosov v organizaciji in zunaj nje, bojazen pred neznanimi posledicami, ki jih je nemogoče ali pa težko predvideti,
- nestrinjanje z metodo uvajanja sprememb, ki jo prakticira management, ostali člani organizacije pa se z njo ne strinjajo.

Prav tako pa je odporu do sprememb podvržen tudi management organizacije, saj tudi zanje spremembe pomenijo (Kavčič, 2006):

- spremembo odnosov in povečanje deleža negotovosti,
- spremembo formalnih vlog in pravil v organizaciji,
- povečanje stopnje nezanesljivosti, ker se s spremembo omaja ustaljeni, rutiniran sistem delovanja organizacije.

Zaključimo lahko, da uresničevanje sprememb vodi do večjih ali manjših konfliktov, ki jih je treba rešiti. Dober manager sprememb mora torej poznati (Čater, 2012):

- **kaj so konflikti**, da so do neke zdrave mere konstruktivni, zaželeni, večinoma pa destruktivni in škodljivi,
- **razloge za konflikte**, ki so najpogosteje razhajanja v različnih ciljih, velikost podjetja, neustrezna organizacijska struktura, nerazumne zahteve managementa, nepravičen sistem nagrajevanja, redkost virov, pomanjkanje časa in neustrezna komunikacija,
- **vrste konfliktov**, ki jih ločimo glede na resnost problema, na način sodelovanja, na vpletenost in glede na koristnost konfliktov,
- **posledice konfliktov**, ki so lahko pozitivne in vodijo k večji uspešnosti, osredotočenosti na naloge, boljšemu komuniciranju in zadovoljstvu pri doseženem cilju. Ali pa negativne, ki zahtevajo večjo porabo časa in energije, posledično so s tem povezani tudi višji stroški, možnost napačne presoje, negativni občutki članov organizacije,
- **pristope k reševanju konfliktov**, ki so pomembni predvsem v doseganju sprejemljive rešitve za obe vpleteni strani v konfliktni situaciji. Pomembna je presoja, za koliko se spremeni položaj ene in druge vpletene strani v konfliktu in ali je sprememba za obe strani sprejemljiva. Med pristope k reševanju konfliktnih situacij spadajo: izogibanje, izglajevanje, pospeševanje, sklepanje kompromisov in reševanje problemov,
- **nasvete za uspešno reševanje konfliktov**, ki pravijo da je najprej potrebno odpraviti razloge za konflikt, usposabljanje zaposlene za reševanje konfliktov, povečati raven integracije v podjetju, ustrezno spreminjanje organizacijske strukture in kulture podjetja,
- **osnove teorije pogajanj**, ki je metoda za reševanje konfliktov, kjer dve (ali več) strani s približno isto močjo poskušata najti sprejemljivo rešitev za oba.

4.6 Povezave med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

Organizacijska klima ni zgolj drugo poimenovanje organizacijske kulture, temveč gre za dva različna koncepta, ki imata določene skupne elemente. Pri organizacijski kulturi je bilo govora predvsem o temeljnih predpostavkah, vrednotah in prepričanjih, ki so skupne članom iste organizacije in definirajo odnose znotraj organizacije, kot tudi odnos članov organizacije do okolice. Pri organizacijski klimi pa govorimo o tem, kako posamezni člani občutijo in dojemajo organizacijo (Gruban, 2012). Torej je pri organizacijski klimi poudarek na percepciji posameznika do socialnega okolja, katerega del je tudi sam.

Kadar govorimo o vrednotah organizacije, so vse povezave usmerjene k razumevanju organizacijske kulture podjetja. V času globalne gospodarske krize je vedno več poudarkov na krizi vrednot, ki ne pomeni nič drugega, kot razhajanje med jasno določenimi vrednotami organizacije, ter dojemanjem teh vrednot s strani članov organizacije. Največja težava je v tem, da velika večina članov organizacij vrednotam ne verjame in jim ne zaupa. Razen tega pa raziskave kažejo, da ima veliko podjetij napisane iste vrednote in to pomeni, da se s tem smisel vrednot izgubi, ker ni več razlikovanja med organizacijami in element diferenciacije med organizacijami izgine (Gruban, 2012).

V nadaljevanju lahko nadgradimo že predhodno omenjeni model in povezavo med organizacijsko kulturo in strategijo podjetja. Komponenti strategija in poslanstvo organizacije, ki pomenita delati prave stvari, morata biti skladni s komponentama procesi in sistemi, ki pomenita delati stvari na pravi način. Tretja komponenta, ki pa šele pripelje organizacijo do željenega rezultata je organizacijska kultura, ki mora biti ravno tako skladna s prej omenjenimi komponentami in pomeni obnašati se skladno z vrednotami organizacije (Gruban, 2012).

Vsaka organizacija ima svojo specifično organizacijsko kulturo, vprašanje je le ali se je zaveda in jo načrtno goji. Za organizacijsko kulturo smo že v predhodnih poglavjih govorili, da je vidna zgolj na površini in je zgolj odraz dogajanja v notranjem organizacijskem okolju. Organizacijska kultura ima torej globlji pomen in jo lahko označimo kot vzrok, organizacijska klima in zavzetost pa odražata dejansko stanje te kulture v organizaciji in je posledica organizacijske kulture.

Na podlagi preučevanja literature različnih avtorjev lahko povzamemo, da organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, klima pa se nanaša na zaznave, ki jih imajo člani organizacije o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v organizaciji.

5 PREDSTAVITEV RTV SLOVENIJA

5.1 Osnovni podatki o RTV Slovenija

Radiotelevizija Slovenija (v nadaljevanju RTV Slovenija) je javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena. Opravlja javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti, določeno z zakonom o RTV Slovenija (Uradni list RS, št. 96/2005), z namenom zagotavljanja demokratičnih, socialnih in kulturnih potreb državljanek in državljanov Republike Slovenije, Slovenk in Slovencev po svetu, pripadnic in pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in Madžarski, italijanske in madžarske narodne skupnosti v Republiki Sloveniji, ter druge dejavnosti v skladu z omenjenim zakonom in Statutom RTV Slovenija (Uradni list RS, št. 106/2006) ter zakonom, ki ureja področje medijev. V praksi se za RTV Slovenija večkrat uporabljata tudi izraza neprofitna in nepridobitna organizacija. Iz teh dveh opisov lahko sklepamo, da gre v tem primeru za organizacijo, katere primarni cilj ni doseganje dobička, temveč obstaja zaradi razlogov, ki so podrejeni višjim ciljem, da zagotavljajo javnosti tiste dobrine, ki jih trg ne more zagotoviti in so vseeno pomembne za ljudi. Izraz nepridobitno, nepridobitne organizacije, nepridobitni sektor, nepridobitni management so tisti izrazi, ki se pogosto uporabljajo, vendar jih tisti, ki jih uporabljajo, praviloma ne definirajo. Če pa jih definirajo, potem podajajo iz izrazov samih izpeljano definicijo, ki pove, kaj nepridobitne organizacije niso, ne pove pa kaj so, oziroma kakšne so (Kolarič v Jelovac, 2002, str. 29).

5.2 Financiranje RTV Slovenija

Financiranje je določeno z zakonom. RTV Slovenija pridobiva sredstva za izvajanje svojih dejavnosti:

- iz plačil prispevka za programe RTV Slovenija (v nadaljnju prispevek),
- iz tržnih dejavnosti,
- iz sredstev državnega proračuna,
- iz sponzoriranja in drugih virov, skladno z zakonom in statutom.

Iz prispevka se financira dejavnost RTV Slovenija, ki jo kot javno službo določa zakon o RTV Slovenija, razen v delih, ko se dejavnost glede na določbe zakona financira iz državnega proračuna. Financiranje RTV Slovenija iz prispevka opravičuje dejstvo, da je program določen z zakonom o RTV Slovenija, kjer so posebej navedene dolžnosti, ki jih mora RTV Slovenija v okviru svoje dejavnosti izpolnjevati in omejitve, predvsem na področju omejenega časa, namenjenega za oglaševanje. Z zakonom je določeno, da se sredstva iz prispevka lahko uporabijo samo za opravljanje javne službe.

Iz državnega proračuna se financirajo:

- del narodnostnih programov, v deležu, ki se ne financira iz prispevka;
- del programov RTV Slovenija za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah, za izseljence in zdomce, oziroma za Slovence po svetu ter za tujo javnost, v deležu, ki se ne financira iz prispevka;
- posamezni projekti kulturnega, znanstvenega in splošno izobraževalnega pomena ter posamezni projekti digitalizacije tehnološke opreme in arhivov, ki jih predlagajo pristojna ministrstva, v delih, ki se ne financirajo iz prispevka.

Tržne dejavnosti RTV Slovenija so:

- trženje oglaševalskega časa in trženje programov;
- tehnične in telekomunikacijske storitve, ki niso sestavni del javne službe;
- dajanje oddajne infrastrukture in drugih nepremičnin v najem;
- založniška in koncertna dejavnost;
- tržne programske storitve, vključno z interaktivnimi programskimi storitvami;
- komercialna uporaba arhivskega gradiva.

RTV Slovenija lahko skladno z zakonom pridobiva sredstva tudi iz tržnih dejavnosti, vendar mora biti poslovanje tržnih dejavnosti organizirano ločeno od javne službe. Prihodki in odhodki za opravljanje javne službe se po zakonu vodijo na ločenih računih od prihodkov in odhodkov za izvajanje tržnih dejavnosti.

5.3 Organiziranost RTV Slovenija

Z okoli 1800 redno zaposlenimi predstavlja RTV Slovenija eno največjih poslovnih organizacij v Sloveniji. Ta številka se je v zadnjih letih nekoliko zmanjšala, vendar organizacija še vedno ohranja podobo javnega zavoda. S prilagajanjem spremembam in izrednim vodenjem, RTV Slovenija še vedno ohranja svoj primat vodilnega elektronskega medija v državi. RTV Slovenija je pravno, organizacijsko in finančno celovita in enotna organizacija, ki je programsko, tehnološko in poslovno enotno managerirana in vodena. Organiziranost RTV Slovenija je podrejena zahtevam radijskih in televizijskih programov RTV Slovenija (Ravnikar, 2005, str. 41)

5.3.1 Upravljanje RTV Slovenija

Upravljanje RTV Slovenija se izvaja preko organov:

- programski svet,
- nadzorni svet,
- programska odbora za italijanski in madžarski narodnostni program,
- programski odbor za problematiko programskih vsebin za invalide oziroma za ljudi s posebnimi potrebami,
- svet delavcev.

Programski svet RTV Slovenija je najvišji organ upravljanja javnega zavoda in šteje 29 članov. Sestavo in način imenovanja programskega sveta določa zakon, trajanje mandata pa je določeno na štiri leta od dneva konstituiranja. Programski svet pri svojem delu zastopa in varuje interese celotne slovenske javnosti, avtohtoni narodni skupnosti, manjšine in skupine s posebnimi potrebami (načelo javnosti). Delo programskega sveta je javno, vodi ga predsednik, skladno s poslovnikom. Predsednik programskega sveta je tudi podpisnik vseh pogodb, sklepov in drugih dokumentov, ki sodijo v pristojnost programskega sveta RTV Slovenija.

Nadzorni svet nadzira poslovanje RTV Slovenija, zlasti njegovo zakonitost. Pri svojem delu upošteva interese gospodarnosti oziroma ekonomske učinkovitosti poslovanja. Skladno s splošno sprejetimi standardi poslovanja v obliki nadzora zagotavlja skrbno in varčno poslovanje RTV Slovenija ter poslovanje, skladno s sprejetimi načrti. Nadzoruje gospodarsko in finančno vodenje generalnega direktorja, vodenje poslovnih knjig in periodične obračune. Nadzorni svet sestavlja 11 članov, sestavo in način imenovanja pa določa zakon. Trajanje mandata je določeno na štiri leta od dneva konstituiranja.

Programska odbora za italijanski in madžarski narodnostni program pri svojem delu zastopata in varujeta interese avtohtonih narodnih skupnosti. Zagotavljanju uresničevanja ustavnih pravic madžarske in italijanske narodne skupnosti v zvezi z radijskim in

televizijskim javnim obveščanjem. Programska odbora štejeta vsak po devet članov, ki jih potrdi predsednik programskega sveta RTV Slovenija.

Programski odbor za programske vsebine, namenjene invalidom oziroma ljudem s posebnimi potrebami je osredotočen na zagotavljanje interesov ljudi s posebnimi potrebami. Odbor skladno z Ustavo RS in Zakonom o RTV Slovenija skrbi za zagotavljanje vsebinskega in tudi tehničnega prilagajanja programov RTV Slovenija specifičnim potrebam ljudi s posebnimi potrebami. Programski odbor šteje devet članov, ki jih potrdi predsednik programskega sveta RTV Slovenija.

Svet delavcev javnega zavoda RTV Slovenija ima svojega predstavnika na vseh sejah programskega in nadzornega sveta, kjer ima pravico izražati mnenje sveta delavcev. Delavci RTV Slovenija sodelujejo pri upravljanju zavoda.

5.3.2 Management RTV Slovenija

Glavni organ poslovanja je generalni direktor javnega zavoda. Generalnega direktorja imenuje programski svet RTV Slovenija na podlagi javnega razpisa. Generalni direktor organizira in vodi delo javnega zavoda. Z notranjim organizacijskim aktom določi notranjo organizacijo, način dela in poslovanja RTV Slovenija. Odloča o delovnih razmerjih in za določene ravni vrši prenos pooblastil na drugo osebo, skladno z internimi pravili. Odgovoren je za zakonito delovanje in poslovanje javnega zavoda. Kot glavni poslovodni organ generalni direktor za vsako naslednje leto sestavi programski poslovni načrt, ki ga mora potrditi tudi svet RTV Slovenija.

Glavni management RTV Slovenija torej sestavljajo vodilni delavci zavoda:

- generalni direktor
- direktor Radia in direktor Televizije,
- pomočnika generalnega direktorja za Radio in Televizijo za avtohtono italijansko in madžarsko narodno skupnost.

Srednji management predstavljajo vodstveni delavci RTV Slovenija:

- odgovorni uredniki programov,
- strokovni direktorji oziroma strokovni vodje ter pomočniki in svetovalci generalnega direktorja,
- vodji regionalnih centrov,
- vodja programsko-produkcijske enote MMC,
- vodje organizacijskih enot,
- vodja organizacijske enote Oddajniki in zveze,
- vodji organizacijskih enot tehnične produkcije Radia in Televizije,

- vodja organizacijske enote Glasbeni programi in glasbena produkcija.

Nižji management predstavljajo vodje programskih oddelkov in služb, ki jih določi generalni direktor z notranjim organizacijskim aktom.

5.3.3 Organizacijska struktura RTV Slovenija

Po pravilniku o notranji organiziranosti RTV Slovenija notranja organiziranost temelji na hierarhični členitvi. Na makro organizacijskem nivoju je hierarhična členitev določena s Statutom javnega zavoda RTV Slovenija in je prikazana v **Prilogi 1**.

V Statutu RTV Slovenija (Uradni list RS, št. 106/2006) je v okviru organizacijske strukture določeno izvajanje dejavnosti po enotah. Te enote predstavljajo programsko, poslovno in funkcijsko zaokroženo celoto. Druge so tehnično tehnološko, poslovno in funkcijsko zaključene celote. Tretje pa predstavljajo programsko in poslovno zaokrožene celote, ki temeljijo predvsem na ustvarjanju in produkciji programa. Na kratko te enote razdelimo na (Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija, 2006):

- programsko-produkcijske enote (PPE),
- organizacijske enote (OE),
- uredniško-producentske enote (UPE).

Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija, katerega sestavni deli so tudi grafičnimi prikazi (organigrami), določa naslednje:

- določa in ureja notranjo organiziranost oziroma organizacijsko strukturo ter ureja členitev notranje organiziranosti,
- določa organizacijske ravni in nazive posameznih delov delovnih procesov javnega zavoda RTV Slovenija,
- določa temelje strukture vodenja na mikro ravni.

5.3.4 Organizacijska struktura OE Oddajniki in zveze

Pravilnik o notranji organiziranosti JZ RTV Slovenija vključuje tudi nadaljnjo členitev notranje organizacije. Način dela in poslovanja, število in delovno področje sodelavcev ter način organiziranja v vsaki organizacijski enoti ali programsko-poslovni enoti določa mikro organizacijska strukturna raven. Statut javnega zavoda RTV Slovenija na tem nivoju dopušča največ tri hierarhične ravni.

Bolj podrobno bo v tej nalogi predstavljena organizacijska struktura OE Oddajniki in zveze (OE – OZ), na kateri bo prikazana tudi sprememba organizacijske strukture. Glede na to, da se je v zadnjih letih izvedel prehod iz analognega v digitalni način prizemnega televizijskega

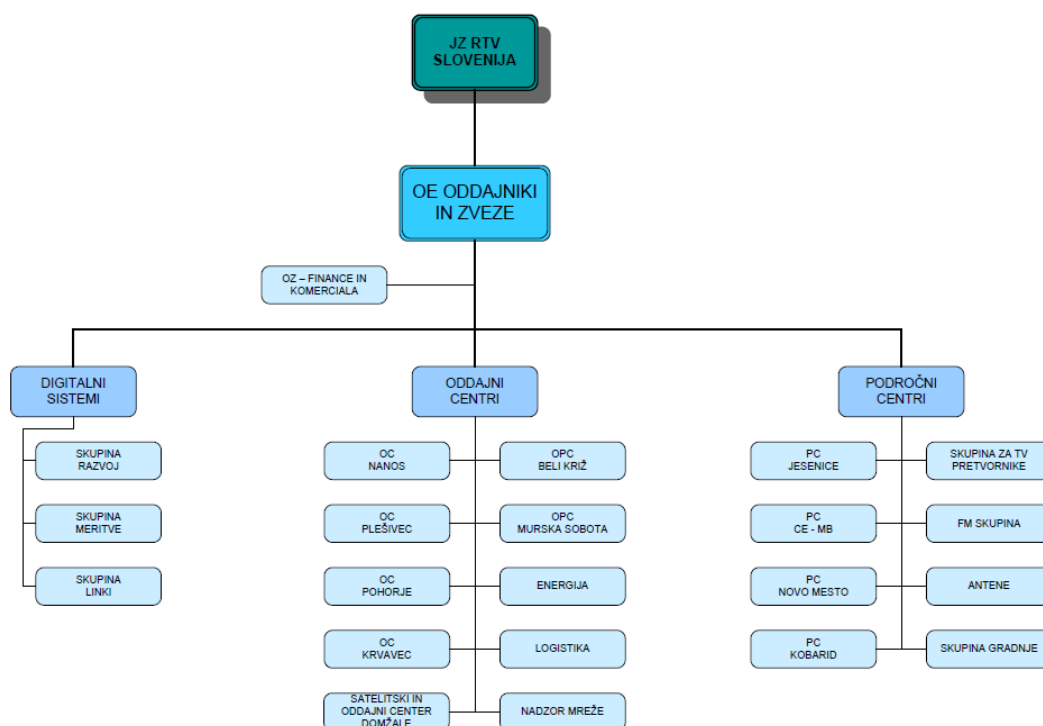
oddajanja, že sam proces zamenjave tehnologije OE – OZ sili v potrebno reorganizacijo strukture.

Organizacijska enota (OE) Oddajniki in zveze (OZ) JZ RTV Slovenija deluje znotraj RTV Slovenija, kot tehnološko, poslovno in funkcijsko zaokrožena celota, v kateri se izvajajo vse medsebojno povezane in odvisne naloge, ki zagotavljajo ustvarjanje in produkcijo ter oddajanje določenega programa. Organizacijska enota poleg storitev javne službe opravlja tudi storitve tržnih dejavnosti, določenih s Statutom javnega zavoda (Pravilnik o notranji organiziranosti RTV Slovenija, 6. člen). Starostna struktura zaposlenih v OE – OZ, kakor tudi v celotnem javnem zavodu je zelo visoka. Trenutno število zaposlenih je 90 in se zaradi upokojitev še zmanjšuje. Pri nadomeščanju kadrov z novimi ustrezno usposobljenimi nas omejuje kadrovska politika zaposlovanja v javnem sektorju, ki je trenutno temu zelo nenaklonjena. Organizacijsko strukturo OE - OZ predstavljajo tri hierarhične ravni. Prva raven je vodja organizacijske enote, ki ima tri pomočnike, vodje služb:

- vodja službe področni centri (PC),
- vodja službe oddajni centri (OC),
- vodja službe digitalni sistemi.

Tretjo hierarhično raven pa predstavljajo vodje posameznih skupin.

Slika 10: Organiziranost OE Oddajniki in zveze - RTV Slovenija



Vir: RTV Slovenija, Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija, 2006.

Zaradi prevladujočega položaja na trgu prizemne radiodifuzne dejavnosti na slovenskem ozemlju ima RTV Slovenija in posledično OE - OZ status operaterja s pomembnim tržnim deležem na trgu prenosa radiodifuznih vsebin do končnega uporabnika. Zakon o elektronskih komunikacijah, ZEKom-1 (Uradni list RS, št. 109/2012), predvideva možnost funkcionalne ločitve organizacijske enote od RTV Slovenija, če je to neobhodno potrebno. Zato je v OE – OZ potrebno še naprej skrbeti za preglednost poslovanja in zagotavljanje enakega obravnavanja vseh izdajateljev radijskih in TV programov, za katere opravlja RTV Slovenija storitev oddajanja programov.

Poleg osnovne dejavnosti oddajanja televizijskih in radijskih signalov OE - OZ izvaja tudi storitve za neradiodifuzne uporabnike, ki so predvsem operaterji mobilne telefonije.

Celotna dejavnost OE – OZ je nadzirana s strani državnega regulatorja, Agencije za komunikacijska omrežja in storitve (AKOS). Z odločbo AKOS - a o operaterstvu s pomembno tržno močjo ima OE – OZ ceno za oddajanje televizijskih programov določeno po načinu preteklih popolnoma alociranih stroškov. Cena se izračunava enkrat letno po zaključnem računu preteklega poslovnega leta. Cena za oddajanje radijskih programov se računa na podlagi plana za prihodnje leto.

Zaključimo lahko torej, da bi v primeru spremenjene zakonodaje, ki bi onemogočila komercialni prihodek iz naslova oddajanja prostih kapacitet digitalne televizije in izvajanja komercialnih storitev za neradiodifuzne uporabnike, lahko prišlo celo do izpada pomembnega dela prihodkov za RTV Slovenija.

6 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN STRUKTURE V RTV SLOVENIJA S Poudarkom NA SPREMEMBAH V OE ODDAJNIKI IN ZVEZE

6.1 Kratka SWOT analiza RTV Slovenija

Na podlagi analize zunanjega in notranjega okolja RTV Slovenija je bila pripravljena strategija organizacije za obdobje naslednjih pet let (Strategija razvoja RTV Slovenija 2011 – 2015, 2011). Tako notranje, kot tudi zunanje okolje RTV Slovenija sta pomembna dejavnika pri ustvarjanju organizacijske klime med zaposlenimi in oblikovanju organizacijske kulture podjetja. V strategiji je predstavljeno dejstvo, da z lastno (ne)učinkovitostjo delovanja organizacija ne more vplivati na dejavnost konkurence, lahko pa vpliva na lasten položaj v primerjavi z njo. Poudarek je predvsem na lastnem delovanju in ne na onemogočanju ali oviranju drugih. Prav tako se izkaže tudi nasprotno, da je na račun lastne neučinkovitosti delo tekmecev bistveno olajšano. Vzrok za lastno neučinkovitost organizacije je pogosto tudi izbira neprimernih ali slabo usposobljenih kadrov na ključnih delovnih mestih in nenazadnje v nezavedanju velike odgovornosti med vodstvenimi delavci.

6.1.1 Zunanje okolje

Dejstvo je, da se družba spreminja, da se z globalizacijo in sodobnimi komunikacijami spreminjajo tudi navade in potrebe ljudi. S tem pa se spreminjajo tudi temeljne predpostavke, vrednote in prepričanja. To pomeni, da mora tudi organizacija, kot je RTV Slovenija, organizacijsko kulturo uskladiti s strategijo. Pri analizi zunanjega okolja organizacije najprej predstavimo ključna tveganja za obstoj in delovanje javnega servisa, ki jih predstavljajo naslednje **nevarnosti** (Strategija razvoja RTV Slovenija 2011 – 2015, 2011):

- določila Zakona o RTV Slovenija, ki omejujejo nastajanje novih programov in storitev,
- finančna nestabilnost, ki je povezana z RTV prispevkom,
- reguliranim oglaševanjem,
- regulaciji RTV Slovenija na področju prizemnega oddajanja zaradi prepoznave RTV Slovenija kot operaterja s pomembno tržno močjo,
- agresivnost in drugačna obravnava komercialnih medijev, ki na trgu nastopajo izključno s tržnim obnašanjem,
- končni uporabniki razpolagajo z večjim številom vsebin in imajo več dostopnih poti do vsebin kot v preteklosti,
- politični vpliv na delovanje zavoda in s tem posledično izgubo kredibilnosti,
- hiter tehnološki razvoj,
- združevanje konkurence in izguba gledalcev oziroma poslušalcev,
- prevzem organizacijske enote Oddajniki in zveze s strani zunanje telekomunikacijske družbe.

Okolje, v katerem deluje RTV Slovenija in hitro se spreminjajoča tehnologija ponujata organizaciji tudi ogromno priložnosti, ki jih je potrebno znati izkoristiti. Take **priložnosti**, ki izhajajo iz zunanjega okolja so (Strategija razvoja RTV Slovenija 2011 – 2015, 2011):

- potreba uporabnikov po novih vsebinah in novih oblikah dostopa do njih,
- hiter razvoj sodobnih tehnologij omogoča povečevanje konkurenčne prednosti in uporabo novih oblik digitaliziranih vsebin,
- solidno razvit sistem visokega šolstva omogoča konkuriranje na principu uporabe in koriščenja znanja visokoprofesionalno usposobljenega kadra,
- razvoj komercialnega trga omogoča trženje prostih kapacitet visokoprofesionalnih tehničnih zmogljivosti,
- status nacionalnega medija s posebnim položajem v družbi,
- zakonsko zagotovljen relativno stabilni vir financiranja,
- mednarodno sodelovanje z ostalimi nacionalnimi operaterji v panogi radiodifuzije,
- izstop iz javnega sektorja in oblikovanje lastnega plačnega sistema.

6.1.2 Notranje okolje

Poleg analize zunanjega okolja bo v nadaljevanju predstavljena še analiza iz vidika notranjega okolja. **Slabosti** RTV Slovenija (Strategija razvoja RTV Slovenija 2011 – 2015, 2011) so predvsem v:

- visoki povprečni starosti zaposlenih,
- slabi medsebojni komunikaciji in nizki zavzetosti zaposlenih,
- slabi delovni klimi, nizki stopnji organizacijske kulture in motiviranosti zaposlenih,
- številnih nerealnih ciljih, za katere se ne preverja doseganja in realizacije,
- prenizki stopnji inovativnosti in ustvarjalnosti ter prevladujočem rutinskem delovanju,
- vsesplošnem odporu do sprememb,
- slabi prilagodljivosti potrebam in zahtevam okolja,
- nedorečenosti meril in kriterijev kakovosti,
- slabi organiziranosti in težavah povezanih z obvladljivostjo velikega poslovnega sistema,
- pomanjkanju podjetniške naravnosti,
- pomanjkljivih postopkih delovnih procesov in njihovega nadzora,
- neustreznosti organizacijski strukturi in nujnosti racionalizacije zavoda,
- neustreznem, togem plačnem sistemu, ki ne omogoča spodbujanja kakovosti in delovnih presežkov.

RTV Slovenija ima tudi mnoge prednosti, ki se kažejo predvsem v perspektivnem notranjem okolju, ki zaradi notranjega znanja, izkušenosti in profesionalnosti mnogih sodelavcev, ter dobre tehnološke opremljenosti omogoča izvedbo visokokakovostnih produkcijskih projektov. Prednost notranjega okolja organizacije je predvsem v njeni velikosti, glede multimedialne sestave. Te **prednosti** lahko predstavimo kot (Strategija razvoja RTV Slovenija 2011 – 2015, 2011):

- veliko profesionalnega kadra,
- visoko tehnološko opremljenost,
- bogat programski arhiv,
- multimedialnost programske ponudbe,
- obsežno dopisniško mrežo doma in v tujini,
- programsko neodvisnost in kredibilnost,
- aktivno vpletenost v mednarodno okolje.

6.2 Predstavitev preteklih raziskav o organizacijski kulturi RTV Slovenija

V zadnjem desetletju se RTV Slovenija srečuje s hitrimi spremembami na medijskem in tehnološkem področju. Organizacija se tem spremembam prilagaja s prenovo poslovnih procesov in managementom učinkovitosti zaposlenih. Za potrebe ugotavljanja trenutnega

stanja organizacijske učinkovitosti in kulture sta bili v minulem obdobju na RTV Slovenija izvedeni dve raziskavi.

Raziskava "Ugotavljanje organizacijske učinkovitosti in poslovne odličnosti RTV Slovenija" je bila izvedena v mesecu oktobru 2010. Takrat je potekala raziskava »Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih«. Raziskava je zaradi lažje primerljivosti rezultatov temeljila na standardiziranemu vprašalniku SiOK.

Druga raziskava, ki je bila osredotočena na organizacijsko učinkovitost RTV Slovenija je bila izvedena februarja 2012. Raziskava je bila izvedena na podlagi dveh vprašalnikov svetovne raziskovalne hiše Human Synergistics Inventory[®]. Prvi vprašalnik OCI[®] (Organizational Culture Inventory) je bil namenjen analizi organizacijske kulture v RTV Slovenija. Z drugim vprašalnikom OEI[®] (Organizational Effectiveness Inventory) pa je bilo izvedeno merjene vpliva organizacijske kulture na različne poslovne izide in identifikacija vzvodov, ki oblikujejo organizacijsko kulturo. Z obema vprašalnikoma je bil merjen vpliv dejavnikov in okoliščin, ki oblikujejo obstoječo organizacijsko kulturo in učinkovitost RTV Slovenija.

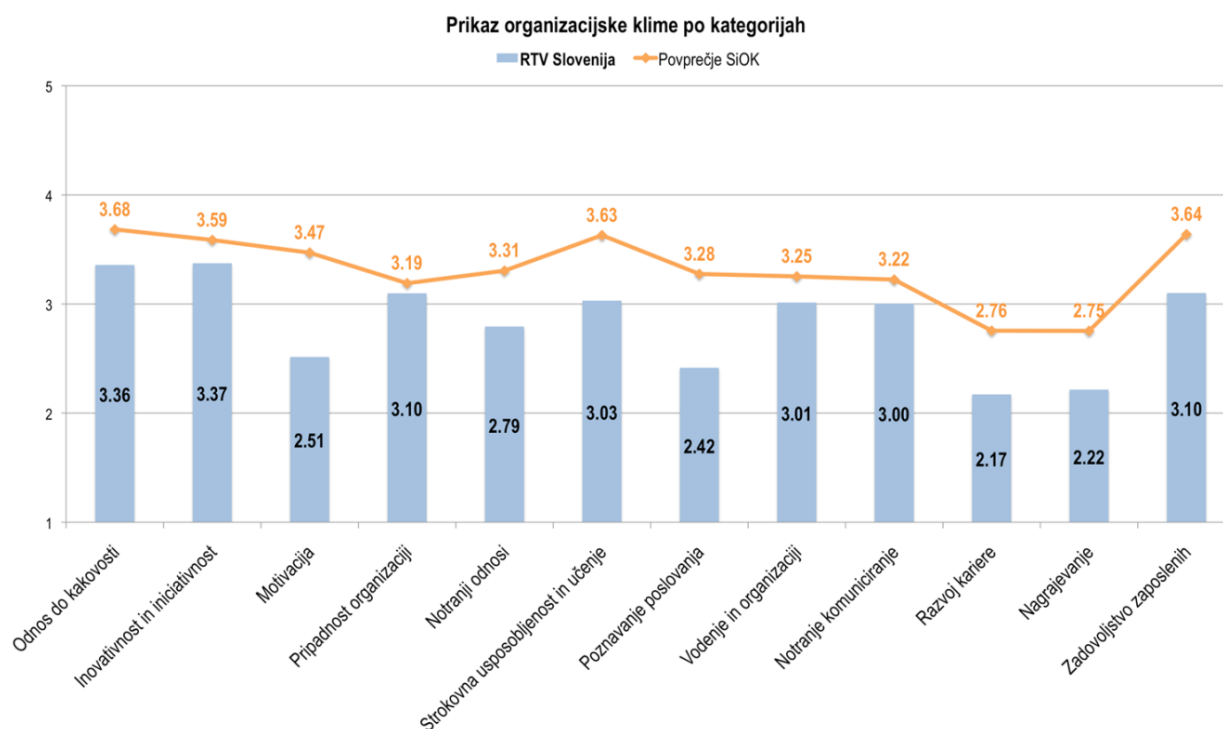
6.2.1 Raziskava »Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih« v RTV Slovenija

Prva raziskava, ki jo omenjamo, je bila izvedena v letu 2010, v obliki internetne ankete. Pri tej raziskavi je sodelovalo 30% zaposlenih v RTV Slovenija. Vprašanja so bila razvrščena v dvanajst raziskovalnih sklopov, ki so povzeti po SiOK in sicer:

- Odnos do kakovosti,
- Inovativnost in iniciativnost,
- Motivacija,
- Pripadnost organizaciji,
- Notranji odnosi,
- Strokovna usposobljenost in učenje,
- Poznavanje poslovanja,
- Vodenje in organiziranost,
- Notranje komuniciranje,
- Razvoj kariere,
- Nagrajevanje,
- Zadovoljstvo pri delu.

Rezultati raziskave so prikazani na Sliki 11, kjer je na podlagi primerjalne analize s povprečnimi vrednostmi iz raziskave SiOK razvidno, da so povprečne vrednosti izmerjenih rezultatov organizacijske klime RTV Slovenija pri vseh sklopih vprašanj nižji od povprečja v slovenskih organizacijah. Ti rezultati torej ne dosegajo takšnih vrednosti, ki bi vlivale optimizem za nadaljnjo poslovno učinkovito delovanje organizacije.

Slika 11: Primerjava organizacijske klime RTV Slovenija in SiOK



Vir: B. Gruban, *Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih*, 2010, str. 12.

Lahko zaključimo, da zaposleni na RTV Slovenija nad dogajanjem v tistem obdobju niso bili ravno navdušeni. Ugotovljeno je bilo, da vzdušje med zaposlenimi na RTV Slovenija ni bilo pozitivno. Ugotovitve kažejo na to, da je pri ravnanju z velikim ustvarjalnim - človeškim kapitalom, ki ga premore RTV Slovenija potrebno posvetiti posebno pozornost.

Kot smo že omenili, so bila zaradi primerjave rezultatov s slovenskim povprečjem organizacijske klime vprašanja povzeta po raziskavi SiOK, dodan jim je bil le sklop posebnih vprašanj RTV Slovenija iz področja zavzetosti zaposlenih.

Največja negativna odstopanja organizacijske klime v RTV Slovenija v primerjavi z SiOK so opazna pri sklopih motivacije sodelavcev, poznavanja poslovanja, razvoja kariere, nagrajevanja, notranjih odnosov ter usposabljanja in učenja. Dejanske povprečne vrednosti obeh raziskav in razlike med njimi so prikazane v Tabeli 1.

Rezultati iz te raziskave organizacijske klime v RTV Slovenija dajejo jasen signal vodstvu za nujnost sprememb organizacijske kulture, ki je predpogoj za pozitivno organizacijsko klimo in bi pripomogla k izboljšanju obstoječega stanja.

Tabela 1: Primerjava povprečnih vrednosti rezultatov organizacijske klime RTV Slovenija in SiOK

| <i>Raziskovalni sklopi vprašanj</i> | <i>SiOK</i> | <i>RTV Slovenija</i> | <i>Razlika</i> |
|-------------------------------------|-------------|----------------------|----------------|
| Odnos do kakovosti | 3,68 | 3,36 | -0,32 |
| Inovativnost in iniciativnost | 3,59 | 3,37 | -0,22 |
| Motivacija | 3,47 | 2,51 | -0,96 |
| Pripadnost organizaciji | 3,19 | 3,10 | -0,09 |
| Notranji odnosi | 3,31 | 2,79 | -0,52 |
| Strokovna usposobljenost in učenje | 3,63 | 3,03 | -0,60 |
| Poznavanje poslovanja | 3,28 | 2,42 | -0,86 |
| Vodenje in organiziranost | 3,25 | 3,01 | -0,24 |
| Notranje komuniciranje | 3,22 | 3,00 | -0,22 |
| Razvoj kariere | 2,76 | 2,17 | -0,59 |
| Nagrajevanje | 2,75 | 2,22 | -0,53 |
| Zadovoljstvo pri delu | 3,64 | 3,10 | -0,54 |

Vir: B. Gruban, Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih, 2010, str 12.

Na podlagi teh rezultatov bi bilo smiselno sprejeti sklep, da je v prihodnje naloga managementa predvsem v motivacijskem smislu spremeniti odnos do zaposlenih, z ustreznim osebnim delovanjem in z ustreznim nagrajevanjem, kolikor je to za javni sektor možno. Nujno je potrebno usmeriti pozornost k opolnomočenju zaposlenih, izobraževanju in posredovanju znanja zaposlenim.

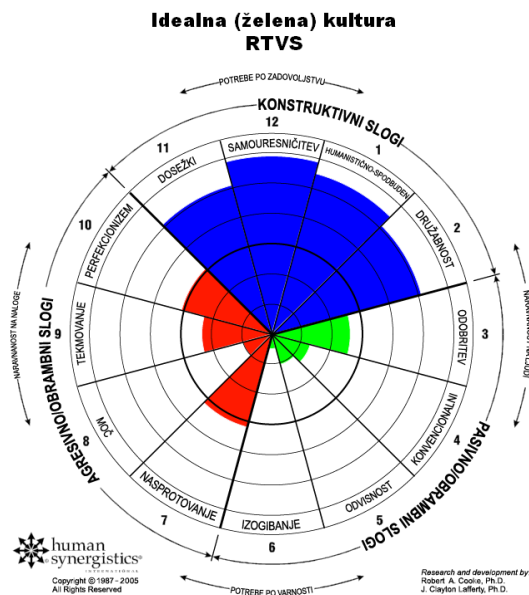
6.2.2 Raziskava organizacijske kulture RTV Slovenija

V letu 2012 so bila za izvedbo raziskave organizacijske kulture uporabljena orodja na tem področju vodilne svetovne raziskovalne hiše, Human Synergistics Inventory[®]. Na podlagi specialnih vprašalnikov je bil najprej oblikovan model idealne organizacijske kulture RTV Slovenija.

Idealna organizacijska kultura je bila opredeljena kot kultura, kjer prevladuje konstruktivni slog obnašanja. Za ta slog obnašanja je predvsem značilno sodelovanje, samouresničevanje, spodbujanje, motiviranje in družabnost. Skratka konstruktivni slog organizacijske kulture opisuje vse parametre, ki so značilni za organski sistem organizacijske strukture. V manjši meri je bil v idealni kulturi zelenega vedenja opredeljen slog agresivno obrambne kulture, za katerega je značilno, da zaposleni do nalog pristopajo zelo zavzeto in tekmovalno, ter s tem zaščitijo svoj status in varnost. Za ta slog obnašanja je značilna tekmovalnost in konkuriranje, ki sta predvsem lastnosti mehanskega sistema organizacijske strukture. Kot najmanj zelen slog vedenja v idealni kulturi RTV Slovenija je bil opredeljen slog pasivno obrambne kulture, za katerega je značilno vedenje iskanja odobritev za odločitve, odvisnost in izogibanje.

Rezultat zelene, idealne organizacijske kulture RTV Slovenija, v grafični obliki krožnega diagrama, je prikazan na Sliki 12.

Slika 12: Rezultat idealne organizacijske kulture RTV Slovenija



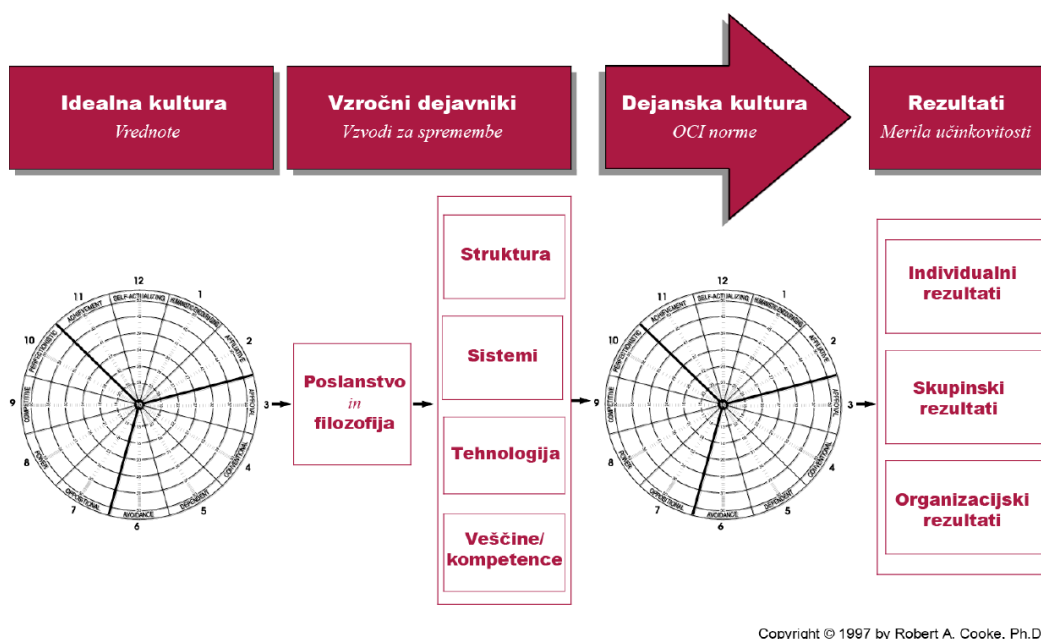
Vir: R. Kolar, *Organizacijska kultura, zavzetost in poslovna odličnost RTV Slovenija*, 2012, str 19.

V tej raziskavi uporabljena metodologija za merjenje organizacijske kulture na podlagi standardiziranih vprašalnikov je prikazana na Sliki 13 in vključuje dejavnike, kot so: poslanstvo in filozofija organizacije, strukturo organizacije, sisteme, tehnologijo in veščine, oziroma kompetence.

Rezultati organizacijske kulture, pridobljeni na podlagi omenjene metodologije se merijo na treh nivojih (Gruban, 2012):

- na nivoju posameznika (jasnost vloge, motivacija, zadovoljstvo, konfliktnost vlog, stresnost na delovnem mestu, negotovost zaposlitve),
- na nivoju skupine (timsko delo, koordinacija, kakovost dela v timu),
- in na nivoju organizacije (delovanje na nivoju organizacije in sposobnost prilagajanja).

Slika 13: Primer metodologije delovanja organizacijske kulture



Vir: R. Kolar, *Organizacijska kultura, zavzetost in poslovna odličnost RTV Slovenija*, 2012, str 19.

Na podlagi analize rezultatov, ki so bili zbrani po metodi omenjene raziskave organizacijske kulture, so bila izdelana poročila:

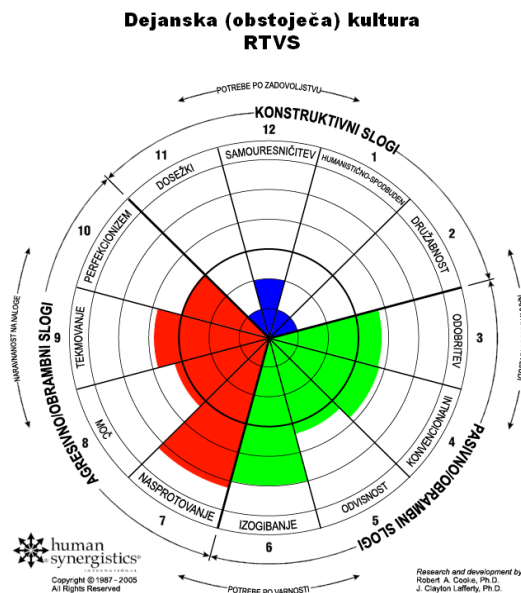
- idealne organizacijske kulture RTV Slovenija
- dejanske organizacijske kulture in
- rezultatov organizacijske kulture

Dejanska organizacijska kultura v RTV Slovenija je po omenjeni metodi prikazana kot rezultat 12 različnih profilov vedenja, razvrščenih v krožnem diagramu. Združevanje teh vedenjskih profilov v skupine po štiri pa predstavlja tri različne vedenjske sloge, ki definirajo vrsto organizacijske kulture. Dobljeni rezultati dejanskega stanja organizacijske kulture na RTV Slovenija, merjeni z opisano metodologijo, so pod nivojem zelenih rezultatov. Iz teh rezultatov je razvidno, da je v RTV Slovenija prevladujoč slog nasprotovanja iz nabora agresivno obrambnih slogov kulture. Kot drugi najbolj prevladujoč pa je slog izogibanja, kot predstavnik slogov pasivno obrambne kulture. Izmerjena prisotnost konstruktivnih slogov organizacijske kulture na RTV Slovenija nam pokaže zelo zaskrbljujoče stanje.

Rezultati te raziskave so pokazatelj dejstva, da kadar so vzročni dejavniki usklajeni z idealno organizacijsko kulturo, bodo tudi rezultati ugodnejši, v nasprotnem primeru so lahko pod pričakovanji, kot je to v tem primeru prikazano na Sliki 14. Vzročni dejavniki dejansko predstavljajo vzvode za management sprememb v pozitivni smeri. Na podlagi izmerjenih rezultatov lahko opazimo povezavo med organizacijsko kulturo in vzročnimi dejavniki, katere

predstavljajo: poslanstvo in filozofija organizacije, struktura, sistemi, tehnologija in veščine, oziroma kompetence.

Slika 14: Rezultat dejanske organizacijske kulture RTV Slovenija



Vir: R. Kolar, *Organizacijska kultura, zavzetost in poslovna odličnost RTV Slovenija*, 2012, str 19.

Ena od pomembnih nalog managerjev v procesu sprememb organizacijske kulture je motivacija zaposlenih. Tako kot nam psihologija pojasnjuje, zakaj ljudje delujejo, je z organizacijo pojasnjena skladnost delovanja v združbi. Torej vsak posameznik znotraj družbe zadovoljuje svoje potrebe in hkrati potrebe organizacije. Za pozitivno organizacijsko kulturo in organizacijsko rast je nujno potrebno, da posameznik poleg osnovnih potreb zadovoljuje še višje potrebe, ki jih Maslow opiše kot potrebe po pripadnosti, ugledu in samouresničevanju.

Glede na to, da je ena od posledic organizacijske kulture tudi motivacija članov organizacije, lahko rezultate raziskave predstavimo tudi na način treh možnih tipov sodelavcev:

- Nezavzet sodelavec, ki naredi zgolj tisto delovno obveznost, ki mu je jasno določena.
- Aktivno nezavzet sodelavec naredi manj od tega kolikor je obvezno.
- Zavzet sodelavec pa naredi več, kot se od njega pričakuje, saj je ustrezno motiviran in s strani sistema vodenja ustrezno spodbujan.

V tej raziskavi je bil ugotovljen tudi vpliv dejanske organizacijske kulture RTV Slovenija na motiviranost zaposlenih. Iz rezultatov raziskave je bilo razvidno, da tistih 15% zaposlenih z najnižjo stopnjo motivacije deluje v okoljih, kjer prevladuje pasivno obrambni slog kulture ob popolni odsotnosti konstruktivnega sloga organizacijske kulture. Tistih 15% najbolj motiviranih zaposlenih pa deluje v okoljih, kjer je konstruktiven slog organizacijske kulture

vsaj toliko zastopan, kot sta pasivno obrambni in agresivno obrambni slog organizacijske kulture. Redko se zgodi, da vpliv vzročnih dejavnikov in dejanske organizacijske kulture na rezultate ni povsem očiten. Se pa v primeru ugodnih zunanjih dejavnikov dopušča možnost, da organizacija dosega razmeroma ugodne rezultate, čeprav ni zagotovljene ustrezne usklajenosti vzročnih dejavnikov z organizacijsko kulturo. Vendar v času hitrih sprememb in ob potrebi po prilagajanju strategije, organizacijske kulture in organizacijske strukture tega ne moremo trditi.

6.3 Raziskava o organizacijski strukturi in kulturi v OE – OZ

6.3.1 Metodološko ozadje raziskave

V raziskavi organizacijske strukture in kulture v OE – OZ so bile uporabljene različne metode dela. Prvi del raziskave, ki se nanaša na organizacijsko strukturo, temelji na podatkih zbranih na primarni način, z intervjuji in neformalimi pogovori s sodelavci. Poznavanje notranje organiziranosti organizacijske enote sem pridobil tudi s pomočjo opazovanja tekom desetletnega opravljanja službe, najprej na delovnem mestu oddajničarja, nato v razvoju in trenutno na delovnem mestu vodje službe OC. Za namene drugega dela raziskave o organizacijski kulturi v OE – OZ sem v mesecu marcu 2015 izvedel anketo.

Zaradi visoke stopnje formalizacije javnega zavoda RTV Slovenija na makro organizacijskem nivoju, ki je na tem nivoju definiran z velikim številom aktov in zaradi lažjega dostopa do anketirancev in s tem do kakovostnejšega vzorca, je v nalogi prikazan potek spreminjanja organizacijske strukture in analiza organizacijske kulture le na nivoju organiziranosti organizacijske enote.

Na podlagi lastne raziskave in v primerjavi s preteklimi raziskavami sta predstavljena dva vzroka, ki narekujeta potrebo po spreminjanju organizacijske strukture in kulture v OE - OZ RTV Slovenija:

- Konkretna sprememba delovnega procesa je nujna zaradi ukinitve analognega oddajanja televizijskih signalov in prehoda na digitalno oddajanje prizemne televizije (DVB-T). Nujnost za to spremembo je predstavljena predvsem v rezultatih raziskave organizacijske strukture OE – OZ.
- Iz rezultatov raziskave organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih v OE - OZ pa lahko razberemo nujnost managementa sprememb tako organizacijske strukture, kot tudi organizacijske kulture organizacije. V primerjavi med rezultati lastne raziskave in predhodnimi raziskavami ter SiOK, je prikazana razlika v organizacijski klimi in zavzetosti zaposlenih med OE – OZ, celotnim zavodom RTV Slovenija in SiOK.

Za namene raziskave organizacijske klime in zavzetosti v OE – OZ je bil izdelan anketni vprašalnik v spletni obliki, ki je bil en mesec dostopen na internem strežniku organizacijske

enote. Povabilo k izpolnjevanju spletnega anketnega vprašalnika je bilo vsem devetdesetim članom organizacijske enote poslano preko elektronske pošte, glej **Priloga 2**. Za izdelavo spletne ankete sem uporabil "Free Open Source Software" orodje LimeSurvey, ki je namenjeno prosti uporabi in je dostopno na spletni povezavi <https://www.limesurvey.org/en/>. Odločitev za spletno anketo je bila enostavna, ker vsi člani organizacijske enote pri svojem vsakodnevem delu uporabljajo osebni računalnik in imajo službeno elektronsko pošto.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 69 vprašanj, na katera je bilo možno podati odgovor z oceno od 1 do 5 na pet stopenjski Likertovi lestvici. Uporabljen sistem podajanja ocen za posamezna vprašanja je bil izbran zaradi ustreznosti primerjave s predhodnimi raziskavami.

V splošnem delu anketnega vprašalnika so bila vprašanja o spolu, starosti, delovni dobi pri RTV Slovenija in izobrazbi članov organizacijske enote. Raziskava je bila opravljena na vzorcu vseh popolno izpolnjenih anketnih vprašalnikov iz populacije, ki jo predstavljajo vsi zaposleni v OE – OZ, ki so večinoma moškega spola, 9 odstotna pa je zastopanost ženskega dela populacije.

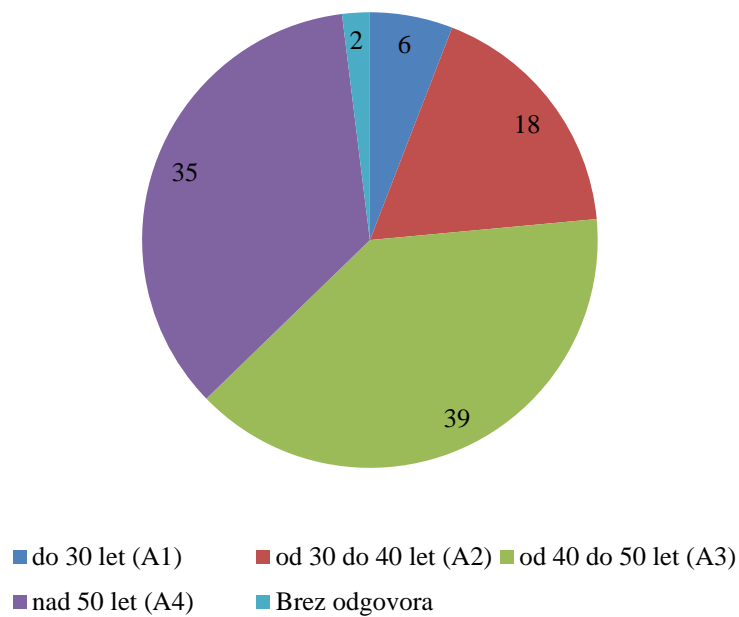
Glavni del anketnega vprašalnika je bil zaradi preglednosti sestavljen iz treh delov vprašanj:

- prvi del se nanaša na organizacijsko klimo in je sestavljen iz 12 raziskovalnih sklopov, ki jih skupno tvori 45 vprašanj in so bila izbrana tako, da so primerljiva z vprašalnikom SiOK in vprašalnikom iz raziskave 2010, »Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih« v RTV Slovenija,
- drugi del je sestavljen iz 12 vprašanj in se nanaša na zavzetost zaposlenih v organizacijski enoti,
- tretji del je sestavljen iz 8 dodatnih vprašanj za namene primerjave in ugotavljanja sprememb znotraj RTV Slovenija.

Za analizo rezultatov so bili upoštevani le brezhibno izpolnjeni anketni vprašalniki, ki jih je bilo 51 in predstavljajo 56,7 odstotkov vseh zaposlenih v OE - OZ.

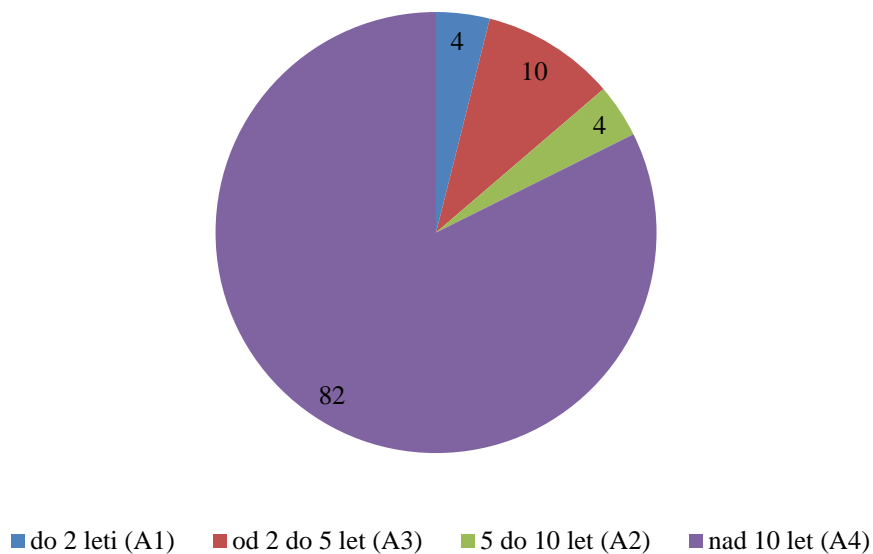
Starostna struktura članov organizacijske enote je prikazana na Sliki 15. Največji delež, 39 odstotni predstavljajo člani organizacijske enote v starostnem razredu od 40 do 50 let. Drugi največji razred so zaposleni nad 50 let in predstavljajo 35 odstotni delež. Sledijo člani od 30 do 40 let, ki predstavljajo 18 odstotni delež. Najmanj, in sicer 6 odstotni delež pa predstavljajo člani enote, ki so mlajši od 30 let.

Slika 15: Starostna struktura članov OE – OZ v %



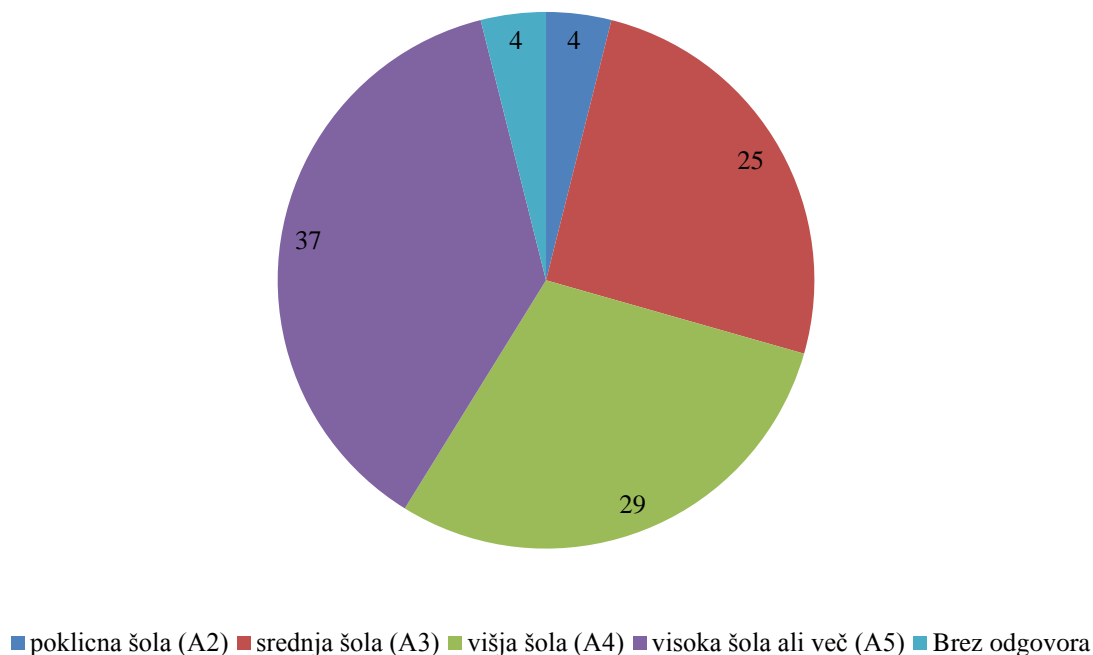
Delovna doba zaposlenih v OE – OZ je porazdeljena v razrede na način, ki je prikazan na Sliki 16. Iz grafičnega prikaza lahko zaključimo, da je fluktuacija kadra v organizacijski enoti zelo nizka in da z več kot 82 odstotnim deležem prevladujejo kadri, ki so zaposleni v OE - OZ že dlje kot desetletje. Z 10 odstotnim deležem sledijo člani z delovno dobo od 2 do 5 let. 4 odstotni delež predstavljajo člani enote s stažem do 2 let in tisti od 5 do 10 let.

Slika 16: Struktura delovne dobe članov v OE – OZ v %



Deleži najvišje dosežene stopnje izobrazbe članov OE - OZ so prikazani na Sliki 17. Največji, 37 odstotnim delež predstavljajo člani organizacije, ki imajo končano visokošolsko stopnjo izobrazbe ali več. 29 odstotkov jih ima višješolsko izobrazbo. S 25 odstotki sledijo člani s srednješolsko izobrazbo. 2 odstotni delež predstavljajo zaposleni s poklicno šolo.

Slika 17: Deleži najvišje dosežene stopnje izobrazbe članov OE – OZ v %



6.3.2 Rezultati raziskave o organizacijski strukturi v OE – OZ

Na podlagi podatkov, zbranih v individualnih in skupinskih intervjujih, je bila opravljena analiza organizacijske strukture v OE – OZ RTV Slovenija. V analizi je upoštevano tudi dosedanje poznavanje organiziranosti, njene spremembe in potrebe za prihodnost delovanja organizacije. Analiza je bila opravljena z opazovanjem glavnih organizacijskih spremenljivk, kot so: formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhičnost, kompleksnost, centralizacija in profesionalizacija.

Eno večjih sprememb v delovanju RTV Slovenija v sedanjem času zagotovo predstavlja digitalizacija medija. Zadnja trditev velja v smislu priprave vsebin, kot tudi v načinu oddajanja signalov. Ta sprememba je v zadnjem desetletju nedvomno veliko doprinesla tudi k spreminjanju organiziranosti OE – OZ.

Večina naključno izbranih sogovornikov je na vprašanje o stopnji formalizacije v organizacijski enoti menila, da enako kot za celotno RTV Slovenija, velja tudi za OE – OZ, da je prisotna visoka stopnja formalizacije v organizacijski strukturi enote. Visoka stopnja

formalizacije lahko predstavlja v današnjem času hitrih sprememb tudi zelo veliko oviro za prilagajanje organizacije tem spremembam.

Po mnenju mnogih intervjuvancev in iz lastnih izkušenj lahko rečem, da se je proces neformalnega spreminjanja trenutne organizacijske strukture v OE – OZ pričel že konec leta 2007. V tistem času se je pričel postopen prehod iz analognega na digitalno prizemno televizijsko oddajanje – DVB-T, ki je pomenil veliko spremembo za organizacijsko enoto.

Sočasno z uvedbo digitalnega prizemnega oddajanja televizijskih signalov se je pričelo opuščanje posadk oddajnih centrov. Za lažje razumevanje naj omenimo, da je v preteklosti, ko se je pričelo z oddajanjem televizijskih signalov, RTV Slovenija zgradila tudi nekaj večjih višinskih oddajnih objektov (oddajnih centrov), kot so: Nanos, Krvavec, Plešivec, Kum in Pohorje. Na vseh tako imenovanih oddajnih centrih, je do nedavnega svoje delo opravljala delovna skupina (posadka), ki je štela tudi do osem članov.

S prihodom digitalne tehnologije in možnostjo daljinjskega nadzora nad napravami, se je na oddajnih centrih in ostalih oddajnih točkah povečala možnost uporabe sodobne tehnologije. Na račun tega se zmanjšuje število zaposlenih na oddajnih centrih. Digitalizacija oddajne tehnologije in infrastrukture je v tem primeru torej proces, ki je od določenih delovnih skupin, kamor lahko prištevamo tudi posadke oddajnih centrov, zahteval povečano stopnjo fleksibilnosti in dodatnega učenja.

Čeprav se število zaposlenih na oddajnih centrih zmanjšuje, se visoka stopnja zanesljivosti oddajanja ohranja z uporabo avtomatskih oddajnih sistemov in z aktivnimi rezervami za radijsko in televizijsko oddajanje. V našem primeru torej gre, zaradi prehoda na digitalno prizemno televizijsko oddajanje in napredka informacijske tehnologije, za zamenjavo zaposlenih s tehnologijo. Na račun uporabe sodobne infrastrukture in naprav se je povečala zanesljivost oddajanja iz oddajnih centrov, zato se je pokazala možnost opuščanja posadk oddajnih centrov, ki za nemoteno obratovanje ne potrebujejo več 24 urne prisotnosti tehničnega kadra.

Tudi strategija RTV Slovenija za obdobje 2011 – 2015 predvideva postopno opuščanje posadk oddajnih centrov, kar pomeni zmanjšanje števila zaposlenih na delovnem mestu oddajničarja. Hkrati pa je bilo predvideno, da se televizijsko in radijsko omrežje opremi s pomožnimi sistemi daljinjskega nadzora, ki zahtevajo zaposlovanje in izobraževanje kadra, ki bo sposoben managerirati in vzdrževati digitalne sisteme in z njimi povezane tehnologije.

Ker je potrebno poskrbeti za prekvalifikacijo obstoječega kadra, ki je do sedaj svoje delo v večji meri opravljal na oddajnih centrih, se za njih izvajajo ustrezna izobraževanja. Izobražujejo se predvsem na področju poznavanja, zamenjave in vzdrževanja digitalne tehnologije.

Vse bolj se opušča stroga specializacija in profesionalizacija delovnih mest in se vpeljuje koncept širšega poznavanja tehnologije, sistemov in procesov. Organizacija pa mora še vedno ohranjati dovolj specializiranega znanja, da lahko nadaljuje in nadgrajuje delovanje v svoji primarni dejavnosti, zato je zelo pomemben nadzor nad delovanjem omrežja prizemnega televizijskega in radijskega oddajanja, ki se izvaja v tehnološkem nadzornem centru v Domžalah, kjer je prisotnost dežurnega inženirja 24 ur dnevno, vse dni v tednu.

Trenutna formalna organizacijska struktura OE – OZ ima divizijsko obliko, ki jo oblikujejo tri hierarhične ravni in jih od vrha navzdol predstavljajo:

- vodja organizacijske enote,
- vodja sektorja in
- vodja skupine.

Za potrebe projektnega delovanja se tak način hierarhije v mnogih primerih izkaže za zastarelega in bi bila primernejša oblika timskega sodelovanja. Delovanje organizacijske enote na osnovi projektnih timov, v neformalnem smislu, že deluje in postopoma dobiva tudi svojo formalno obliko delovanja.

Hkrati pa se z manjšim številom zaposlenih, ki mu zaradi upokojevanja in nenadomeščanja kadra v posameznih skupinah, zmanjšuje kontrolni razpon. Prehod iz vertikalne hierarhične oblike organizacije na bolj sploščeno obliko je torej popolnoma primerna rešitev.

Za skupine OE – OZ je značilno še, da so razporejene po celotni Sloveniji. Približno polovica članov organizacijske enote deluje v prostorih RTV Slovenija na Kolodvorski ulici v Ljubljani, kjer je tudi center organizacijske enote. Druga polovica članov pa je razporejena po različnih krajih v Sloveniji. V organizacijski enoti je največ zaposlenega tehničnega, inženirskega kadra, ki predstavlja 80 odstotni delež celotne organizacije. Delež razvojnih inženirjev je 10, delež administracije je 6 in 4 odstotni delež predstavlja vodstveni kader.

6.3.3 Rezultati raziskave o organizacijski klimi in zavzetosti v OE – OZ

V tem poglavju bodo prikazani rezultati organizacijske klime in zavzetosti v OE - OZ, ki temeljijo na anketni raziskavi, izvedeni v mesecu marcu 2015. Za raziskavo organizacijske klime in zavzetosti sem se odločil iz razloga lažje primerjave rezultatov s predhodnimi raziskavami. Tako kot sem že v predhodnih poglavjih omenil se popolnoma zavedam, da je organizacijska klima zgolj posledica organizacijske kulture, ta pa ima zelo globoke korenine v vrednotah, prepričanjih in predpostavkah. Rezultati izpolnjevanja ankete so bili:

- anketo je brežhibno izpolnilo 51 članov organizacijske enote, kar predstavlja 57 odstotkov vseh članov organizacijske enote,
- 23 anketnih vprašalnikov, oziroma 26 odstotkov, je bilo nepopolno izpolnjenih,

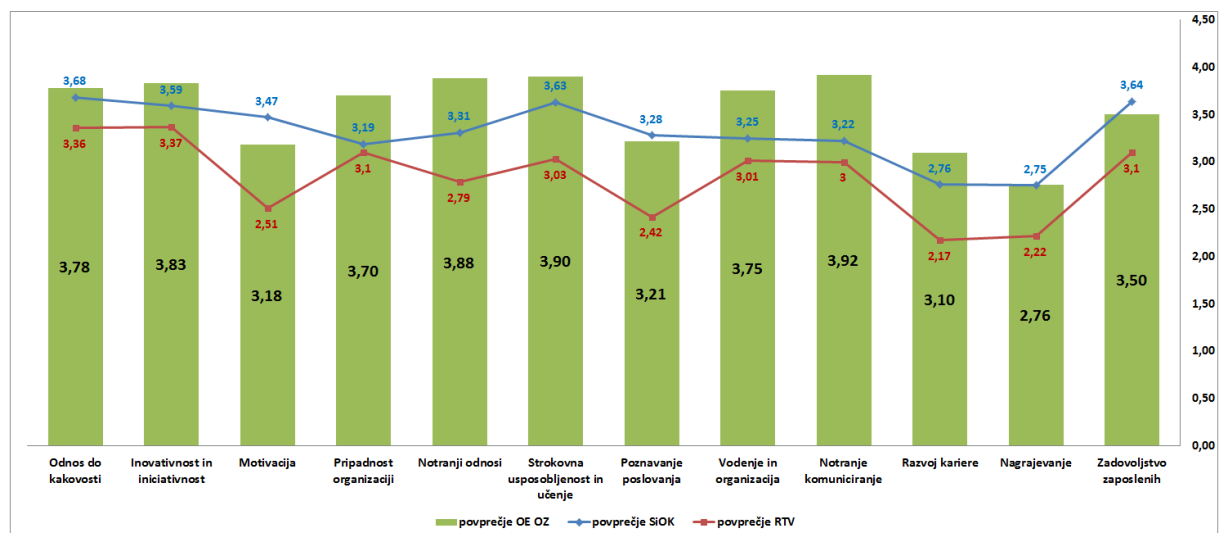
- 16 članov organizacijske enote, ali 20 odstotkov se ni odzvalo povabilu k izpolnjevanju anketnega vprašalnika.

Prvi del vprašanj anketnega vprašalnika se nanaša na raziskavo organizacijske klime v OE – OZ in je sestavljen iz 45 vprašanj, ki so razdeljena v dvanajst raziskovalnih sklopov po metodologiji, povzeti iz raziskave SiOK. Vsako izmed teh vprašanj je bilo možno oceniti opisno, z enim od petih odgovorov. Pri izračunu rezultatov je bila vsakemu od teh odgovorov dodeljena vrednost na Likertovi lestvici od 1 do 5.

Na Sliki 18 je grafični prikaz povprečnih vrednosti rezultatov za vsakega izmed 12 raziskovalnih sklopov. Podrobni rezultati za vsako vprašanje posebej so v **Prilogi 4**. Na Sliki 18 je prikazana primerjava med povprečnimi vrednostmi sklopov raziskovalnih vprašanj aktualne raziskave, povprečnimi vrednostmi primerljivih sklopov vprašanj iz raziskav SiOK in »Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih« v RTV Slovenija.

Zeleni stolpci v grafičnem prikazu in pripadajoče vrednosti v črni barvi ponazarjajo rezultate aktualne raziskave organizacijske klime na OE - OZ. Rdeča grafična črta in z njo povezane povprečne vrednosti so rezultati raziskave »Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih« v RTV Slovenija. Modra črta in z njo povezane povprečne vrednosti so rezultati raziskave SiOK.

Slika 18: Primerjava organizacijske klime med OE – OZ, RTV Slovenija in SiOK



Primerjava povprečnih vrednosti rezultatov organizacijske klime med RTV Slovenija in OE – OZ po raziskovalnih sklopih je prikazana v Tabeli 2. Iz omenjene primerjave je možno nazorno razbrati, da imajo vsi elementi organizacijske klime v OE – OZ, višje vrednosti kot tisti na RTV Slovenija.

Tabela 2: Primerjava organizacijske klime med OE – OZ in RTV Slovenija

| Raziskovalni sklopi vprašanj | RTV Slovenija | OE - OZ | Razlika |
|-------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|
| Odnos do kakovosti | 3,36 | 3,78 | 0,42 |
| Inovativnost in iniciativnost | 3,37 | 3,83 | 0,46 |
| Motivacija | 2,51 | 3,18 | 0,67 |
| Pripadnost organizaciji | 3,10 | 3,70 | 0,60 |
| Notranji odnosi | 2,79 | 3,88 | 1,09 |
| Strokovna usposobljenost in učenje | 3,03 | 3,90 | 0,87 |
| Poznavanje poslovanja | 2,42 | 3,21 | 0,79 |
| Vodenje in organiziranost | 3,01 | 3,75 | 0,74 |
| Notranje komuniciranje | 3,00 | 3,92 | 0,92 |
| Razvoj kariere | 2,17 | 3,10 | 0,93 |
| Nagrajevanje | 2,22 | 2,76 | 0,54 |
| Zadovoljstvo pri delu | 3,10 | 3,50 | 0,40 |

Vir: B. Gruban, *Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih*, 2010, str 12.

Zaključimo lahko torej, da je stanje organizacijske klime na OE – OZ na bistveno višji ravni kot je stanje organizacijske klime, upoštevajoč celotni javni zavod RTV Slovenija. Iz prejšnje trditve lahko izhajamo, da je tudi organizacijska kultura, kot vzrok za stanje organizacijske klime v organizacijski enoti, na višjem nivoju kot organizacijska kultura celotne RTV Slovenija.

Rezultate raziskave organizacijske klime v OE – OZ lahko interpretiramo tudi na način, da ti rezultati predstavljajo del organizacijske klime celotne RTV Slovenija. V tem primeru organizacijsko enoto razumemo kot vzorec, na katerem je bila izvedena raziskava. Ob predpostavki, da razlik med različnimi vzorci drugih organizacijskih enot ni, in ob uporabi induktivne metode, lahko rezultate posplošimo na celotno RTV Slovenija. V tem primeru ne moremo zavriniti sklepanja, da lahko razliko v rezultatih merjenja organizacijske klime med RTV Slovenija in OE – OZ interpretiramo kot dejansko posledico sprememb organizacijske kulture v zadnjih petih letih.

Ob upoštevanju navedenih dejstev lahko torej govorimo o dejanski spremembi organizacijske klime na RTV Slovenija in sicer v pozitivni smeri. Prav gotovo pa ne smemo izključiti dejstva, da je lahko dejanska razlika v organizacijski klimi med RTV Slovenija in OE – OZ obstajala že pred petimi leti, le da v rezultatih takratne raziskave tovrstna primerjava ni bila izvedena.

Druga primerjava, ki jo lahko realiziramo na podlagi rezultatov te ankete, je primerjava organizacijske klime med OE – OZ in SiOK. Pri primerjavi teh rezultatov je v Tabeli 3 prikazano odstopanje v neželeni smeri na področjih *motivacije, poznavanja poslovanja in*

zadovoljstva pri delu. Vse izmerjene vrednosti ostalih komponent organizacijske klime v organizacijski enoti kažejo v primerjavi s slovenskim povprečjem zelo ugodne rezultate.

Tabela 3: Primerjava organizacijske klime med OE – OZ in SiOK

| <i>Raziskovalni sklopi vprašanj</i> | <i>SiOK</i> | <i>OE - OZ</i> | <i>Razlika</i> |
|-------------------------------------|-------------|----------------|----------------|
| Odnos do kakovosti | 3,68 | 3,78 | 0,10 |
| Inovativnost in iniciativnost | 3,59 | 3,83 | 0,24 |
| Motivacija | 3,47 | 3,18 | -0,29 |
| Pripadnost organizaciji | 3,19 | 3,70 | 0,51 |
| Notranji odnosi | 3,31 | 3,88 | 0,57 |
| Strokovna usposobljenost in učenje | 3,63 | 3,90 | 0,27 |
| Poznavanje poslovanja | 3,28 | 3,21 | -0,07 |
| Vodenje in organiziranost | 3,25 | 3,75 | 0,50 |
| Notranje komuniciranje | 3,22 | 3,92 | 0,70 |
| Razvoj kariere | 2,76 | 3,10 | 0,34 |
| Nagrajevanje | 2,75 | 2,76 | 0,01 |
| Zadovoljstvo pri delu | 3,64 | 3,50 | -0,14 |

Vir: B. Gruban, *Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih*, 2010, str 12.

V primeru, da upoštevamo rezultate raziskave, ki je bila izvedena v letu 2010 in je predstavljena že v poglavju 6.2.1 in ob predpostavki, da vzorec raziskave predstavlja celotno organizacijo RTV Slovenija, lahko zaključimo, da je bil v zadnjih petih letih narejen velik korak v pozitivni smeri spreminjanja organizacijske kulture, ki je predpogoj za ugodno organizacijsko klimo.

Ker pa je bila raziskava izvedena zgolj v eni organizacijski enoti RTV Slovenija in ker stanja organizacijske klime pred petimi leti, posebej v tej enoti ne poznamo, ne moremo z gotovostjo trditi, da rezultati raziskave za to organizacijsko enoto na podlagi induktivne metode lahko veljajo tudi za celotno RTV Slovenija.

Z gotovostjo lahko trdimo le, da so vrednosti raziskave organizacijske klime v OE – OZ v povprečju pri večini elementov organizacijske klime višje kot pri raziskavi SiOK, razen v povprečjih treh elementov in sicer *motivacije, poznavanja poslovanja in zadovoljstva pri delu*.

Drugi del anketnega vprašalnika je bil namenjen ugotavljanju zavzetosti zaposlenih v organizacijski enoti. Tudi za ta del raziskave so bila uporabljena taka vprašanja, ki jih je mogoče primerjati s predhodnimi raziskavami in sicer z raziskavo zavzetosti zaposlenih na RTV Slovenija iz leta 2010 in s povprečnimi vrednostmi v slovenskih organizacijah. Izbira

vprašanj za ta del raziskave so bila izvedena po metodi Gallup Q12, ki jo predstavlja 12 standardiziranih vprašanj.

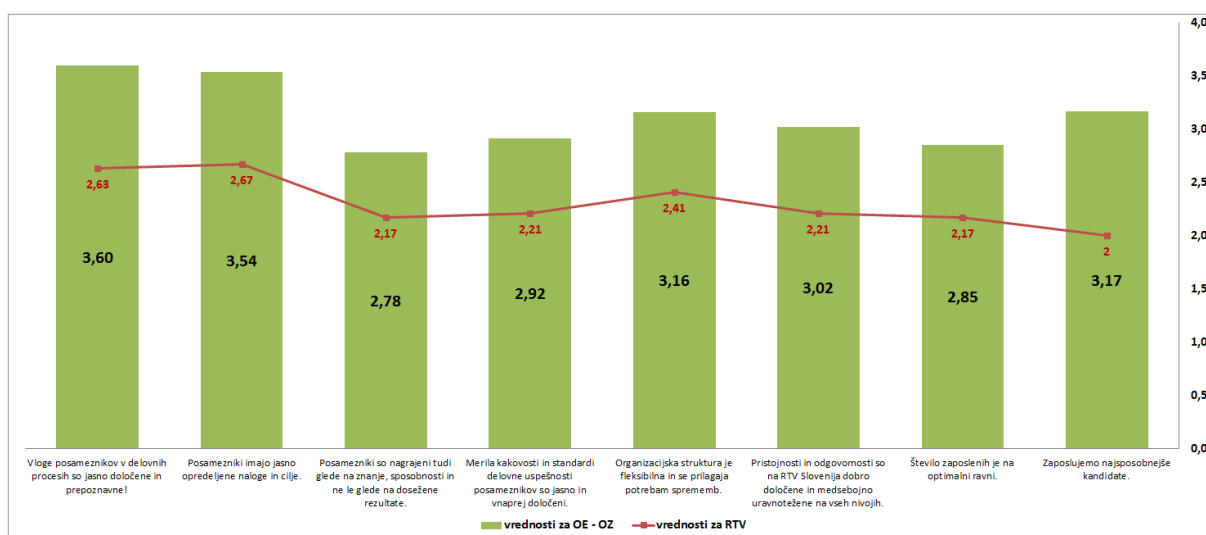
Rezultati raziskave so prikazani v **Prilogi 3: Primerjava zavzetosti zaposlenih v OE – OZ, RTV Slovenija in slovenskim povprečjem** in sicer na način stolpičnega diagrama, kateremu pripadajo vrednosti iz raziskave zavzetosti zaposlenih v OE – OZ in dveh grafičnih prikazov katerima pripadajo vrednosti raziskave zavzetosti v RTV Slovenija iz leta 2010 in vrednosti slovenskega povprečja.

Primerjava med rezultati raziskav pokažejo vidne razlike med izmerjenimi vrednostmi raziskave zavzetosti na OE – OZ in preostalima raziskavama. Največja razlika je vidna v primerjavi med zavzetostjo zaposlenih na RTV Slovenija v letu 2010 in OE – OZ, kjer so vrednosti pri vseh anketnih vprašanjih v OE – OZ veliko višje. Tudi pri primerjavi vrednosti med OE – OZ in slovenskim povprečjem lahko trdimo, da so rezultati praktično pri vseh vprašanjih ugodnejši, razen pri prvem vprašanju: *"Točno vem kaj se v službi pričakuje od mene"*, kjer je vrednost nekoliko nižja.

Tretji del ankete je bil sestavljen iz osmih dodatnih vprašanj, ki so bila sestavni del anketnega vprašalnika že v raziskavi organizacijske klime RTV Slovenija v letu 2010. Rezultati merjenja organizacijske kulture na podlagi teh dodatnih vprašanj in primerjava z rezultati iz leta 2010 so prikazani na Sliki 19.

Zeleno obarvani stolpci predstavljajo vrednosti rezultatov aktualne ankete, ki so izpisane v črni krepki barvi. Rdeča črta in z njo povezane vrednosti - rdeči tisk predstavljajo rezultate raziskave iz leta 2010. Iz primerjave rezultatov je razbrati, da je tudi v tem primeru izmerjena vrednost v raziskavi organizacijske klime v OE – OZ, pri vseh vprašanjih skoraj za celotno točko višja kot v raziskavi organizacijske klime v RTV Slovenija, leta 2010.

Slika 19: Primerjava rezultatov med OE – OZ in RTV Slovenija, ki izhajajo iz dodatnih vprašanj



6.4 Priporočila na temelju rezultatov preteklih raziskav in lastne raziskave

V preteklih dveh raziskavah organizacijske kulture so predstavljeni rezultati, ki so uporabljeni za primerjavo z rezultati lastne raziskave o organizacijski klimi in zavzetosti. V primerjavi s prvo raziskavo v letu 2010, kjer je bil rezultat ugotavljanje organizacijske klime in zavzetosti v RTV Slovenija, je bila druga raziskava v letu 2012 osredotočena na prepoznavanje različnih slogov obnašanja, ki predstavljajo organizacijsko kulturo organizacije.

Rezultati obeh raziskav so pokazali, da je na podlagi začrtane smeri konceptualnega delovanja strategije sprememba organizacijske kulture nujna, če želimo dosežati ugodne rezultate poslovanja. Na norme in pričakovanja neposredno vplivajo organizacijska struktura, sistemi, tehnologija in veččine/kakovost dela. Organizacijska kultura pa je nedvomno velik dejavnik, ki spodbuja ali zavira uresničevanje strategije, zato jo je predhodno nujno znati meriti, analizirati in managerirati.

Vsi rezultati predstavljenih raziskav potrjujejo, da sta organizacijska klima in zavzetost zaposlenih zgolj posledica organizacijske kulture, ta pa je v veliki meri odvisna od managementa. Management se mora zavedati, da z lastnim vedenjem lahko zelo vpliva na vrednote, prepričanja in obnašanje zaposlenih. Torej se je za povečanje ugodne organizacijske klime in zavzetosti v organizacijski enoti nujno potrebno lotiti managementa sprememb najprej pri vodstvu organizacijske enote, ki mora podpirati in spodbujati spremembe organizacijske kulture in strukture.

Zaradi nujnosti sprememb v organizacijski strukturi in kulturi organizacijske enote je zelo pomembna naloga managementa vključevanje vseh članov organizacije v proces spreminjanja. Manj pomembno je slepo upoštevanje vseh pravilnikov in predpisov, ki za današnje poslovno okolje lahko predstavljajo oviro. Seveda to ne pomeni, da se popolnoma izključi upoštevanje omenjenih aktov, temveč jih je potrebno **posodobiti in poenostaviti**.

Vključevanje vseh zaposlenih je nujno tudi iz vidika premagovanja odpora do sprememb, kajti le na tak način se management lahko izogne nepotrebnim konfliktnim situacijam, oziroma so te bistveno manjše, kot v primeru avtokratskega načina vodenja sprememb.

Nedvomno je ena od pomembnih vlog managementa tudi dialog z ostalimi socialnimi partnerji, ki so tako ali drugače povezani z delovanjem organizacijske enote. Na tem mestu mislim predvsem na konstruktivno sodelovanje s sindikati in svetom delavcev. To sodelovanje bi moralo potekati v smeri graditve odnosov, ki bi zaposlenim v organizacijski enoti pripomogli k ustvarjanju pozitivne organizacijske klime in večje zavzetosti.

Strategija organizacijske enote mora biti skladna s strategijo RTV Slovenija in usmerjena k cilju, ki bo omogočal, da bo do konca leta 2015 izpeljena popolna avtomatizacija oddajnih centrov. Ker so tehnologija in ostala podporna okolja v večji meri že pripravljena, sledi usmerjenost k spreminjanju organizacijske strukture. Spreminjanje organizacijske strukture je

zaradi visoke stopnje formalizacije in neodobravanja panožnih sindikatov in ostalih socialnih partnerjev zelo naporno. Prav zaradi sindikata, ki je v spremembi organizacijske strukture OE – OZ že videl bojazen v odpuščanju delavcev, je v preteklosti sprememba organizacijske strukture že spodletela.

Managementu organizacijske enote predlagam postopek sprememb organizacijske strukture v OE - OZ v naslednjih korakih:

- organizacija, ki bo temeljila na ključnih procesih,
- izpeljava ustrezne re-organizacije in na novo zasnovane organiziranosti enote,
- odprava tipične vertikalne hierarhije in strogih mej med oddelki,
- nujna sprememba v formalnem odnosu poročanja, tako da se bo povečal kontrolni razpon in zmanjšalo hierarhično število ravni,
- povezovanje v time, ki temeljijo na projektnem delovanju in formiranje novih načinov komunikacije,
- nova postavitve in oblikovanje sistema komuniciranja in koordiniranja.

Namen orodij za raziskovanje organizacijske kulture in poslovne učinkovitosti je prilagajanje strategij organizacije in spodbujanje sprememb organizacijske kulture. Osnovna napaka v procesu sprememb organizacijske kulture, ki se nam lahko primeri je poraba časa in energije managementa za ukrepe v smeri zelenih rezultatov in ne delovanje v smeri dejavnikov, ki te rezultate povzročijo (Gruban, 2012). Znano je namreč, da imajo ukrepi v smeri rezultatov le kratkoročne učinke, medtem ko ima delovanje v smeri vzročnih dejavnikov, kamor spada organizacijska kultura, lahko tudi trajnostne učinke v delovanju organizacije. Prav zaradi navedenih dejstev mora management nujno znati identificirati ključne dejavnike potrebnih sprememb organizacijske strukture in kulture.

Čeprav je bil v raziskavi organizacijske klime in zavzetosti v OE – OZ v marcu 2015, uporabljen primerljiv vprašalnik, kot je bil uporabljen v raziskavi celotne RTV Slovenija leta 2010, so ugotovljene znatne razlike med rezultati merjenj v enem, oziroma drugem obdobju. Ti rezultati za OE – OZ na področju organizacijske klime in zavzetosti pokažejo bistveno boljšo sliko, kot pri RTV Slovenija v pretekli raziskavi.

Pozitivna razlika v rezultatih merjenj organizacijske klime in zavzetosti je nedvomno dober pokazatelj delovanja v pravi smeri sprememb ključnih dejavnikov organizacijske kulture in strukture. Ob upoštevanju meritev v raziskavah ugotavljam, da se spremembe organizacijske kulture in strukture v organizacijski enoti izvajajo v pravilni smeri in lahko sklepam, da se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnosti.

Na podlagi primerjave rezultatov organizacijske klime in zavzetosti med OE – OZ in SiOK, managementu organizacijske enote predlagam nadaljnje izvajanje sprememb organizacijske kulture in strukture. Izvajanje sprememb, je na podlagi primerjave teh rezultatov raziskav

potrebno okrepiti, predvsem v smeri dejavnikov: motivacija, opolnomočenje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. V primeru doslednega upoštevanja zadnjega nasveta lahko predvidevamo, da je organizacijska enota na dobri poti k uresničitvi pozitivnega delovanja v smeri vseh dejavnikov organizacijske kulture, organizacijske učinkovitosti in poslovne odličnosti.

SKLEP

Spremembe predstavljajo sestavni del obstoja organizacije, od njih so odvisni tudi organizacijska struktura, kultura in procesi. Spremembe okolja, v katerem deluje organizacija so največkrat hitre, dinamične in zahtevajo drugačno organizacijo, kjer prevladuje drugačen način razmišljanja, inovativnost in ustvarjalnost. Ključno vlogo pri spremembah imajo management in zaposleni v organizaciji, od katerih se pričakuje visoka stopnja znanja in motiviranosti. Uspešno prilagajanje organizacije je možno le v primeru, da so v proces prilagajanja organizacije spremembam vključeni vsi člani organizacije. Značilnost sodobnih organizacij je, da postajajo vse bolj vitke, poudarjajo pomen učenja, hitrost, fleksibilnost, Organizacijske strukture se nagibajo k decentralizaciji in horizontalnemu načinu delovanja. Zmanjšuje se hierarhični nivo odločanja in povečuje kontrolni razpon v oddelkih.

Organizacijo, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanja, kjer si člani organizacije to znanje med seboj izmenjujejo, imenujemo učeča se organizacija. **In ravno to, postati učeča se organizacija, naj bi bilo vodilo vsake organizacije, ki se je pripravljena prilagajati spremembam in jih uspešno izvajati.**

Organizacijska kultura je različna v vsaki organizaciji in značilna le zanjo. Specifičnost organizacijske kulture ustvarjajo njeni elementi. Vse bolj je prepoznano dejstvo, da je visok nivo organizacijske kulture ena izmed ovir za posnemanje delovanja organizacije. Potrebe po spreminjanju in prilagajanju organizacijske kulture so odvisne od njenih dejavnikov. Stopnja spremembe organizacijske kulture je odvisna od skladnosti organizacijske kulture z strategijo organizacije. Merjenje organizacijske kulture je bilo v našem primeru izvedeno preko merjenja organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih. Rezultati meritev so bili povezani s stanjem organizacijske kulture, kot vzrokom za izmerjene rezultate organizacijske klime in zavzetosti. Iz rezultatov raziskovalnega dela nedvomno lahko zaključimo, da je v preučevani organizacijski enote stanje organizacijske kulture na dokaj solidnem nivoju. Velja pa opozoriti, da je potrebno največ pozornosti za doseganje ugodnih rezultatov poslovanja organizacije nameniti motivaciji, vključevanju zaposlenih v proces sprememb in izobraževanju.

Vodstvu RTV Slovenija bi svetoval, da nadaljuje z managementom sprememb organizacijske kulture in organizacijske strukture organizacije in ob tem upošteva tudi rezultate te raziskave. Moj predlog spreminjanja OE - OZ RTV Slovenija je v smeri učeče se organizacije. Nujno je potrebno okrepiti strategijo opolnomočenja zaposlenih in vključevanja le teh v proces

sprememb. Srednjemu managementu predlagam, da z bolj horizontalnim delovanjem in znižanjem stopnje formalnega poročanja v organizacijskih enotah omogoči pospešeno razvijanje konstruktivnega sloga delovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Andre, J. M. (2013). Plan Do Stabilise Repeat: How to lead change successfully. *Management Services*, 42-47.
2. Bell, C. R. (2012). Culture Change: How can you best juggle it?. *Leadership Excellence*, 12-14.
3. Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
4. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39,(2), 117–123.
5. Burchell, J. (2011). Anticipating and managing resistance in organizational information technology (IT) change initiatives. *International Journal of the Academic Business World*, 5(1), 19-28
6. Čater, T., & Pučko, D. (2011). "Cultural dimensions and leadership styles perceived by future managers." *Organizacija* 44(4), 89-100.
7. Čater, T. (2012). *Prosojnice predavanj pri predmetu Management sprememb (izredni študij)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Čater, T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB Revija* 1, 76–85.
9. Čater, T. (2001). Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 46(4).
10. Daft, R. (1982). Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure in the Process of Innovations and Change. *Research in the sociology of organizations*. A reserach annual: Research in the socology of organizations. Greenwich: *JAI Press*, 1, 129 – 166.
11. Dimovski, V., & Penger, S. (2004). Učeha se organizacija. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 806-833
12. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V. (2012). *Prosojnice predavanj pri predmetu Organizacija in management (izredni študij)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
15. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
16. Gabrijelčič, J. (1993). *Organizacijski razvoj kot vir nevidnega kapitala sodobnega podjetja* (Doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Gruban, B. (2010). *Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih: poročilo 2010*. Ljubljana: DIALOGOS strateške komunikacije.
18. Gruban, B. (2012). *Zakaj odpovedujejo poslovne strategije*. Ljubljana: DIALOGOS strateške komunikacije.
19. Gruban, B. (2012). *Merjenje in upravljanje org. kulture v javnem sektorju*. Ljubljana: Kadrovski forum javne uprave.
20. Hellriegel, D., & Jackson, E. S. (1999). *Management*. Cincinnati: SouthWestern College Publishing.

21. Hofstede, G. H. (2003). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Profile books
22. Hofstede, G. H. (2001). *Cultures consequences SE*. London: Sage Publications
23. House, R.J., Javidan, M., & Dorfman, P.W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE . *Journal of World Business*, 37 (3/10)
24. Ivanko, Š. (1992). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Ivanko, Š. (1999). *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
26. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
27. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
28. Jelovac, D., et. al. (2002). *Jadranje po nemirnih vodah nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio Študent.
29. Kajzer, Š., & Knez-Riedl, J. (2001). Na znanju temelječa teorija firme in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 47(1/2), 61-68.
30. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
31. Kavčič, B. (2006). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
32. Kolar, R. (2010). *Spletna raziskava - Vzdušje in zavzetost zaposlenih na RTV Slovenija* (interno gradivo). Ljubljana: RTV Slovenija.
33. Kolar, R. (2012). *Organizacijska kultura, zavzetost in poslovna odličnost RTV Slovenija*. Ljubljana: Kričač.
34. Kovač, J. (1999). *Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju*. V: Kavčič, B., & Kovač, J. (ur). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Kovač, J. (2001). Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. *Organizacija*, 34(6).
36. Kovač, J. (2008). Organizacijska kultura kot element instrumentalne razsežnosti organizacije. *Vloga kulture v združbah (organizacijah)*. Brdo pri Kranju: Društvo Slovenska akademija za management.
37. Lahovnik, M. (2012). *Prosojnice predavanj pri predmetu Organizacija in management (izredni študij)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
40. Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper Collins.
41. Mihelčič, M. (1999). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
42. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Možina, S. (2000). Učeha se organizacija. *Organizacija*, 33(7), 468-471.
44. Prša, J. (2010). *Analiza organizacijske kulture: primer podjetja Elektrostudio d.o.o.* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
45. Ravnikar, J. (2005). *Organizacija javne radiotelevizije primer RTV Slovenija* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

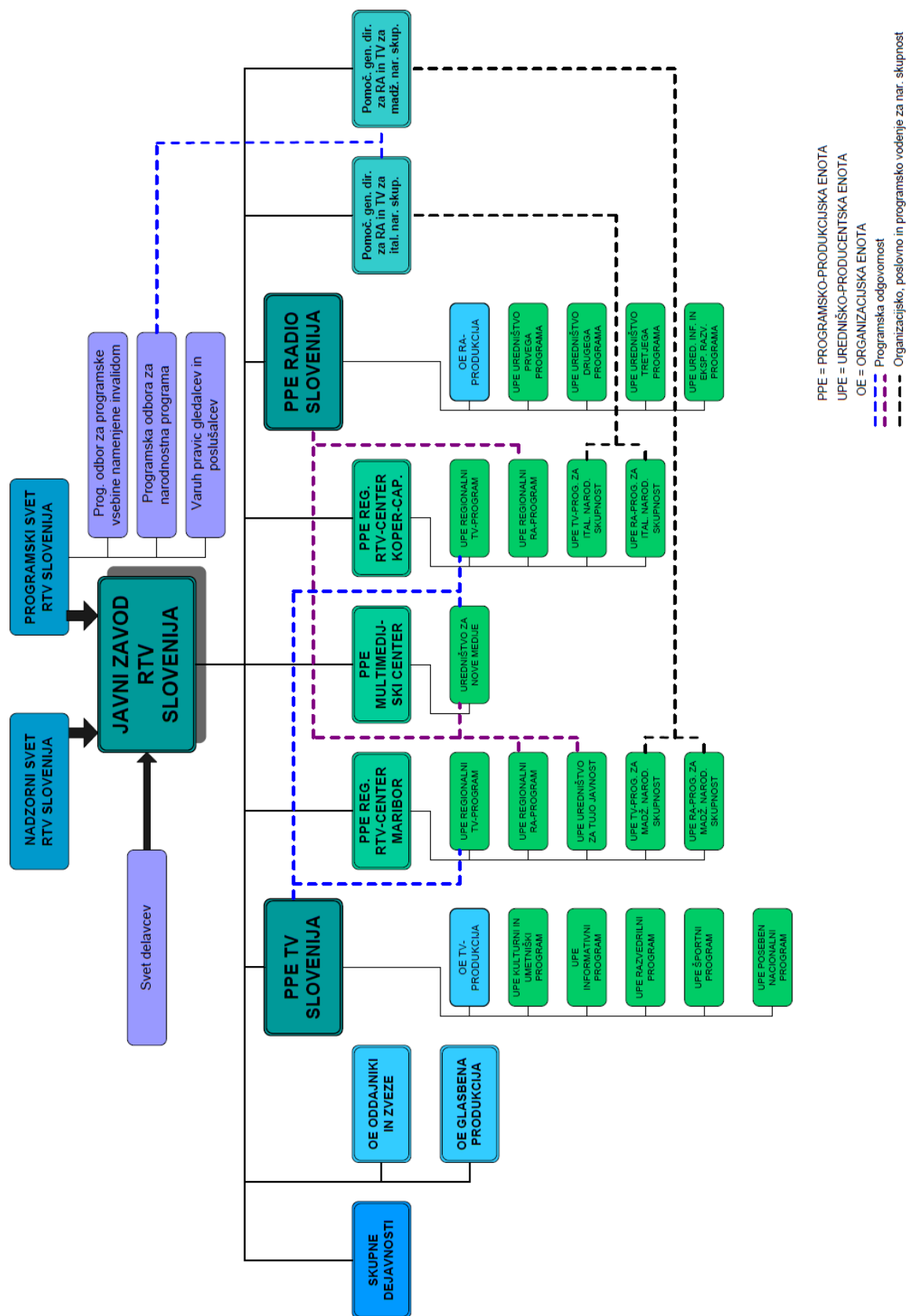
46. Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
47. Robey, D., & Sales, A. C. (1993). *Designing Organizations*. Burr Ridge: Irwin Inc..
48. Rozman R., Kovač J., & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Rozman, R. (2000). Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnateljevanju. *Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi* (str. 23-29). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije.
51. RTV Slovenija (2006). *Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija* (interno gradivo). Ljubljana: RTV Slovenija
52. RTV Slovenija (2011). *Strategija razvoja RTV Slovenija 2011 – 2015*. Ljubljana: RTV Slovenija.
53. Schein, H. Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, corp.
54. Schraeder, M. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5/6), 492-502.
55. Schwarzenegger, C. (2012). Exploring Digital Yesterdays – Reflections on New Media and the Future of Communication History . *Historical Social Research*, 37(4), 118-133.
56. Statut RTV Slovenija. *Uradni list RS* št. 106/2006.
57. Tavčar, M. (2001). Management spreminjanja - skrajnosti ali razsežnosti. *Organizacija*, 34(6), 380-382.
58. Tavčar, M. (2002). *Management spreminjanja*. Radovljica: Didakta.
59. Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
60. Vizjak, A. (1994). *Spremembe v organizacijah*. Radovljica: Didakta.
61. Zakon o RTV Slovenija (ZRTVS-1). *Uradni list RS* št. 96/2005.
62. Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom-1). *Uradni list RS* št. 109/2012.
63. Žnidaršič, K. A. (1995). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: FINMEDIA d.d.

PRILOGE

| | |
|--|---|
| Priloga 1: Organizacijska shema RTV Slovenija..... | 2 |
| Priloga 2: Povabilo k izpolnjevanju spletnega anketnega vprašalnika..... | 3 |
| Priloga 3: Primerjava zavzetosti zaposlenih - marec 2015..... | 4 |
| Priloga 4: Anketni vprašalnik in rezultati spletne raziskave merjenja organizacijske klime v OE – OZ marec 2015..... | 5 |

Priloga 1: Organizacijska shema RTV Slovenija

Slika 20: Makro organizacijska shema javnega zavoda RTV Slovenija



Vir: RTV Slovenija, Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija, 2006.

Priloga 2: Povabilo k izpolnjevanju spletnega anketnega vprašalnika.

Spoštovana sodelavka, spoštovani sodelavec!

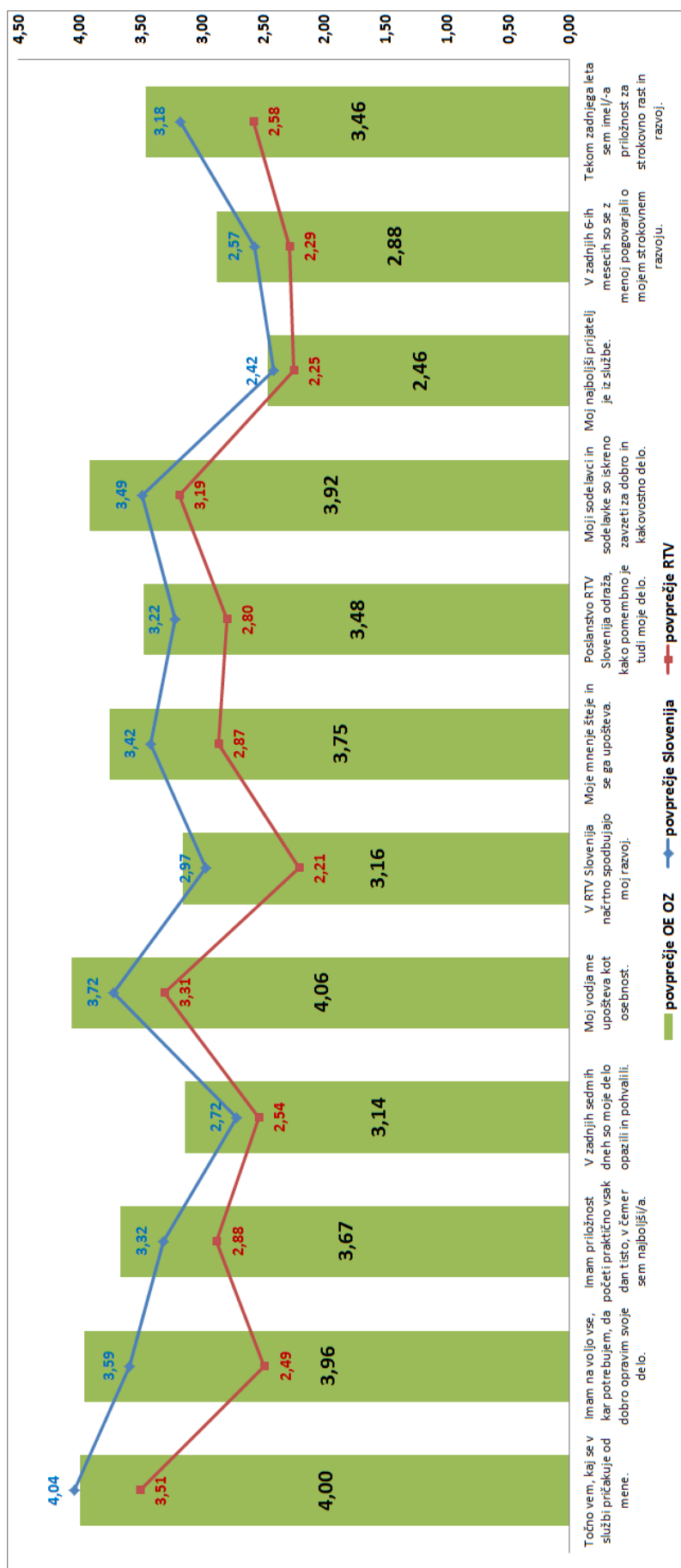
Prosim, da si vzamete nekaj trenutkov svojega dragocenega delovnega časa in ga namenite za izpolnitev spletne ankete, ki se nahaja tukaj:

<http://172.30.0.13/limesurvey/index.php/438716/lang-sl>

Rezultate raziskave bom uporabil pri izdelavi magistrske naloge, ki jo pripravljam na podiplomskem študiju Ekonomske fakultete, smer management. V magistrski nalogi bo izvedena primerjava trenutnega stanja organizacijske klime in zavzetosti v OZ s stanjem, ki je bilo predhodno ugotovljeno v celotnem RTV Slovenija. Hkrati bo izvedena tudi primerjava z organizacijsko klimo v Sloveniji - SiOK.

Za vaš trud in čas se Vam vnaprej lepo zahvaljujem,
Andrej Trojer dipl.ing.

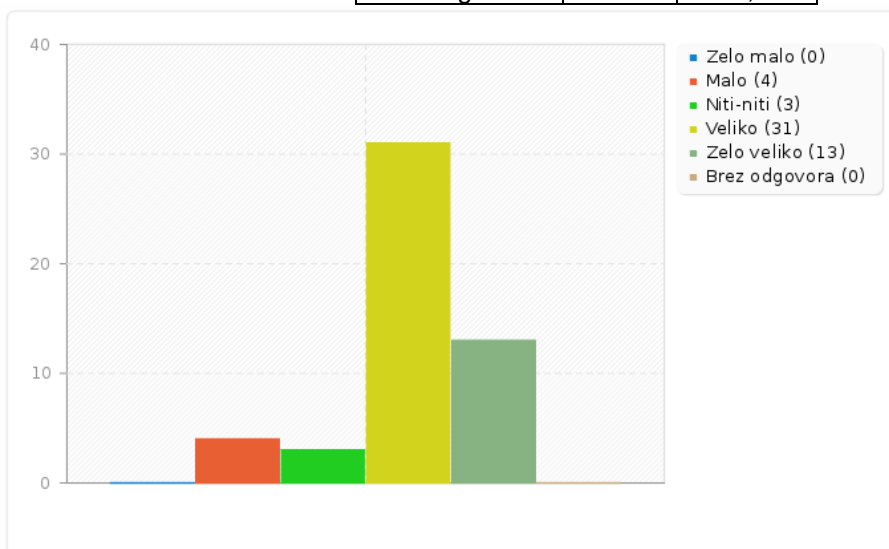
Slika 21: Primerjava zavzetosti zaposlenih med OE – OZ, RTV Slovenija in slovenskim povprečjem



Priloga 4: Anketni vprašalnik in rezultati spletne raziskave merjenja organizacijske klime v OE – OZ marec 2015.

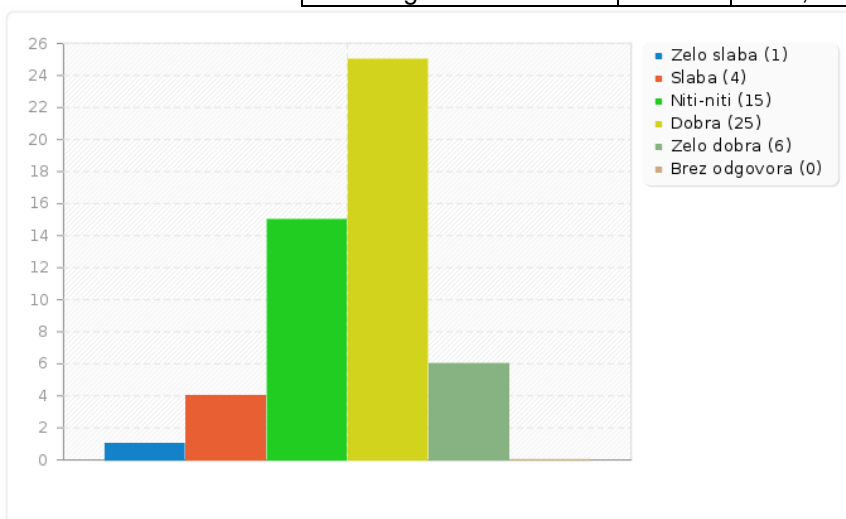
1. Koliko se čutite soodgovornega za kakovost dela v organizacijski enoti?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|-----------------|---------|----------|
| Zelo malo (1) | 0 | 0,00% |
| Malo (2) | 4 | 7,84% |
| Niti-niti (3) | 3 | 5,88% |
| Veliko (4) | 31 | 60,78% |
| Zelo veliko (5) | 13 | 25,49% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



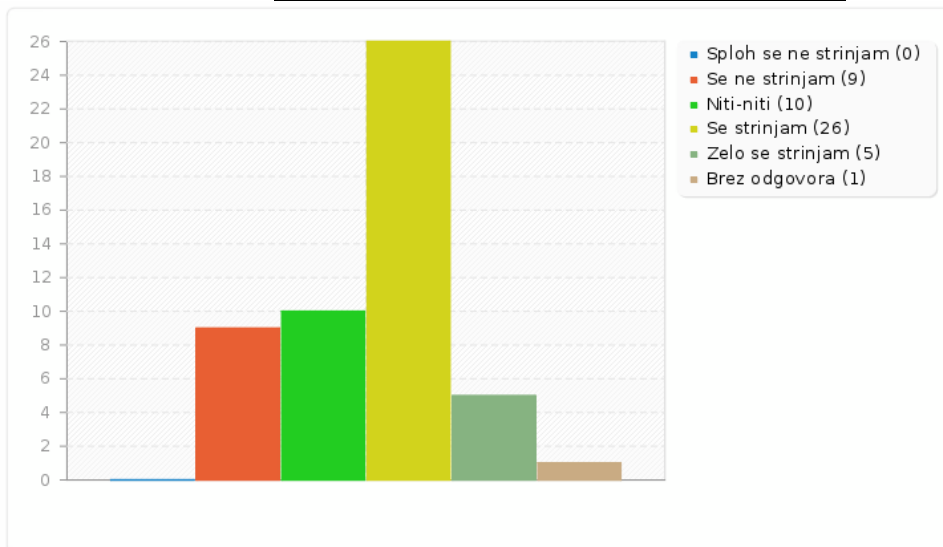
2. Organizacijska enota v kateri delam ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti!?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 1 | 1,96% |
| Se ne strinjam (2) | 2 | 3,92% |
| Niti-niti (3) | 10 | 19,61% |
| Se strinjam (4) | 32 | 62,75% |
| Zelo se strinjam (5) | 5 | 9,80% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



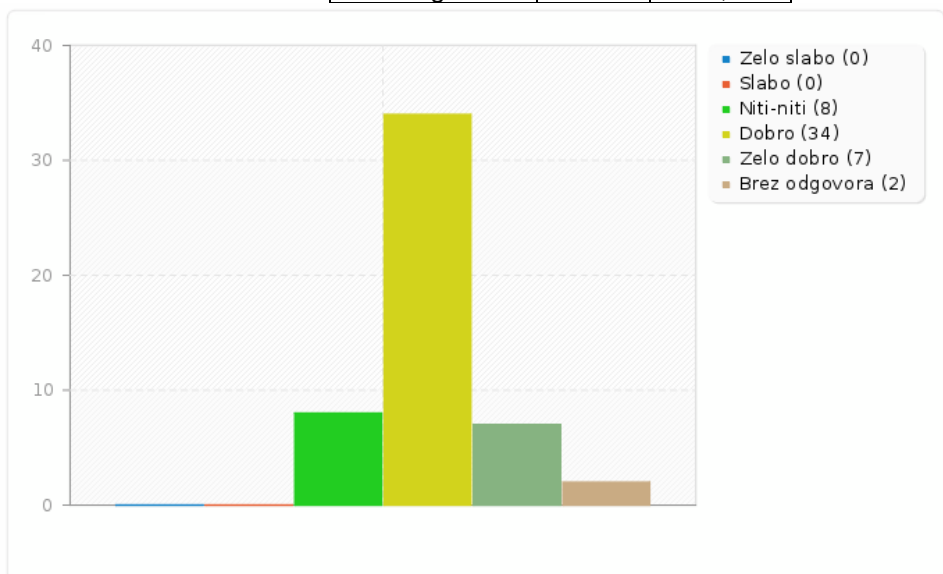
3. Kakovost in količina dela sta v naši organizacijski enoti enako pomembni?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 9 | 17,65% |
| Niti-niti (3) | 10 | 19,61% |
| Se strinjam (4) | 26 | 50,98% |
| Zelo se strinjam (5) | 5 | 9,80% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



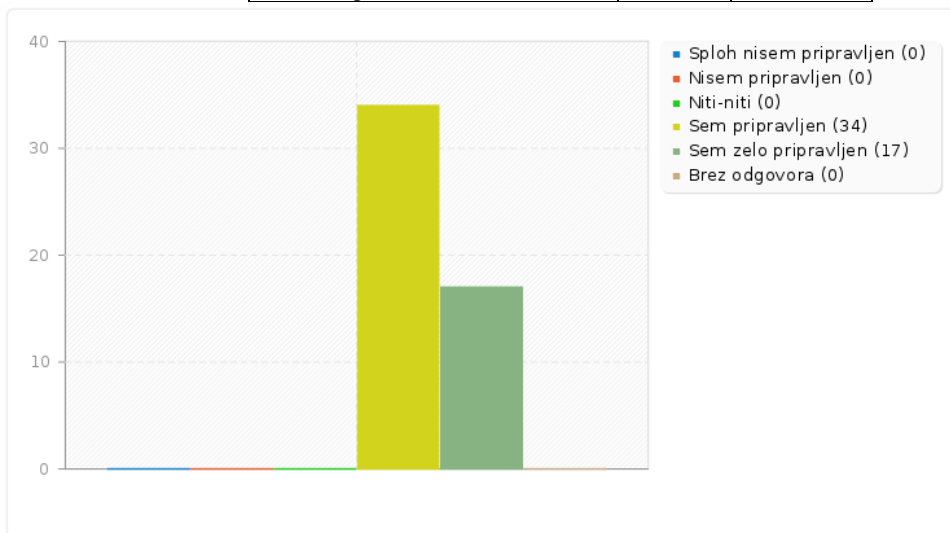
4. Kako sprejemate dejstvo o nujnosti sprememb v delovanju organizacijske enote?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|----------------|---------|----------|
| Zelo slabo (1) | 0 | 0,00% |
| Slabo (2) | 0 | 0,00% |
| Niti-niti (3) | 8 | 15,69% |
| Dobro (4) | 34 | 66,67% |
| Zelo dobro (5) | 7 | 13,73% |
| Brez odgovora | 2 | 3,92% |



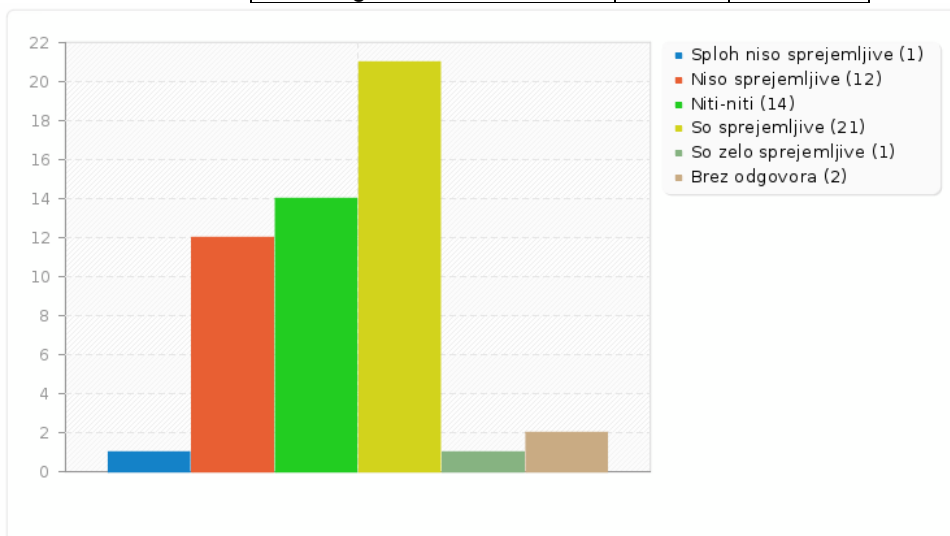
5. Ali ste pripravljeni sodelovati pri izboljšavah in posodabljanju storitev in delovnih procesov?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------------------|---------|----------|
| Sploh nisem pripravljen (A1) | 0 | 0,00% |
| Nisem pripravljen (A2) | 0 | 0,00% |
| Niti-niti (A3) | 0 | 0,00% |
| Sem pripravljen (A4) | 34 | 66,67% |
| Sem zelo pripravljen (A5) | 17 | 33,33% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



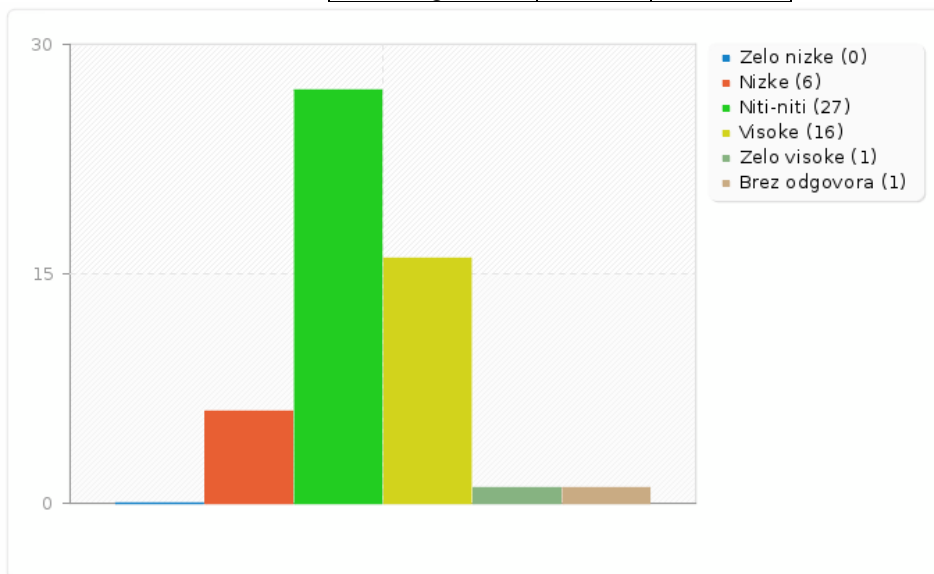
6. Ali so napake pri uvajanju novih metod in pristopov v delovanju v organizacijski enoti sprejemljive?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------------------|---------|----------|
| Sploh niso sprejemljive (A1) | 1 | 1,96% |
| Niso sprejemljive (A2) | 12 | 23,53% |
| Niti-niti (A3) | 14 | 27,45% |
| So sprejemljive (A4) | 21 | 41,18% |
| So zelo sprejemljive (A5) | 1 | 1,96% |
| Brez odgovora | 2 | 3,92% |



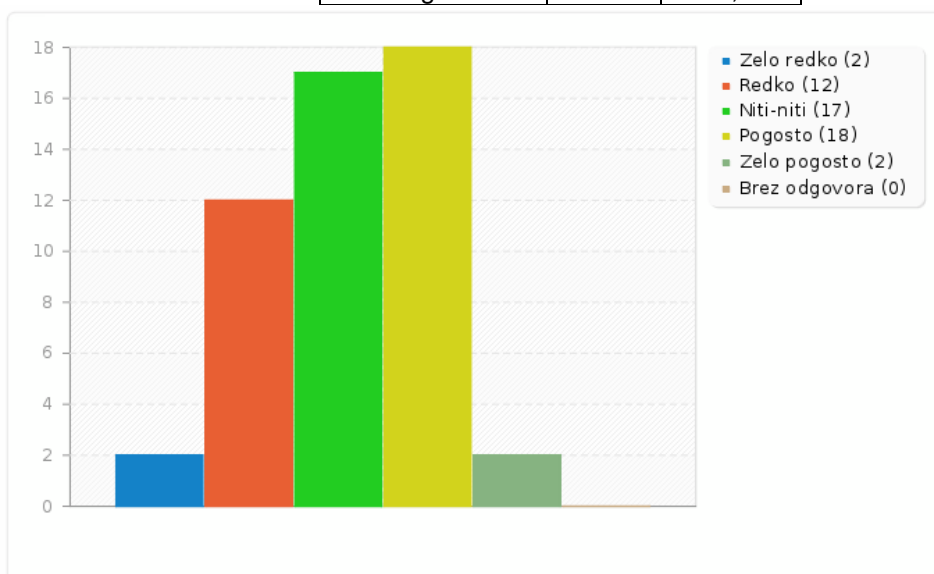
7. Ali so v organizacijski enoti postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|-----------------|---------|----------|
| Zelo nizke (1) | 0 | 0,00% |
| Nizke (2) | 6 | 11,76% |
| Niti-niti (3) | 27 | 52,94% |
| Visoke (4) | 16 | 31,37% |
| Zelo visoke (5) | 1 | 1,96% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



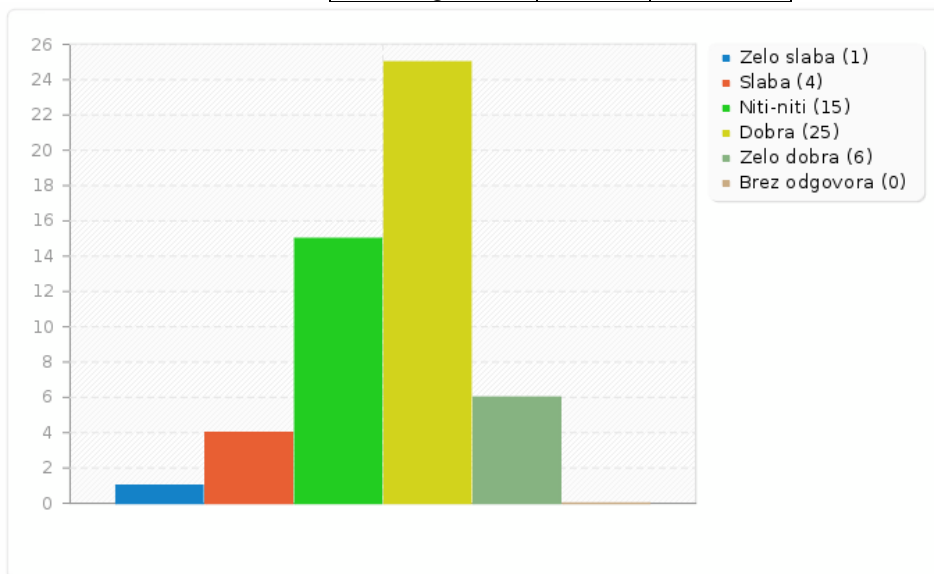
8. Ali odgovorni opazijo vaš prispevek k organizaciji in vas vodja za dobro opravljeno delo pohvali?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------|---------|----------|
| Zelo redko (1) | 2 | 3,92% |
| Redko (2) | 12 | 23,53% |
| Niti-niti (3) | 17 | 33,33% |
| Pogosto (4) | 18 | 35,29% |
| Zelo pogosto (5) | 2 | 3,92% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



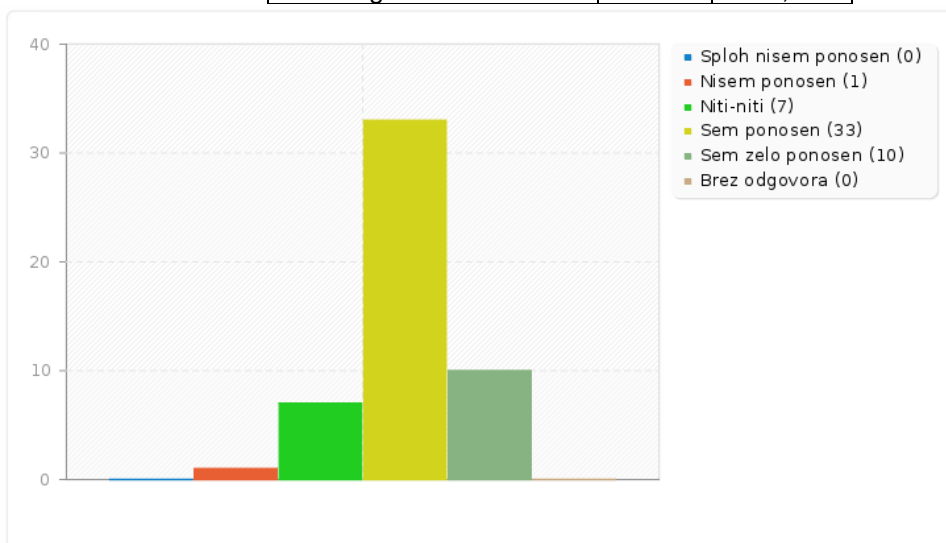
9. Kako ocenjujete kakšna je vaša možnost dajanja predlogov za izboljšave delovnega procesa?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|----------------|---------|----------|
| Zelo slaba (1) | 1 | 1,96% |
| Slaba (2) | 4 | 7,84% |
| Niti-niti (3) | 15 | 29,41% |
| Dobra (4) | 25 | 49,02% |
| Zelo dobra (5) | 6 | 11,76% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



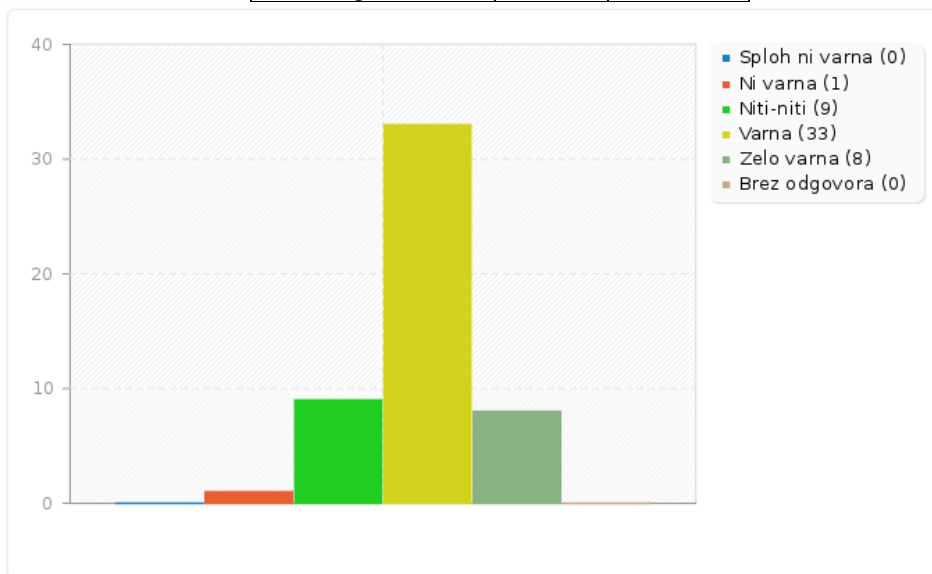
10. Ali ste ponosni na svojo organizacijsko enoto in o RTV Slovenija vedno govorite pozitivno?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|-------------------------|---------|----------|
| Sploh nisem ponosen (1) | 0 | 0,00% |
| Nisem ponosen (2) | 1 | 1,96% |
| Niti-niti (3) | 7 | 13,73% |
| Sem ponosen (4) | 33 | 64,71% |
| Sem zelo ponosen (5) | 10 | 19,61% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



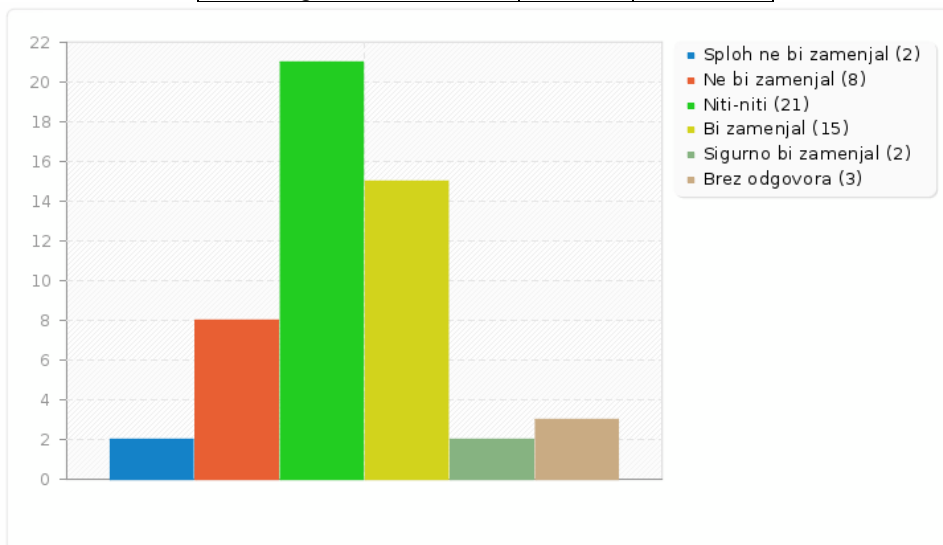
11. Ali ocenjujete, da je zaposlitev v organizacijski enoti varna in zagotovljena?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------|---------|----------|
| Sploh ni varna (1) | 0 | 0,00% |
| Ni varna (2) | 1 | 1,96% |
| Niti-niti (3) | 9 | 17,65% |
| Varna (4) | 33 | 64,71% |
| Zelo varna (5) | 8 | 15,69% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



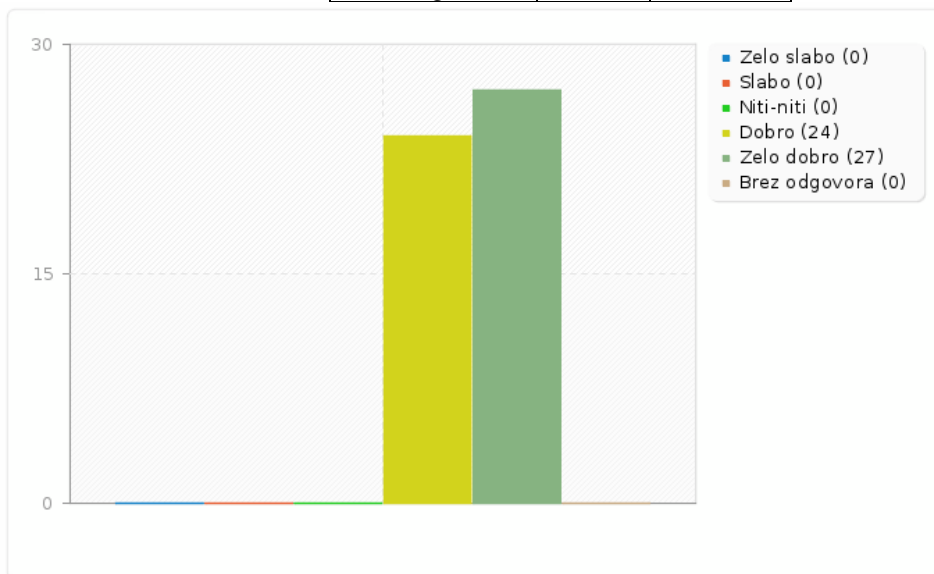
12. Ali bi zamenjali zaposlitev, če bi se v organizacijski enoti zaradi poslovnih težav znižala plača?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh ne bi zamenjal (1) | 2 | 3,92% |
| Ne bi zamenjal (2) | 8 | 15,69% |
| Niti-niti (3) | 21 | 41,18% |
| Bi zamenjal (4) | 15 | 29,41% |
| Sigurno bi zamenjal (5) | 2 | 3,92% |
| Brez odgovora | 3 | 5,88% |



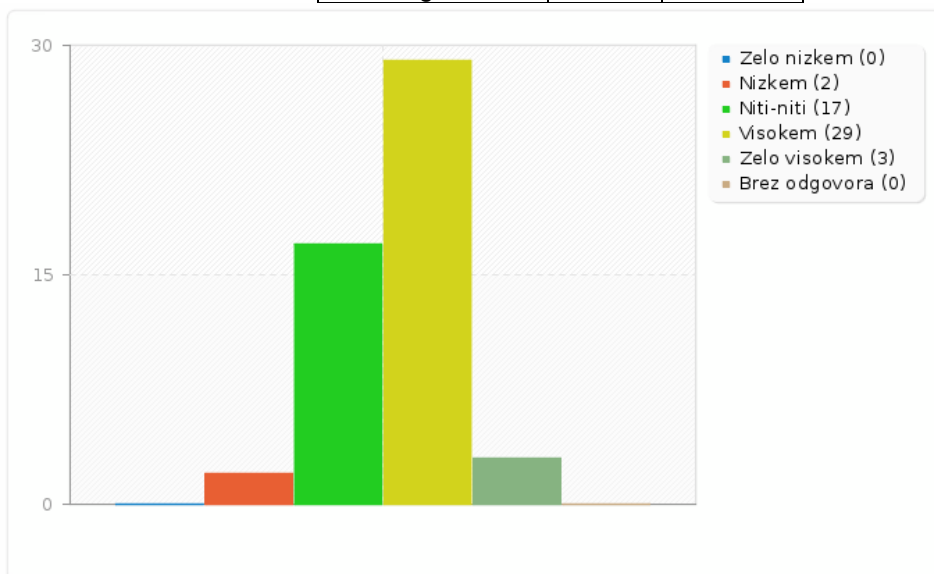
13. Ali cenite dobro opravljeno delo svojih sodelavcev?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|----------------|---------|----------|
| Zelo slabo (1) | 0 | 0,00% |
| Slabo (2) | 0 | 0,00% |
| Niti-niti (3) | 0 | 0,00% |
| Dobro (4) | 24 | 47,06% |
| Zelo dobro (5) | 27 | 52,94% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



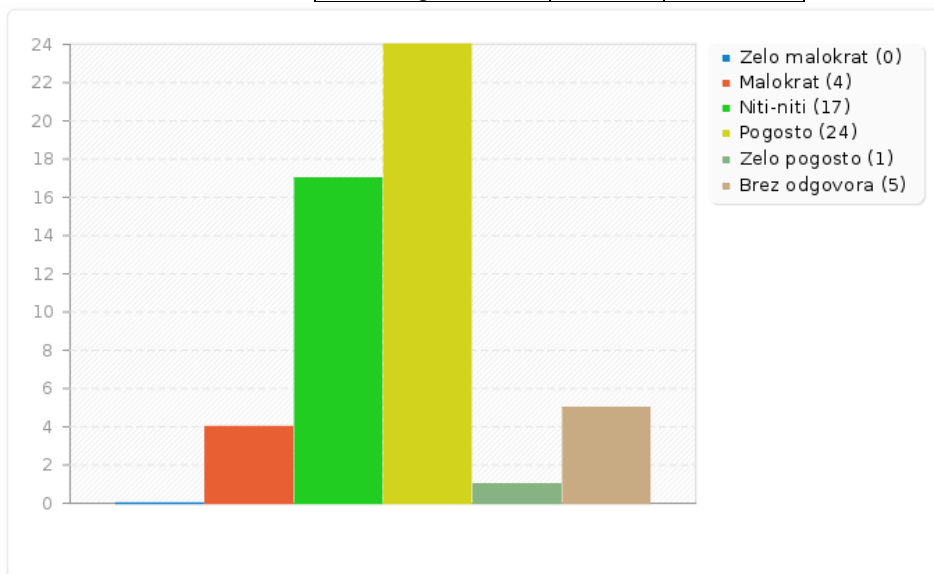
14. Na kakšnem nivoju so po vašem mnenju odnosi med zaposlenimi v organizacijski enoti?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------|---------|----------|
| Zelo nizkem (1) | 0 | 0,00% |
| Nizkem (2) | 2 | 3,92% |
| Niti-niti (3) | 17 | 33,33% |
| Visokem (4) | 29 | 56,86% |
| Zelo visokem (5) | 3 | 5,88% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



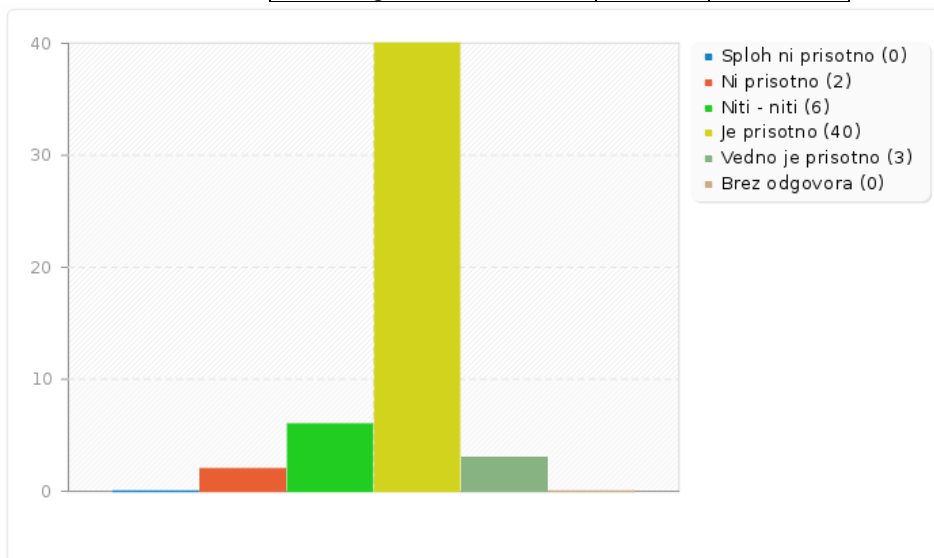
15. Kako pogosto se v organizacijski enoti konfliktna situacije rešuje na način skupne koristi?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|-------------------|---------|----------|
| Zelo malokrat (1) | 0 | 0,00% |
| Malokrat (2) | 4 | 7,84% |
| Niti-niti (3) | 17 | 33,33% |
| Pogosto (4) | 24 | 47,06% |
| Zelo pogosto (5) | 1 | 1,96% |
| Brez odgovora | 5 | 9,80% |



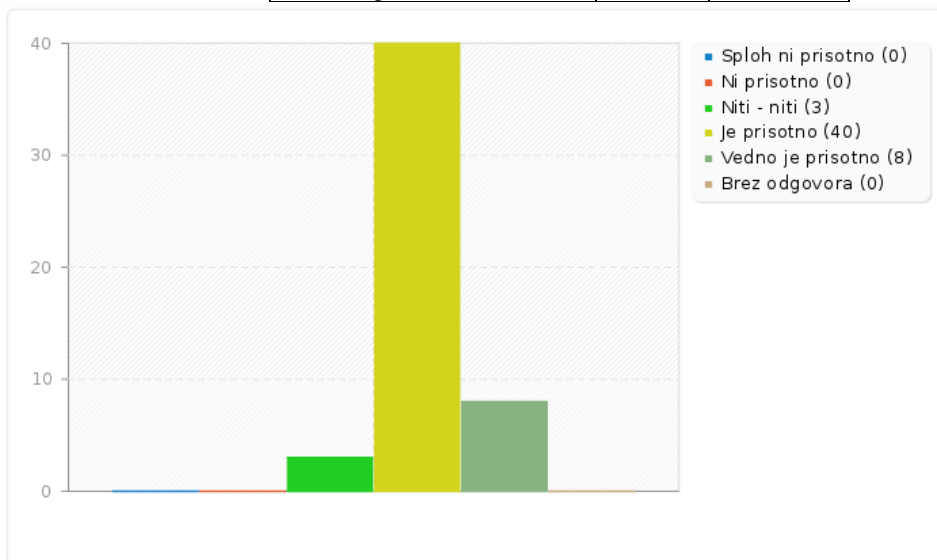
16. Ali je v organizacijski enoti prisotno medsebojno zaupanje med zaposlenimi?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh ni prisotno (L001) | 0 | 0,00% |
| Ni prisotno (L002) | 2 | 3,92% |
| Niti - niti (L003) | 6 | 11,76% |
| Je prisotno (L004) | 40 | 78,43% |
| Vedno je prisotno (L005) | 3 | 5,88% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



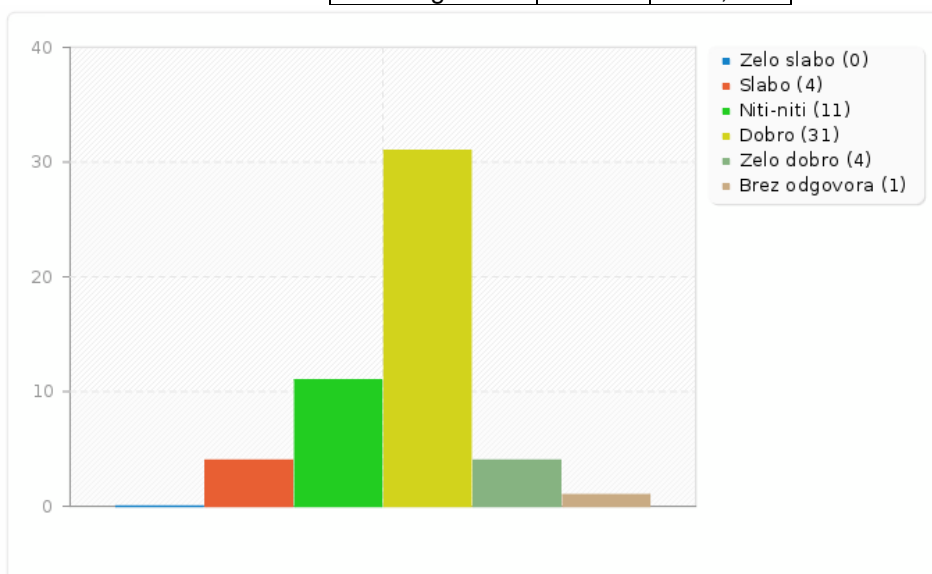
17. Ali je v organizacijski enoti prisotno deljenje znanja in učenje sodelavcev drug od drugega?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh ni prisotno (L001) | 0 | 0,00% |
| Ni prisotno (L002) | 0 | 0,00% |
| Niti - niti (L003) | 3 | 5,88% |
| Je prisotno (L004) | 40 | 78,43% |
| Vedno je prisotno (L005) | 8 | 15,69% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



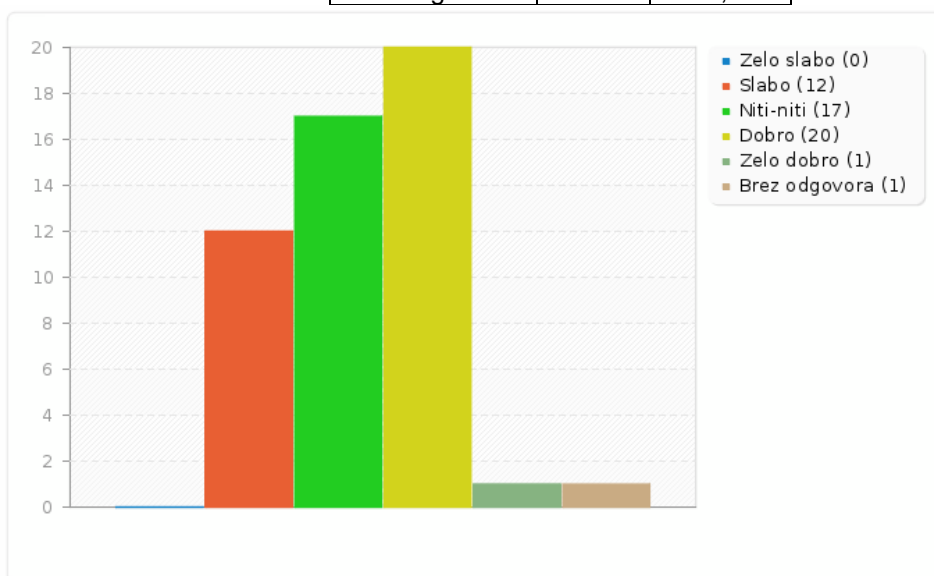
18. Ali je v podjetju poskrbljeno za ustrezno usposabljanje in izobraževanje sodelavcev?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|----------------|---------|----------|
| Zelo slabo (1) | 0 | 0,00% |
| Slabo (2) | 4 | 7,84% |
| Niti-niti (3) | 11 | 21,57% |
| Dobro (4) | 31 | 60,78% |
| Zelo dobro (5) | 4 | 7,84% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



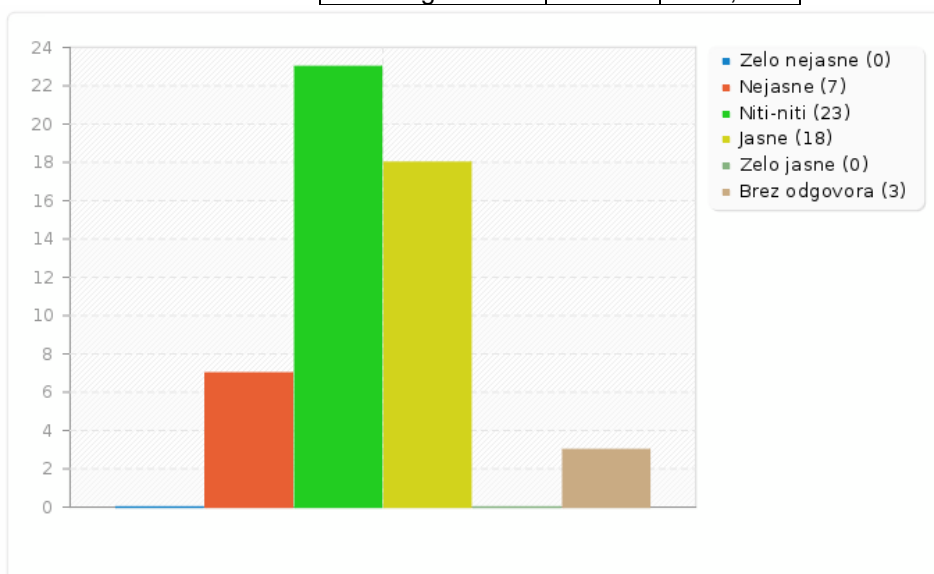
19. Ste zaposleni seznanjeni s strateškimi razvojnimi usmeritvami, programskimi in poslovnimi cilji RTV Slovenija?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|----------------|---------|----------|
| Zelo slabo (1) | 0 | 0,00% |
| Slabo (2) | 12 | 23,53% |
| Niti-niti (3) | 17 | 33,33% |
| Dobro (4) | 20 | 39,22% |
| Zelo dobro (5) | 1 | 1,96% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



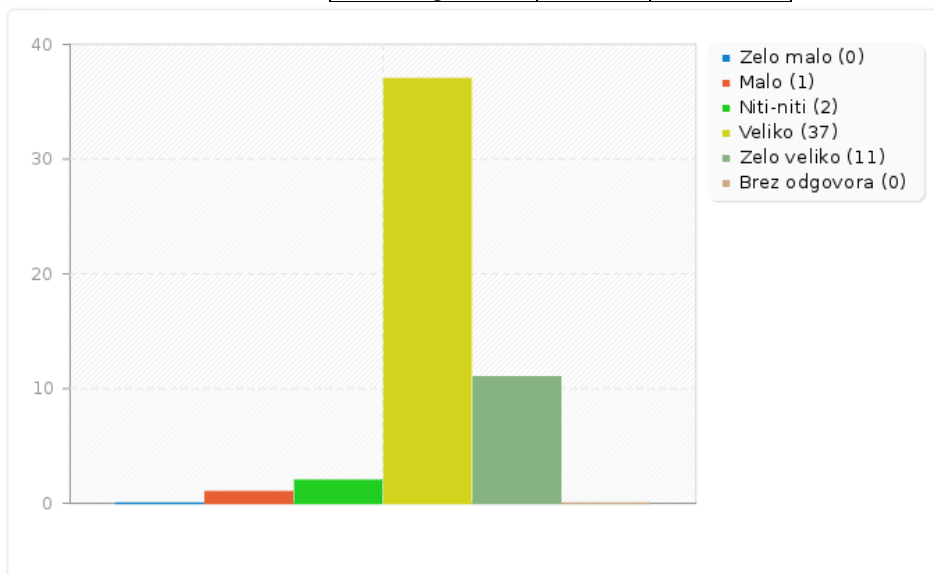
20. Ali ima po vašem mnenju RTV Slovenija jasno oblikovane strateške razvojne usmeritve?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------|---------|----------|
| Zelo nejasne (1) | 0 | 0,00% |
| Nejasne (2) | 7 | 13,73% |
| Niti-niti (3) | 23 | 45,10% |
| Jasne (4) | 18 | 35,29% |
| Zelo jasne (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 3 | 5,88% |



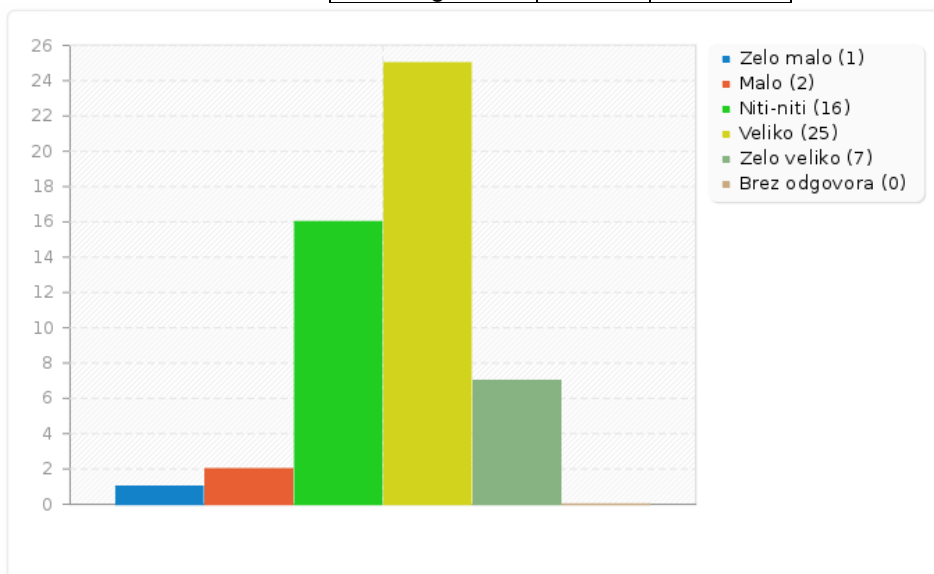
21. Koliko samostojnosti imate zaposleni pri opravljanju svojega dela?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|-----------------|---------|----------|
| Zelo malo (1) | 0 | 0,00% |
| Malo (2) | 1 | 1,96% |
| Niti-niti (3) | 2 | 3,92% |
| Veliko (4) | 37 | 72,55% |
| Zelo veliko (5) | 11 | 21,57% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



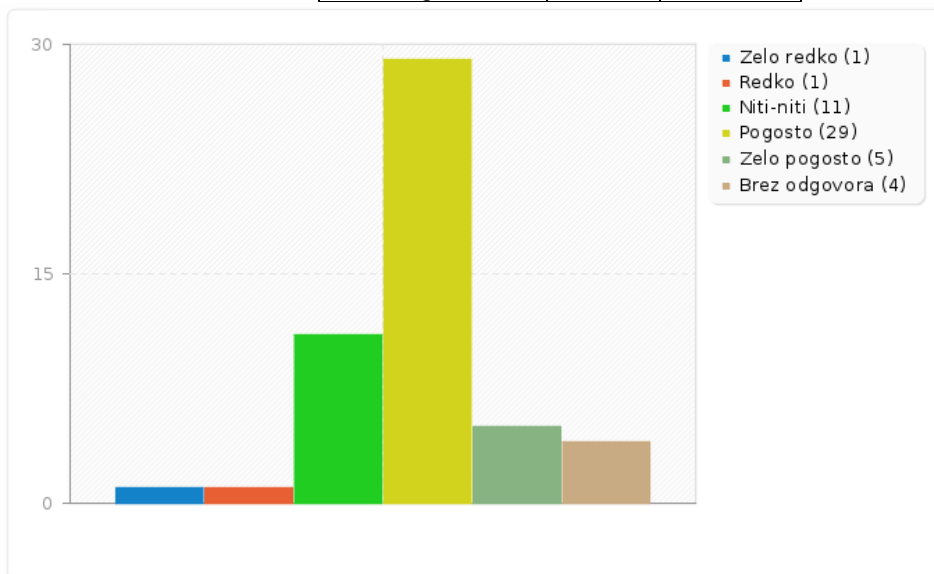
22. Ali se vaš neposredni vodja z vami pogovarja o doseženih rezultatih dela?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|-----------------|---------|----------|
| Zelo malo (1) | 1 | 1,96% |
| Malo (2) | 2 | 3,92% |
| Niti-niti (3) | 16 | 31,37% |
| Veliko (4) | 25 | 49,02% |
| Zelo veliko (5) | 7 | 13,73% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



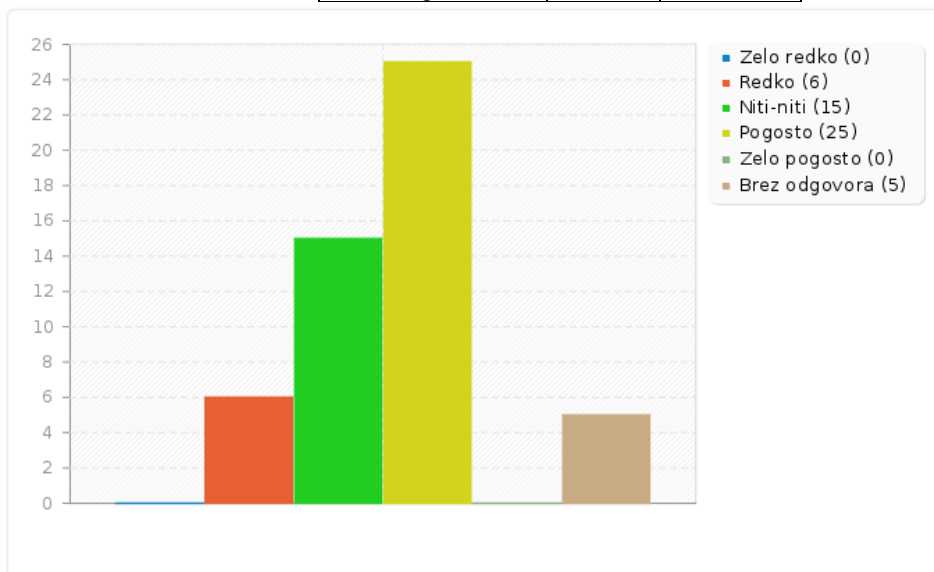
23. Ali vaš vodja upošteva utemeljene pripombe glede svojega dela?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------|---------|----------|
| Zelo redko (1) | 1 | 1,96% |
| Redko (2) | 1 | 1,96% |
| Niti-niti (3) | 11 | 21,57% |
| Pogosto (4) | 29 | 56,86% |
| Zelo pogosto (5) | 5 | 9,80% |
| Brez odgovora | 4 | 7,84% |



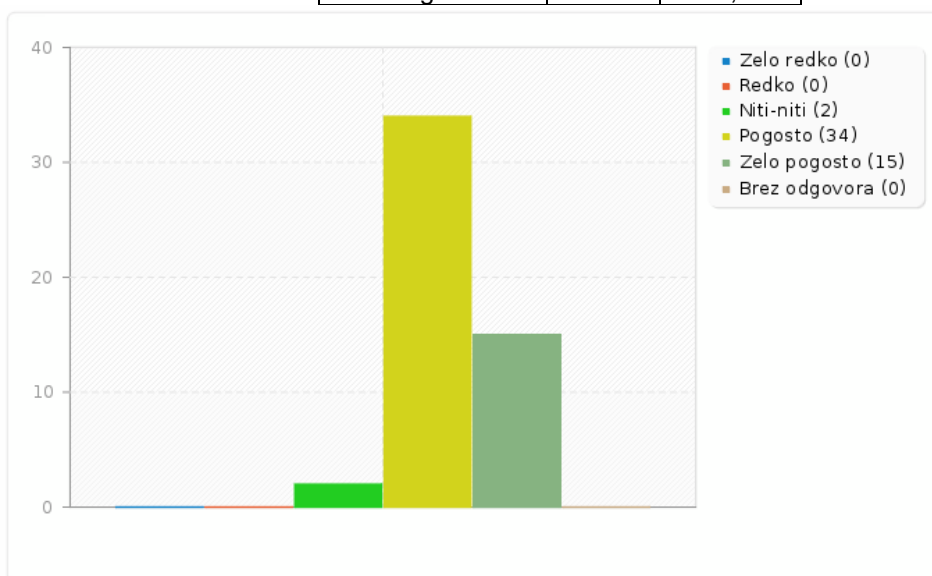
24. Ali se odločitve s strani vodstva po vašem mnenju sprejemajo pravočasno?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------|---------|----------|
| Zelo redko (1) | 0 | 0,00% |
| Redko (2) | 6 | 11,76% |
| Niti-niti (3) | 15 | 29,41% |
| Pogosto (4) | 25 | 49,02% |
| Zelo pogosto (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 5 | 9,80% |



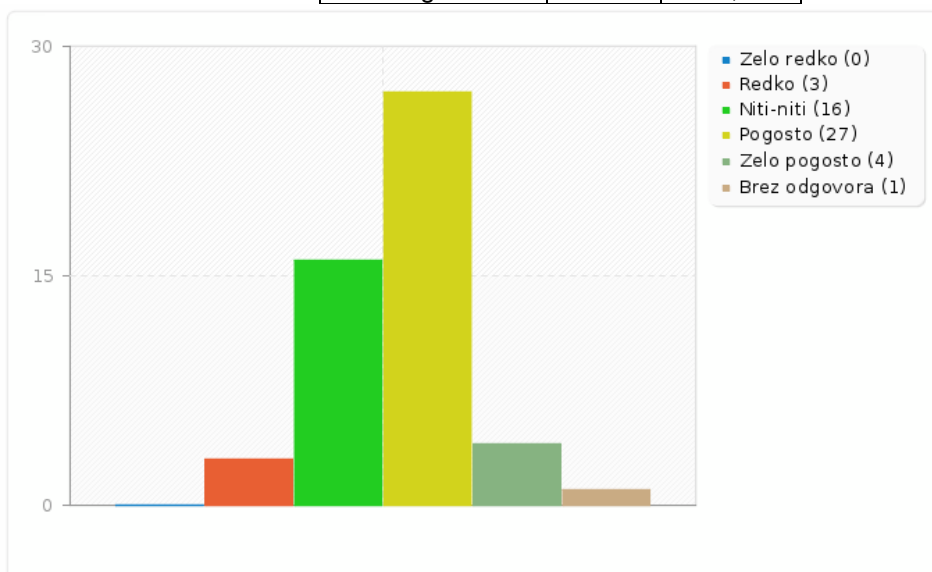
25. Ali komunikacija z nadrejenimi v podjetju poteka v sproščnem, prijateljskem in enakopravnem vzdušju?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------|---------|----------|
| Zelo redko (1) | 0 | 0,00% |
| Redko (2) | 0 | 0,00% |
| Niti-niti (3) | 2 | 3,92% |
| Pogosto (4) | 34 | 66,67% |
| Zelo pogosto (5) | 15 | 29,41% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



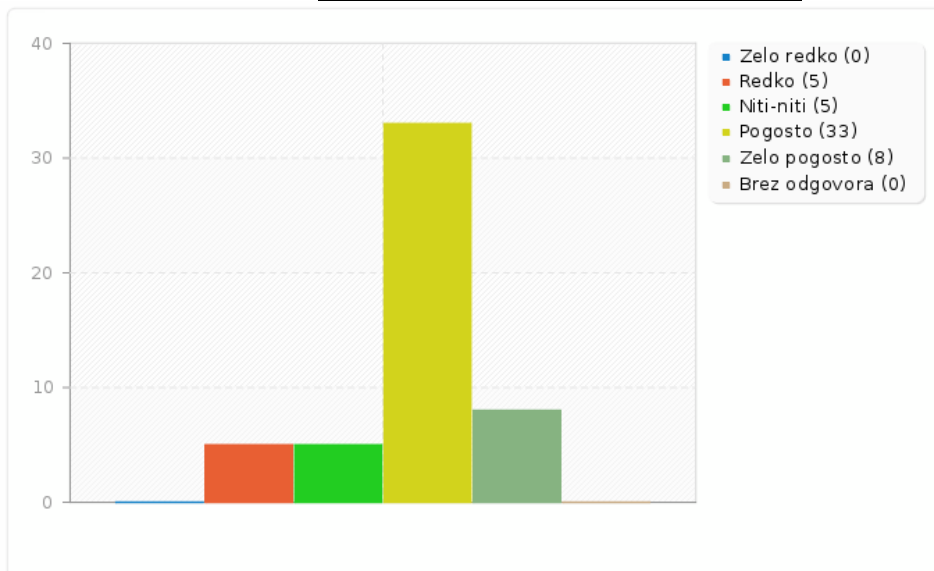
26. Ali so informacije s strani vodstva RTV Slovenija zaposlenim posredovane na ustrezen in razumljiv način?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------|---------|----------|
| Zelo redko (1) | 0 | 0,00% |
| Redko (2) | 3 | 5,88% |
| Niti-niti (3) | 16 | 31,37% |
| Pogosto (4) | 27 | 52,94% |
| Zelo pogosto (5) | 4 | 7,84% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



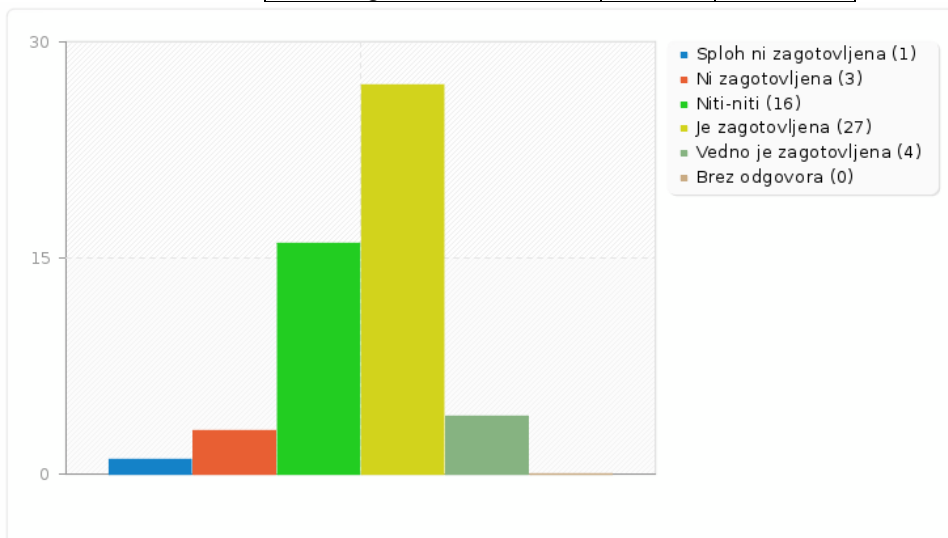
27. Ali vam neposredni vodja posreduje dovolj informacij za dobro opravljanje dela?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------|---------|----------|
| Zelo redko (1) | 0 | 0,00% |
| Redko (2) | 5 | 9,80% |
| Niti-niti (3) | 5 | 9,80% |
| Pogosto (4) | 33 | 64,71% |
| Zelo pogosto (5) | 8 | 15,69% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



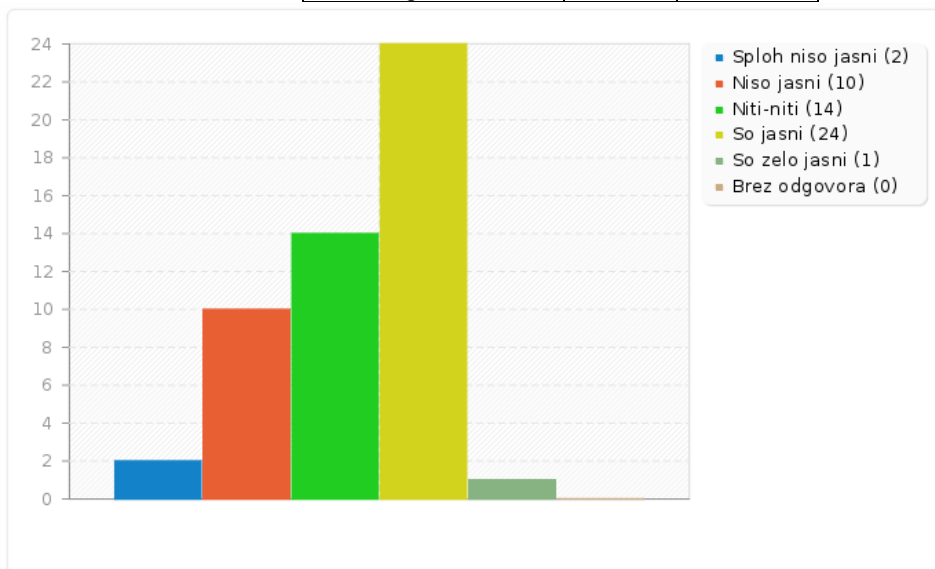
28. Ali vam je zagotovljena možnost strokovnega razvoja in napredovanja v podjetju?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|---------------------------|---------|----------|
| Sploh ni zagotovljena (1) | 1 | 1,96% |
| Ni zagotovljena (2) | 3 | 5,88% |
| Niti-niti (3) | 16 | 31,37% |
| Je zagotovljena (4) | 27 | 52,94% |
| Vedno je zagotovljena (5) | 4 | 7,84% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



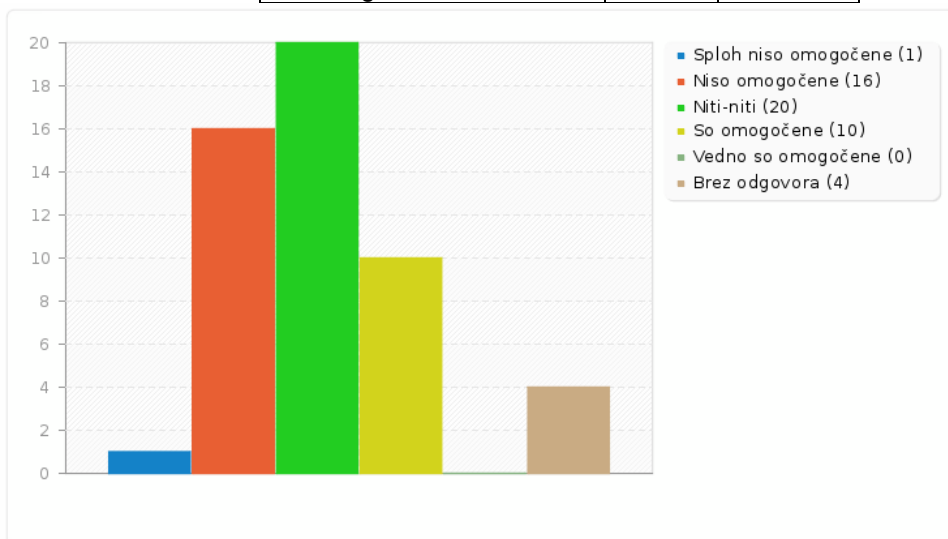
29. Ali so vam jasni kriteriji za napredovanje?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|----------------------|---------|----------|
| Sploh niso jasni (1) | 2 | 3,92% |
| Niso jasni (2) | 10 | 19,61% |
| Niti-niti (3) | 14 | 27,45% |
| So jasni (4) | 24 | 47,06% |
| So zelo jasni (5) | 1 | 1,96% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



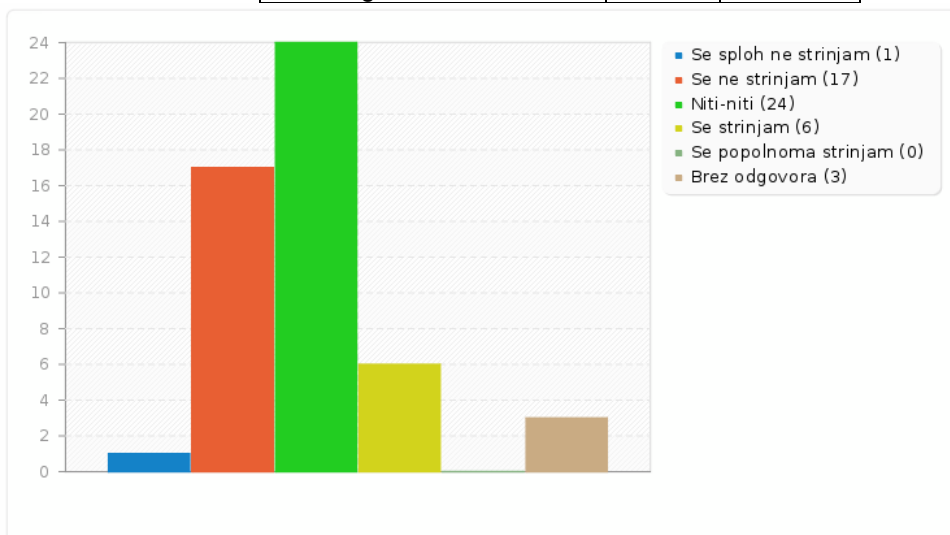
30. Ali so realne možnosti za napredovanje omogočene zaposlenim na vseh nivojih?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh niso omogočene (1) | 1 | 1,96% |
| Niso omogočene (2) | 16 | 31,37% |
| Niti-niti (3) | 20 | 39,22% |
| So omogočene (4) | 10 | 19,61% |
| Vedno so omogočene (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 4 | 7,84% |



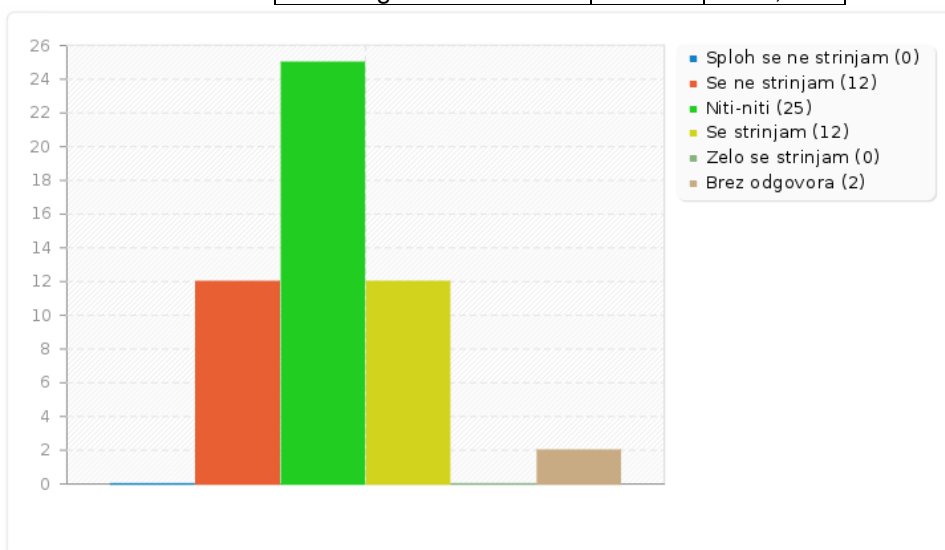
31. Na RTV je vzpostavljen sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje!

| Odgovor | Število | Odstotek |
|---------------------------|---------|----------|
| Se sploh ne strinjam (1) | 1 | 1,96% |
| Se ne strinjam (2) | 17 | 33,33% |
| Niti-niti (3) | 24 | 47,06% |
| Se strinjam (4) | 6 | 11,76% |
| Se popolnoma strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 3 | 5,88% |



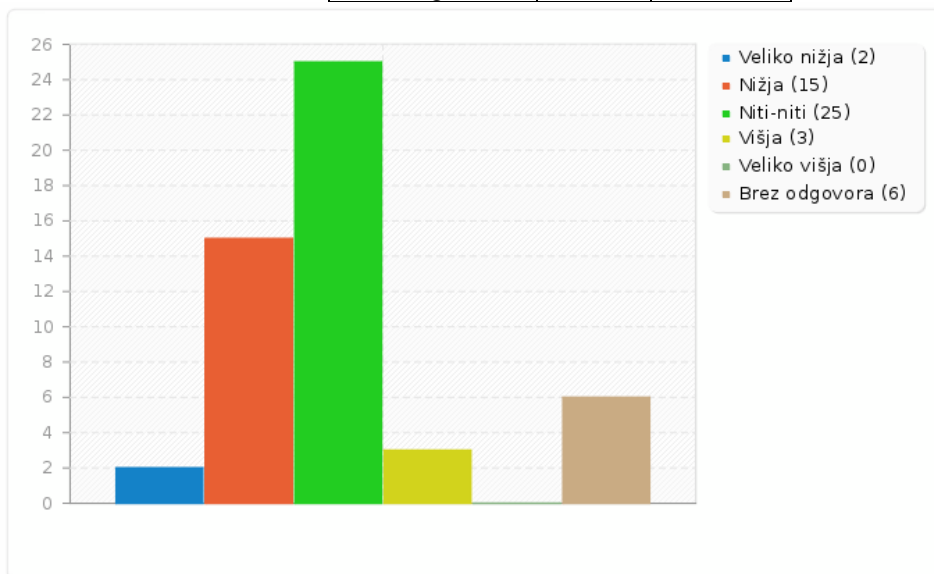
32. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma strožji ukrep?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 12 | 23,53% |
| Niti-niti (3) | 25 | 49,02% |
| Se strinjam (4) | 12 | 23,53% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 2 | 3,92% |



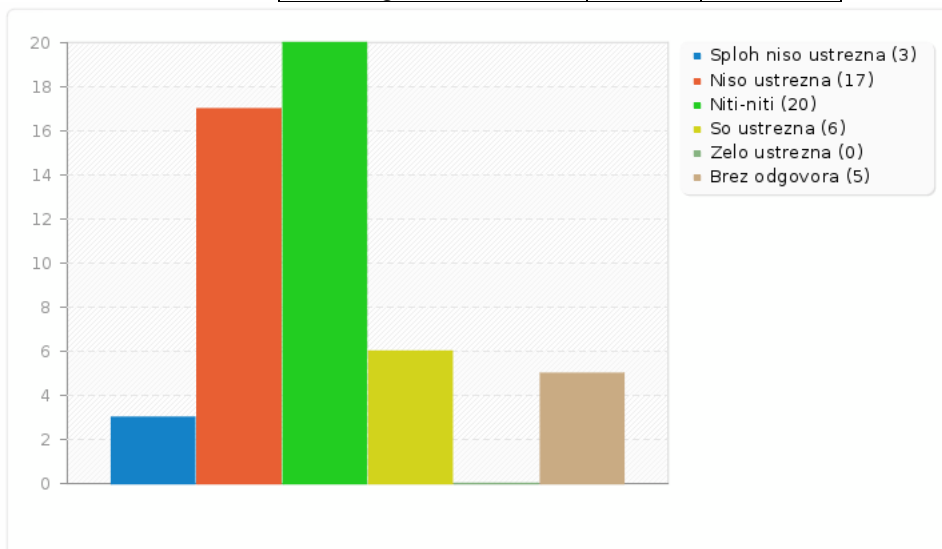
33. Ali je vaša plača primerljiva z ravnijo plač na trgu?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------|---------|----------|
| Veliko nižja (1) | 2 | 3,92% |
| Nižja (2) | 15 | 29,41% |
| Niti-niti (3) | 25 | 49,02% |
| Višja (4) | 3 | 5,88% |
| Veliko višja (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 6 | 11,76% |



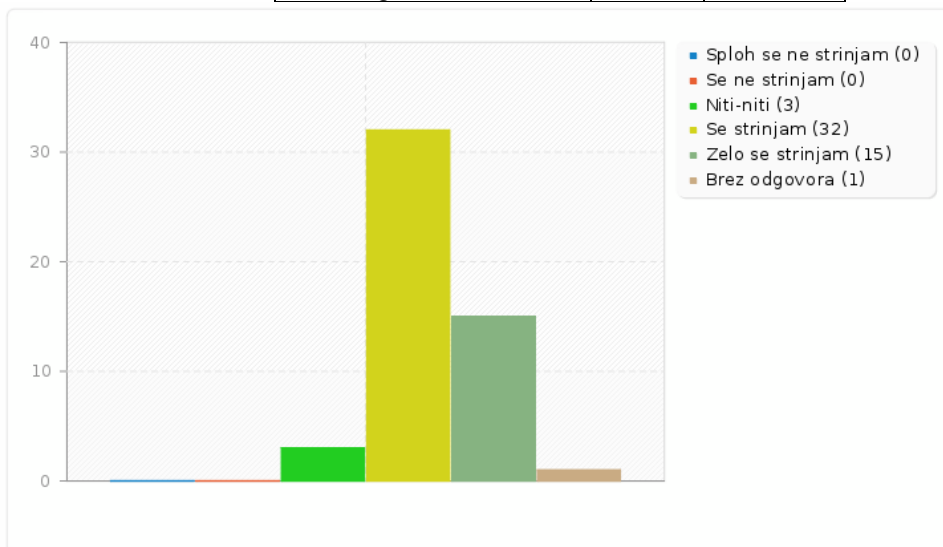
34. Ali so razmerja v višini plače med zaposlenimi v RTV ustrezna?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|-------------------------|---------|----------|
| Sploh niso ustrezna (1) | 3 | 5,88% |
| Niso ustrezna (2) | 17 | 33,33% |
| Niti-niti (3) | 20 | 39,22% |
| So ustrezna (4) | 6 | 11,76% |
| Zelo ustrezna (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 5 | 9,80% |



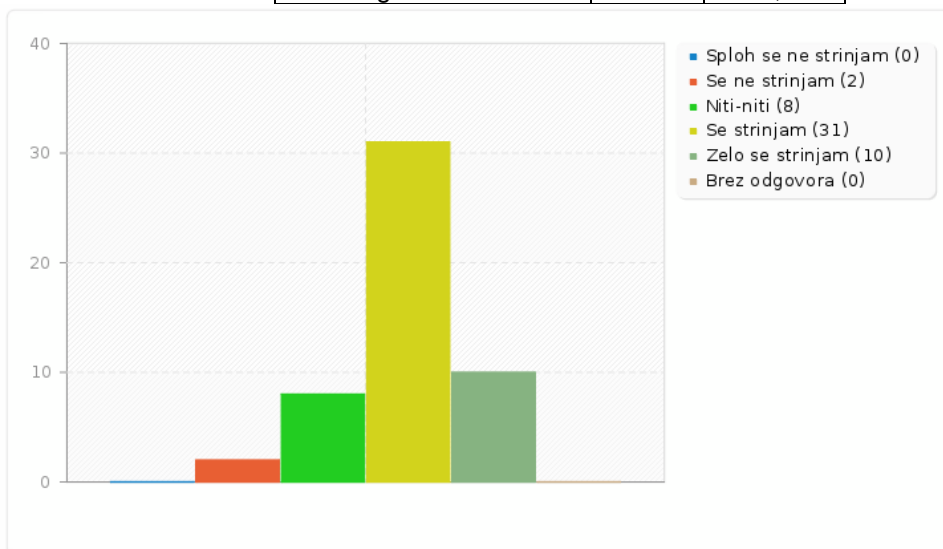
35. S svojimi sodelavci sem zadovoljen in se dobro razumemo!

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 0 | 0,00% |
| Niti-niti (3) | 3 | 5,88% |
| Se strinjam (4) | 32 | 62,75% |
| Zelo se strinjam (5) | 15 | 29,41% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



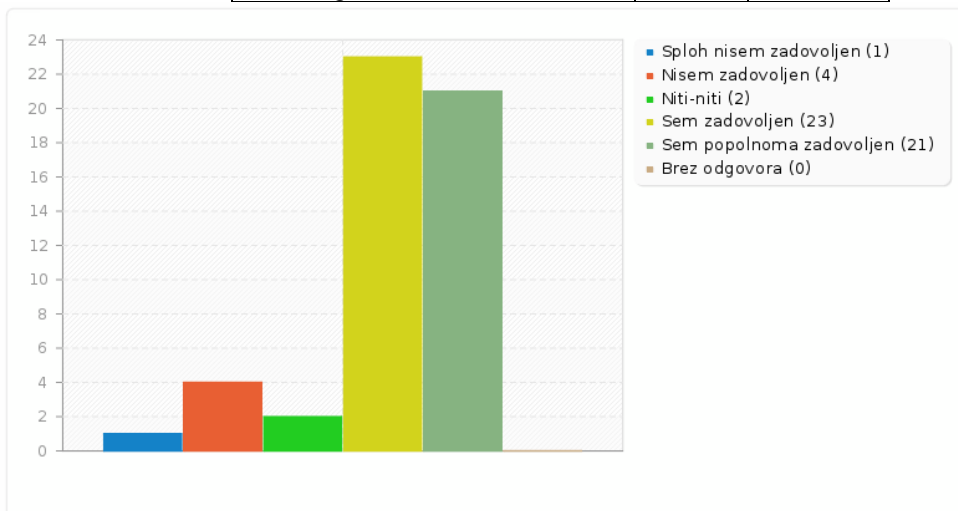
36. Stalnost zaposlitve v RTV Slovenija je ena od večjih prednosti, ki jo imamo zaposleni!

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 2 | 3,92% |
| Niti-niti (3) | 8 | 15,69% |
| Se strinjam (4) | 31 | 60,78% |
| Zelo se strinjam (5) | 10 | 19,61% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



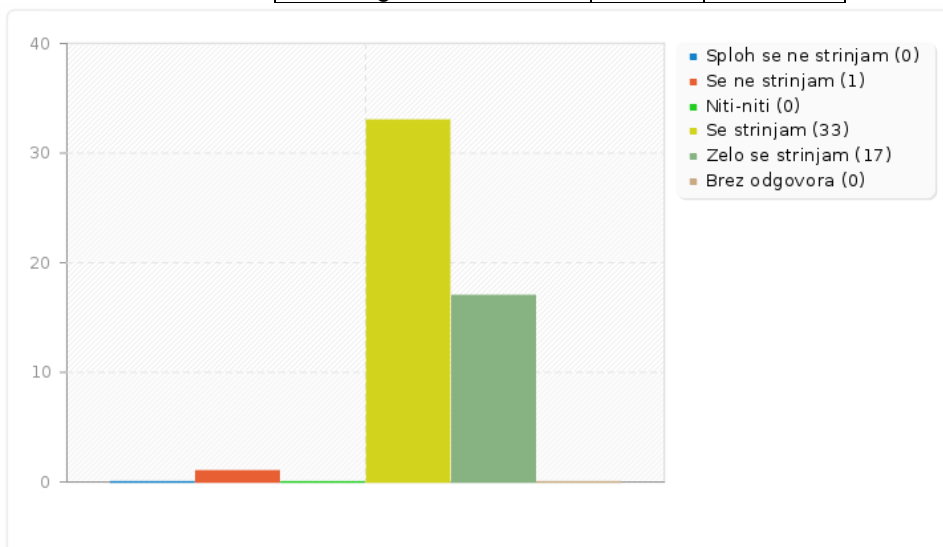
37. Ali vam delovni čas, ki ga imate ustreza in ste z njim zadovoljni?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------------------|---------|----------|
| Sploh nisem zadovoljen (1) | 1 | 1,96% |
| Nisem zadovoljen (2) | 4 | 7,84% |
| Niti-niti (3) | 2 | 3,92% |
| Sem zadovoljen (4) | 23 | 45,10% |
| Sem popolnoma zadovoljen (5) | 21 | 41,18% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



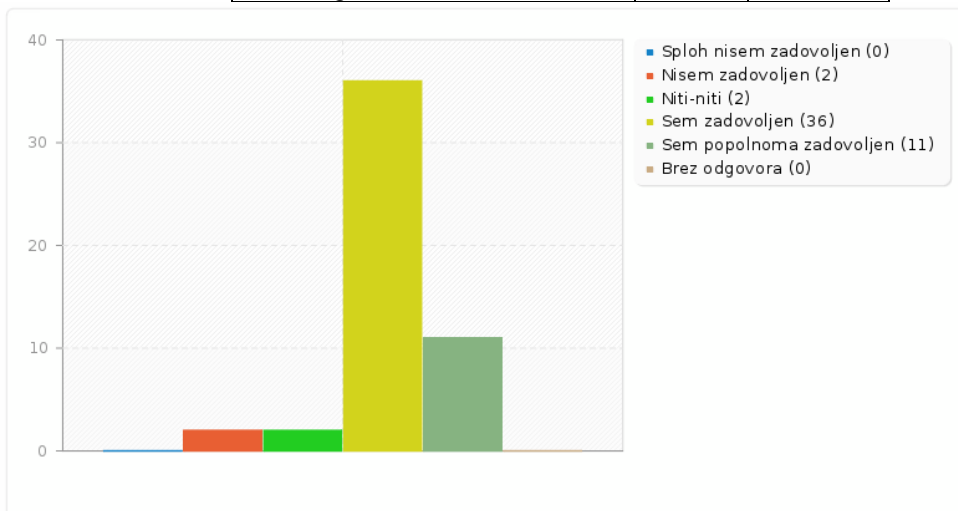
38. Delo opravljam z veseljem in sem z njim zadovoljen!

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 1 | 1,96% |
| Niti-niti (3) | 0 | 0,00% |
| Se strinjam (4) | 33 | 64,71% |
| Zelo se strinjam (5) | 17 | 33,33% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



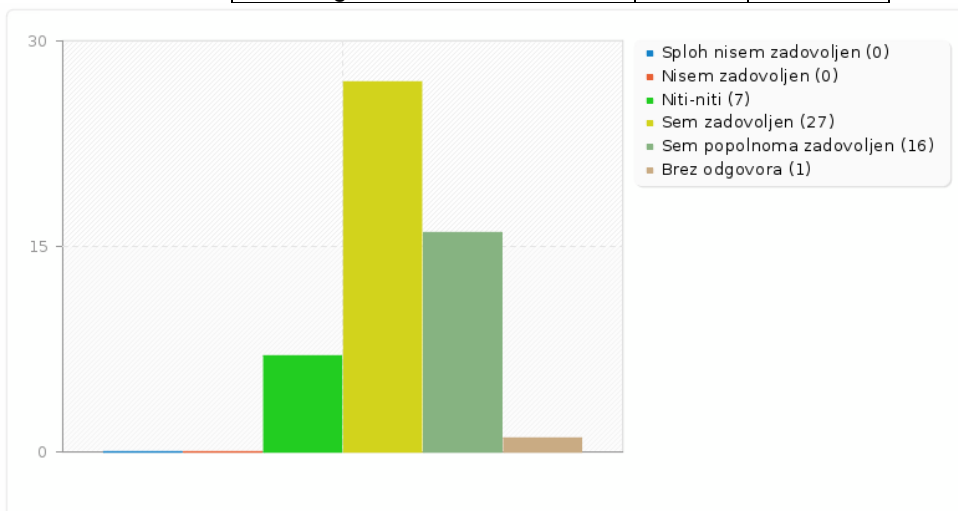
39. Ali ste zadovoljni z delom svojega neposredno nadrejenega?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------------------|---------|----------|
| Sploh nisem zadovoljen (1) | 0 | 0,00% |
| Nisem zadovoljen (2) | 2 | 3,92% |
| Niti-niti (3) | 2 | 3,92% |
| Sem zadovoljen (4) | 36 | 70,59% |
| Sem popolnoma zadovoljen (5) | 11 | 21,57% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



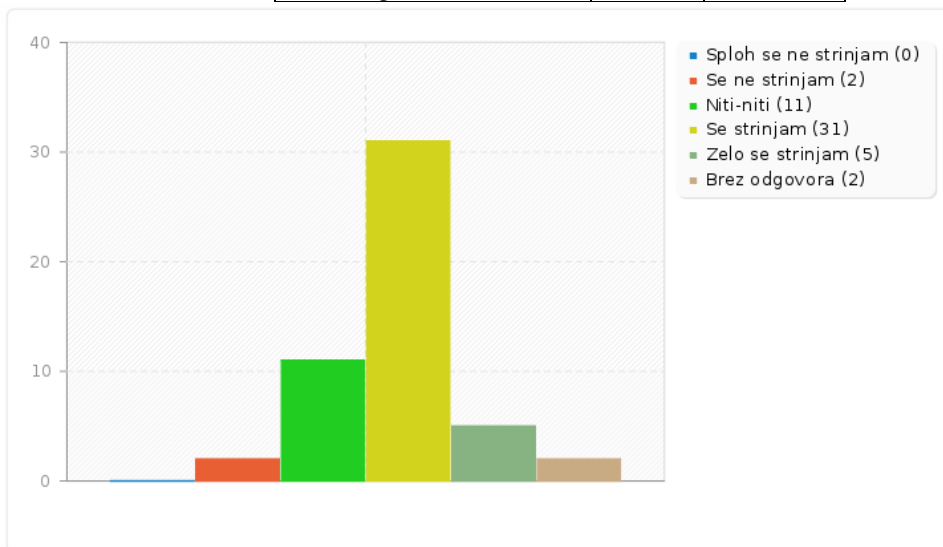
40. Ali ste zadovoljni z delovnimi pogoji (oprema, prostori, orodje, ...)?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------------------|---------|----------|
| Sploh nisem zadovoljen (1) | 0 | 0,00% |
| Nisem zadovoljen (2) | 0 | 0,00% |
| Niti-niti (3) | 7 | 13,73% |
| Sem zadovoljen (4) | 27 | 52,94% |
| Sem popolnoma zadovoljen (5) | 16 | 31,37% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



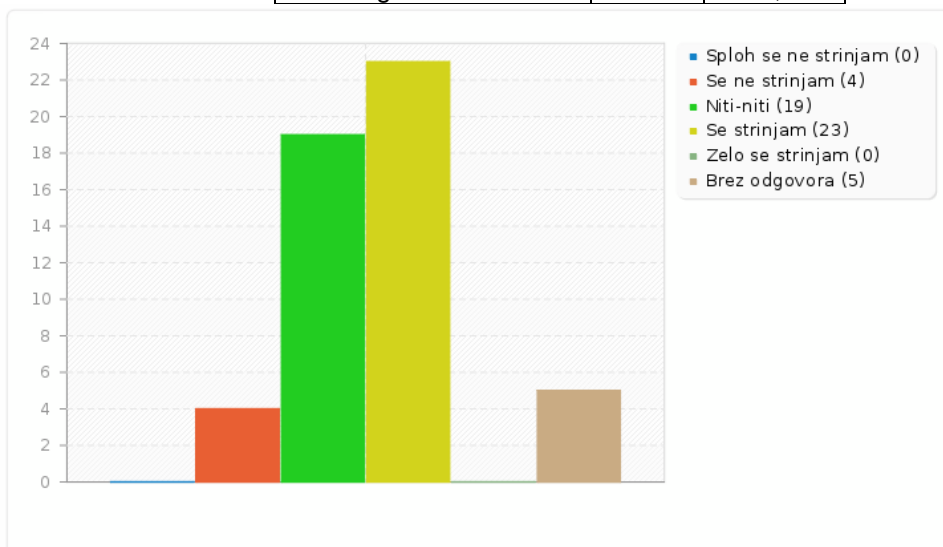
41. S statusom v RTV Slovenija sem zadovoljen!

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 2 | 3,92% |
| Niti-niti (3) | 11 | 21,57% |
| Se strinjam (4) | 31 | 60,78% |
| Zelo se strinjam (5) | 5 | 9,80% |
| Brez odgovora | 2 | 3,92% |



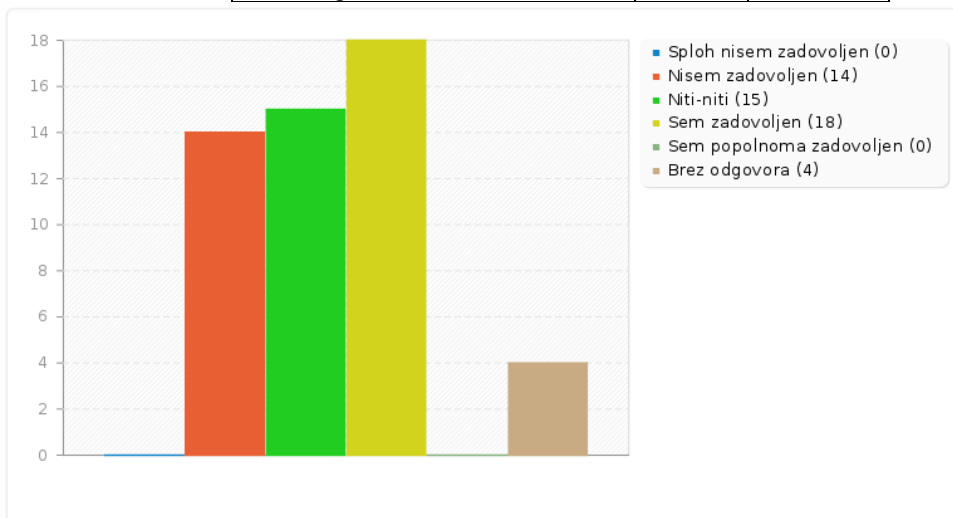
42. Ali se strinjate, da je bilo dosedanje vodenje RTV Slovenija dobro?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 4 | 7,84% |
| Niti-niti (3) | 19 | 37,25% |
| Se strinjam (4) | 23 | 45,10% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 5 | 9,80% |



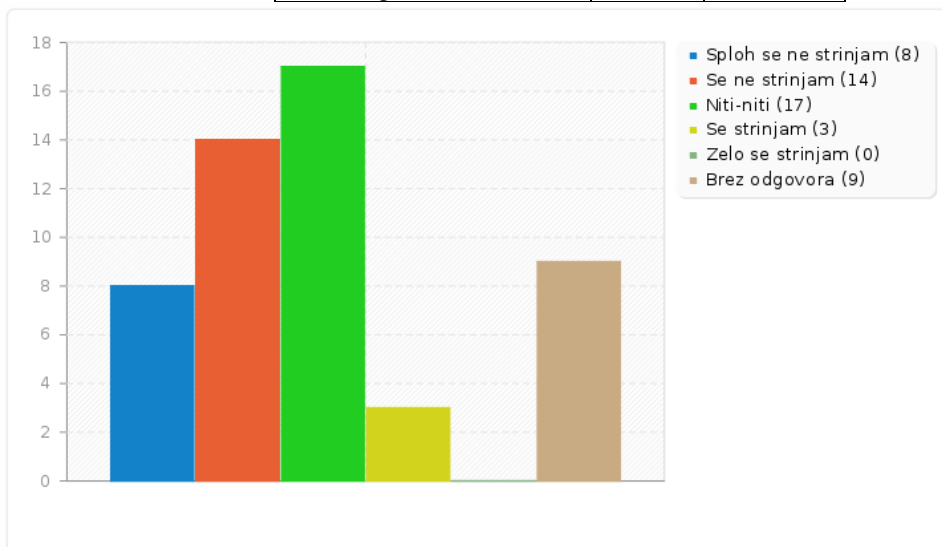
43. Ali ste zadovoljni s plačo?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------------------|---------|----------|
| Sploh nisem zadovoljen (1) | 0 | 0,00% |
| Nisem zadovoljen (2) | 14 | 27,45% |
| Niti-niti (3) | 15 | 29,41% |
| Sem zadovoljen (4) | 18 | 35,29% |
| Sem popolnoma zadovoljen (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 4 | 7,84% |



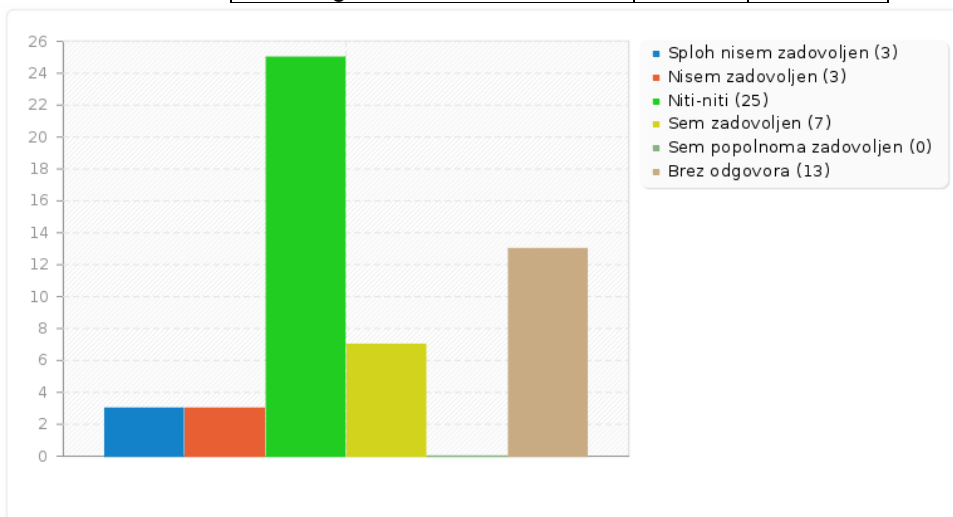
44. Ali se strinjate, da sindikalni predstavniki dobro zastopajo vaše interese?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 8 | 15,69% |
| Se ne strinjam (2) | 14 | 27,45% |
| Niti-niti (3) | 17 | 33,33% |
| Se strinjam (4) | 3 | 5,88% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 9 | 17,65% |



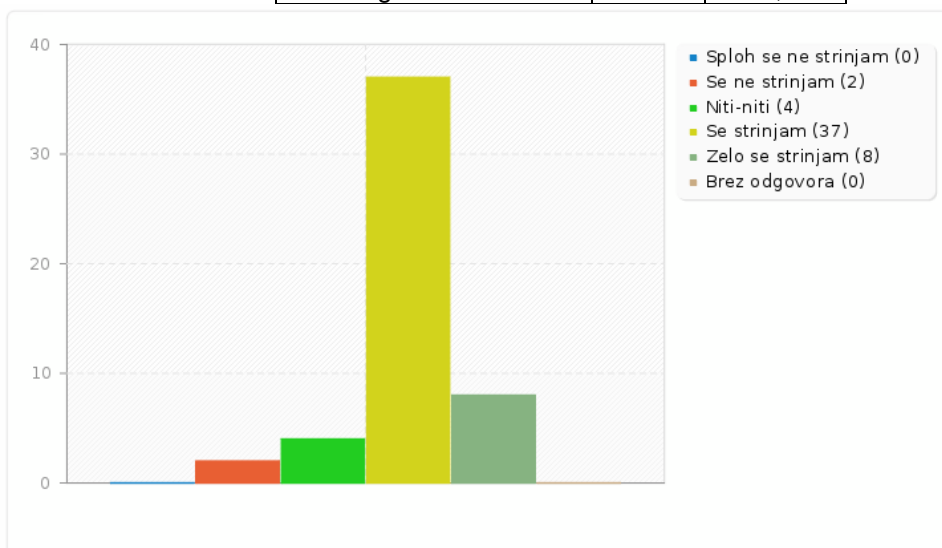
45. Ali ste zadovoljni z delom Sveta delavcev?

| Odgovor | Število | Odstotek |
|------------------------------|---------|----------|
| Sploh nisem zadovoljen (1) | 3 | 5,88% |
| Nisem zadovoljen (2) | 3 | 5,88% |
| Niti-niti (3) | 25 | 49,02% |
| Sem zadovoljen (4) | 7 | 13,73% |
| Sem popolnoma zadovoljen (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 13 | 25,49% |



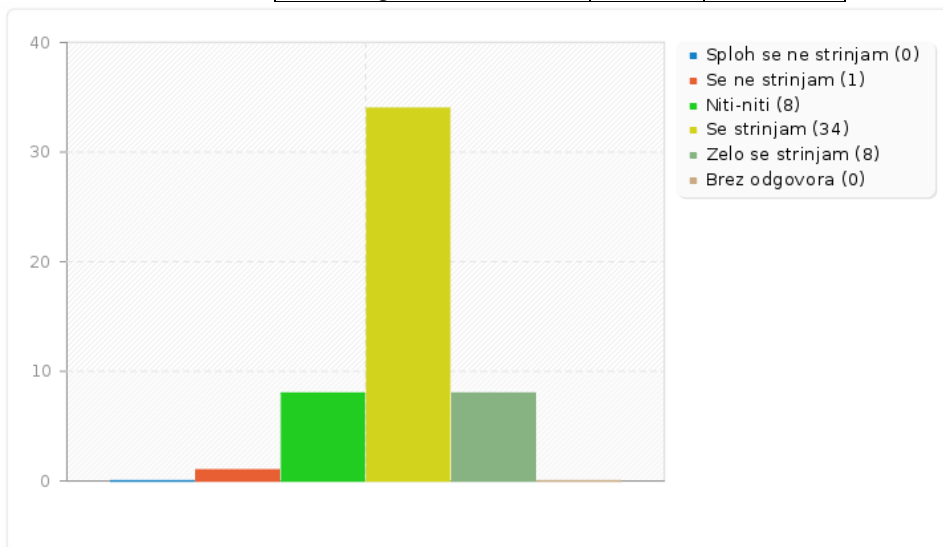
46. Točno vem, kaj se v službi pričakuje od mene.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 2 | 3,92% |
| Niti-niti (3) | 4 | 7,84% |
| Se strinjam (4) | 37 | 72,55% |
| Zelo se strinjam (5) | 8 | 15,69% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



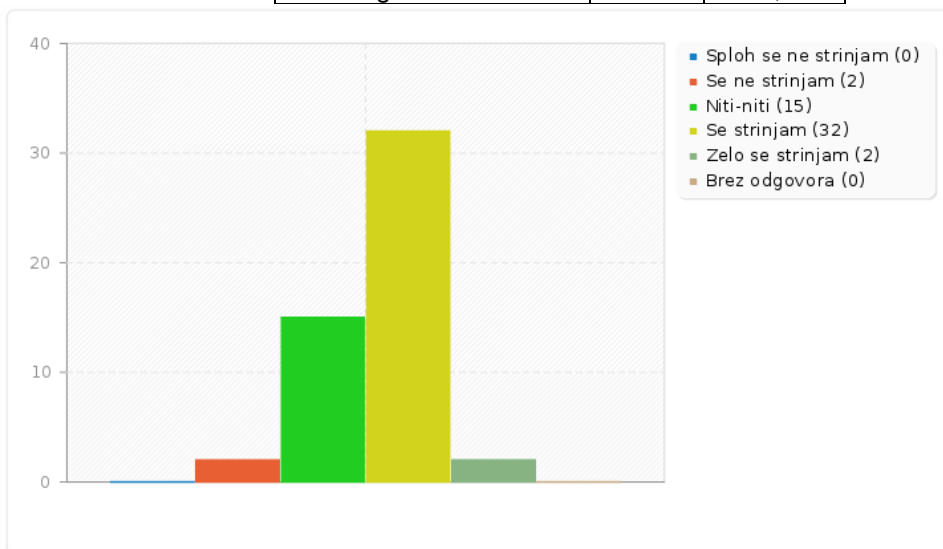
47. Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 1 | 1,96% |
| Niti-niti (3) | 8 | 15,69% |
| Se strinjam (4) | 34 | 66,67% |
| Zelo se strinjam (5) | 8 | 15,69% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



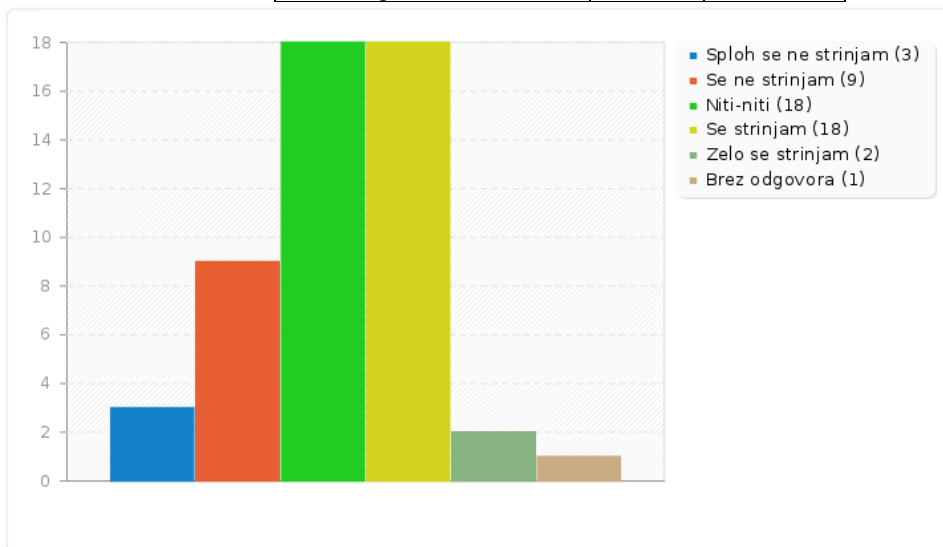
48. Imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem najboljši/a.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 2 | 3,92% |
| Niti-niti (3) | 15 | 29,41% |
| Se strinjam (4) | 32 | 62,75% |
| Zelo se strinjam (5) | 2 | 3,92% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



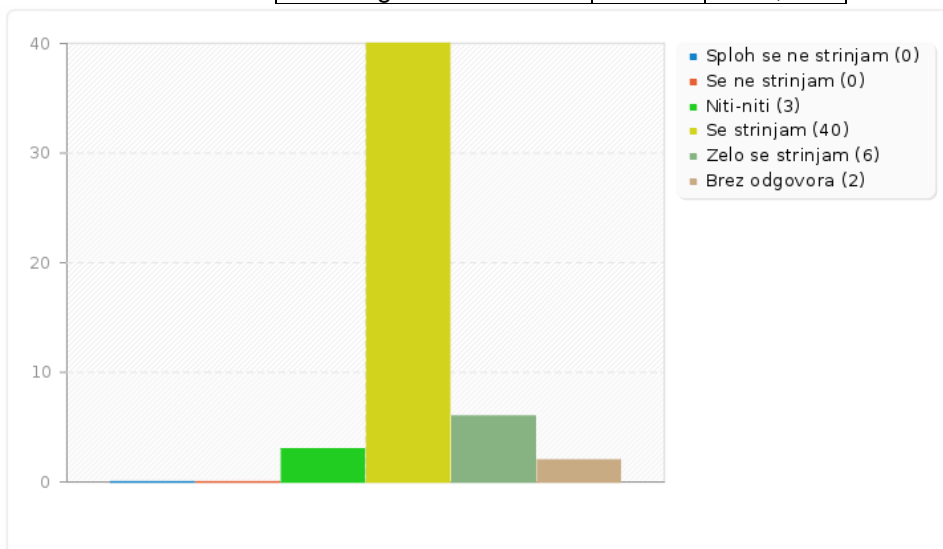
49. V zadnjih sedmih dneh so moje delo opazili in pohvalili.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 3 | 5,88% |
| Se ne strinjam (2) | 9 | 17,65% |
| Niti-niti (3) | 18 | 35,29% |
| Se strinjam (4) | 18 | 35,29% |
| Zelo se strinjam (5) | 2 | 3,92% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



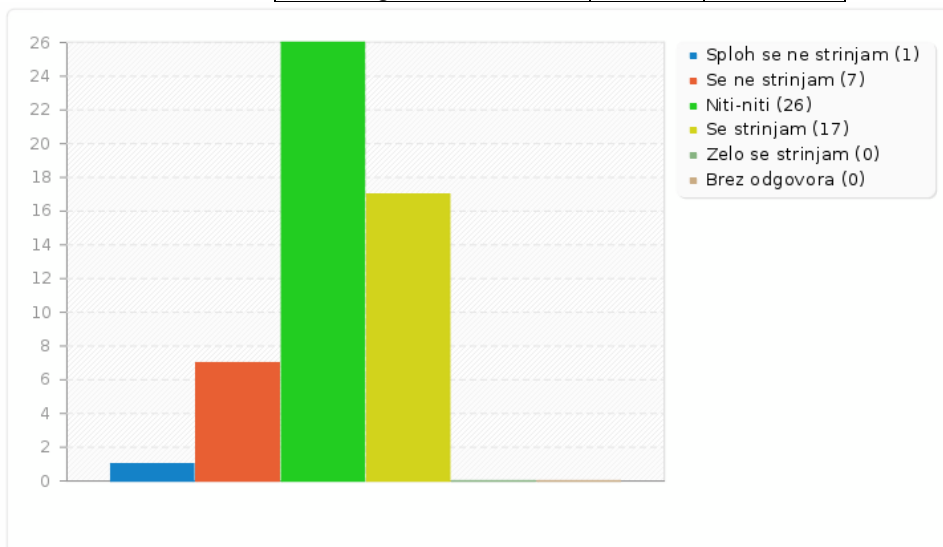
50. Moj vodja me upošteva kot osebnost.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 0 | 0,00% |
| Niti-niti (3) | 3 | 5,88% |
| Se strinjam (4) | 40 | 78,43% |
| Zelo se strinjam (5) | 6 | 11,76% |
| Brez odgovora | 2 | 3,92% |



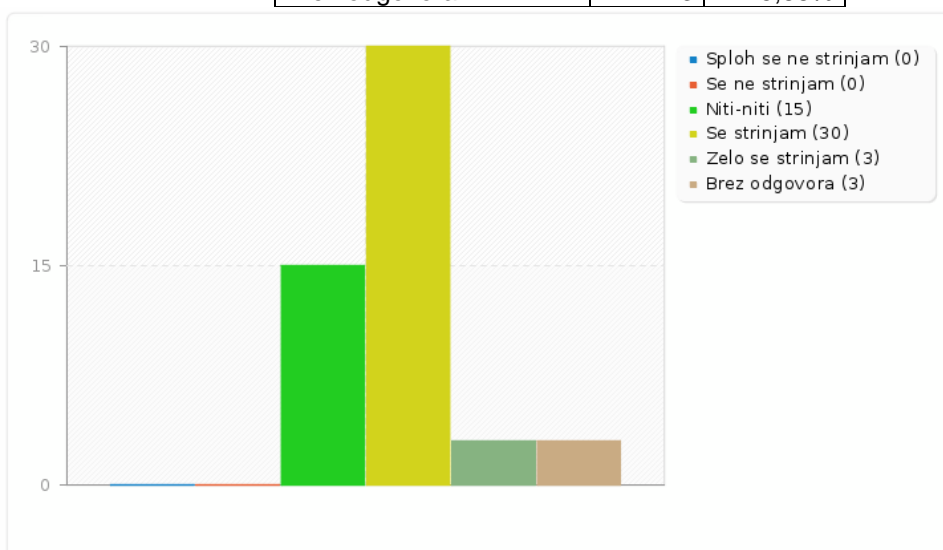
51. V RTV Slovenija načrtno spodbujajo moj razvoj.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 1 | 1,96% |
| Se ne strinjam (2) | 7 | 13,73% |
| Niti-niti (3) | 26 | 50,98% |
| Se strinjam (4) | 17 | 33,33% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 0 | 0,00% |



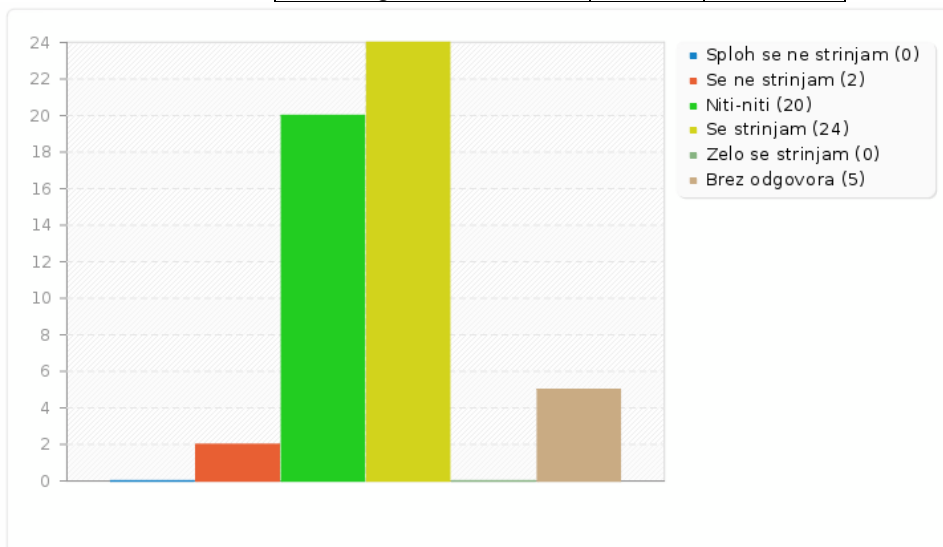
52. Moje mnenje šteje in se ga upošteva.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 0 | 0,00% |
| Niti-niti (3) | 15 | 29,41% |
| Se strinjam (4) | 30 | 58,82% |
| Zelo se strinjam (5) | 3 | 5,88% |
| Brez odgovora | 3 | 5,88% |



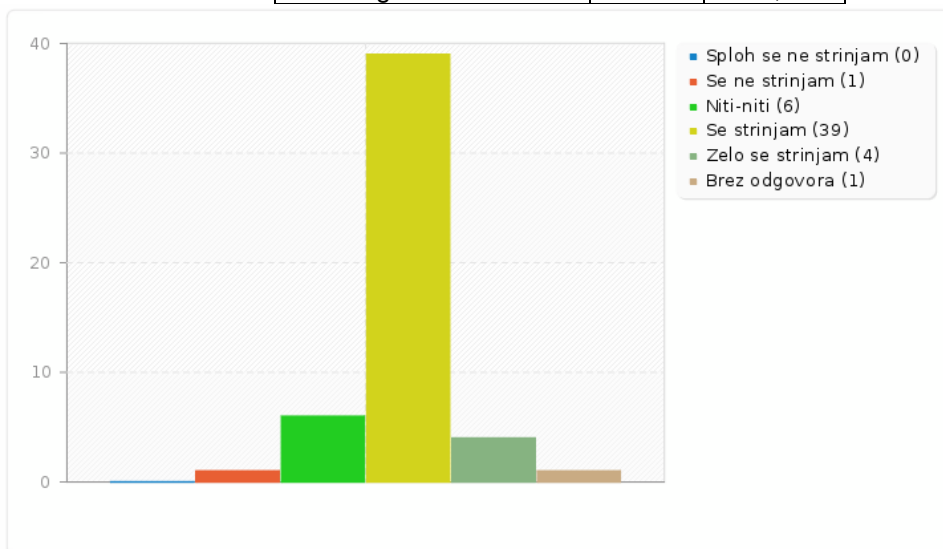
53. Poslanstvo RTV Slovenija odraža, kako pomembno je tudi moje delo.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 2 | 3,92% |
| Niti-niti (3) | 20 | 39,22% |
| Se strinjam (4) | 24 | 47,06% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 5 | 9,80% |



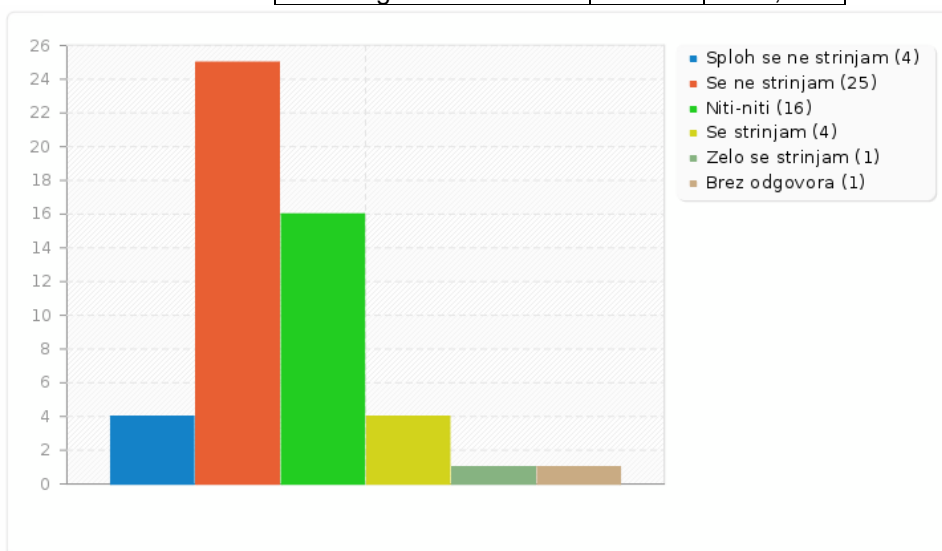
54. Moji sodelavci in sodelavke so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 1 | 1,96% |
| Niti-niti (3) | 6 | 11,76% |
| Se strinjam (4) | 39 | 76,47% |
| Zelo se strinjam (5) | 4 | 7,84% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



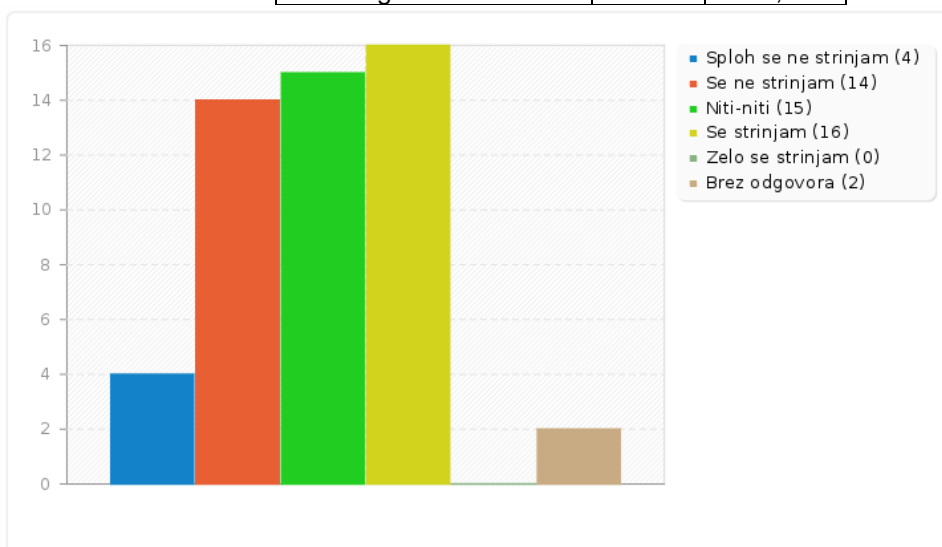
55. Moj najboljši prijatelj je iz službe.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 4 | 7,84% |
| Se ne strinjam (2) | 25 | 49,02% |
| Niti-niti (3) | 16 | 31,37% |
| Se strinjam (4) | 4 | 7,84% |
| Zelo se strinjam (5) | 1 | 1,96% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



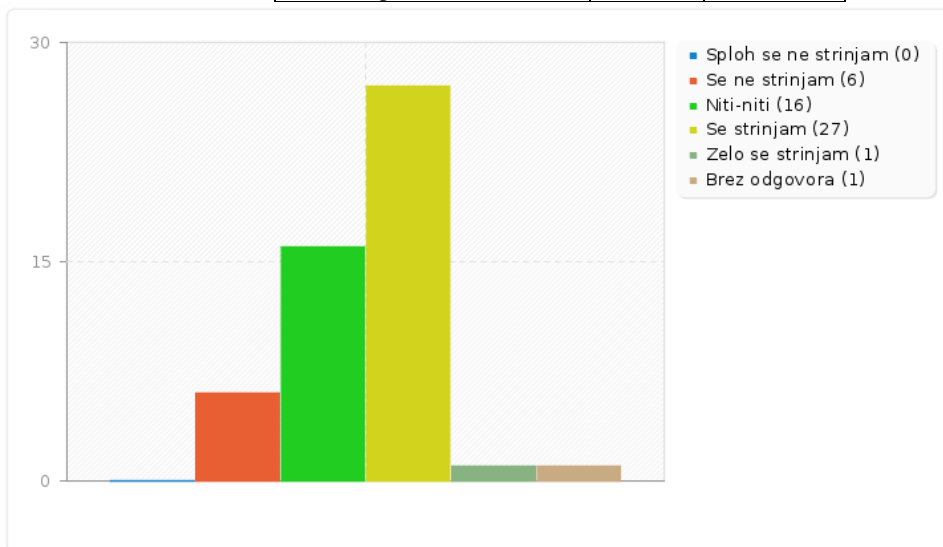
56. V zadnjih 6-ih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem strokovnem razvoju.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 4 | 7,84% |
| Se ne strinjam (2) | 14 | 27,45% |
| Niti-niti (3) | 15 | 29,41% |
| Se strinjam (4) | 16 | 31,37% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 2 | 3,92% |



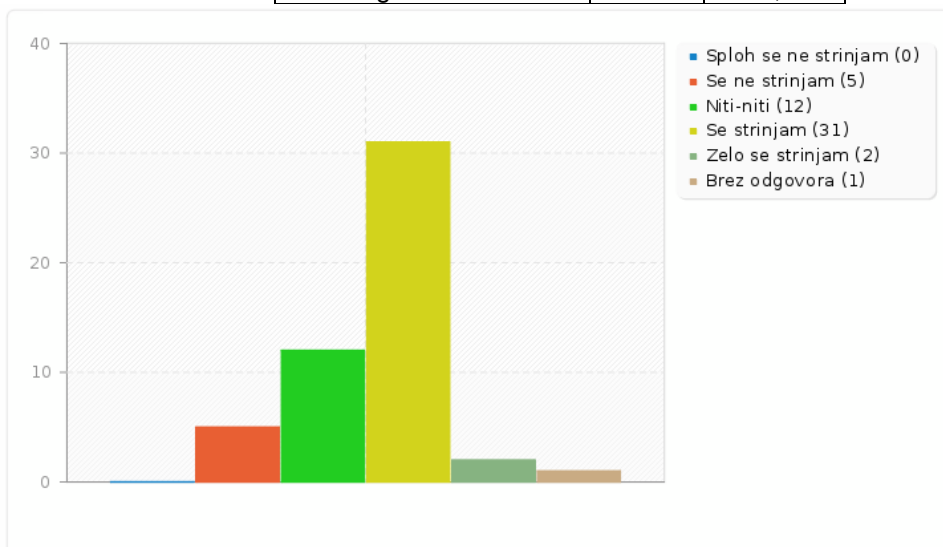
57. Tekom zadnjega leta sem imel/-a priložnost za strokovno rast in razvoj.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 6 | 11,76% |
| Niti-niti (3) | 16 | 31,37% |
| Se strinjam (4) | 27 | 52,94% |
| Zelo se strinjam (5) | 1 | 1,96% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



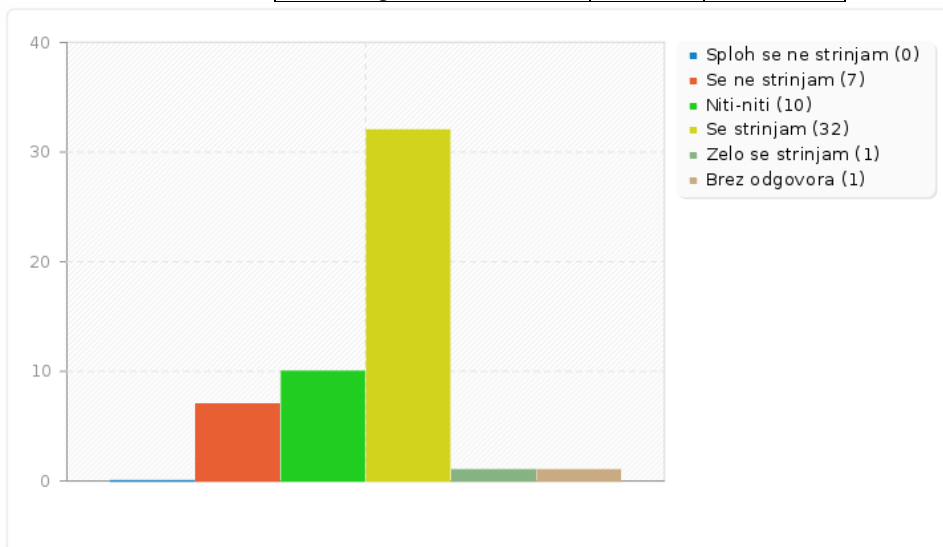
58. Vloge posameznikov v delovnih procesih so jasno določene in prepoznavne!

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 5 | 9,80% |
| Niti-niti (3) | 12 | 23,53% |
| Se strinjam (4) | 31 | 60,78% |
| Zelo se strinjam (5) | 2 | 3,92% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



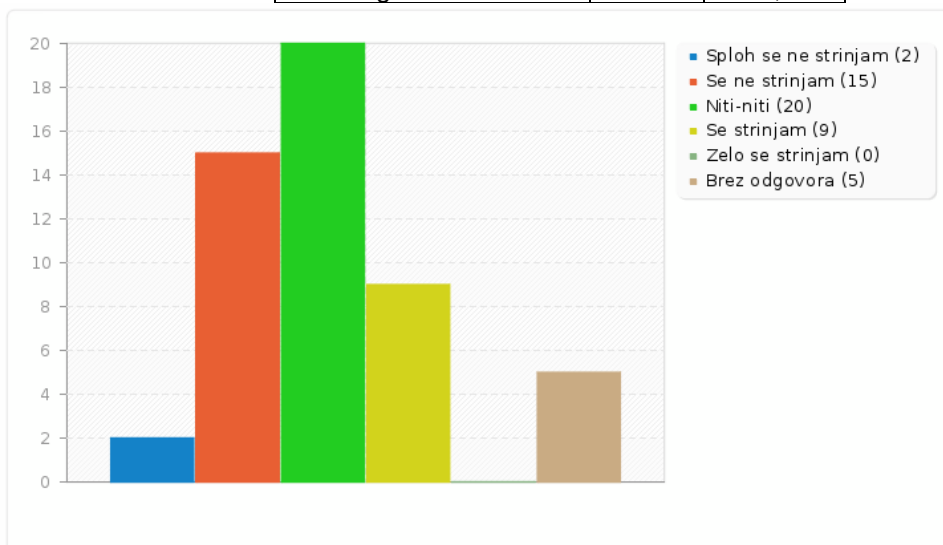
59. Posamezniki imajo jasno opredeljene naloge in cilje.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 7 | 13,73% |
| Niti-niti (3) | 10 | 19,61% |
| Se strinjam (4) | 32 | 62,75% |
| Zelo se strinjam (5) | 1 | 1,96% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



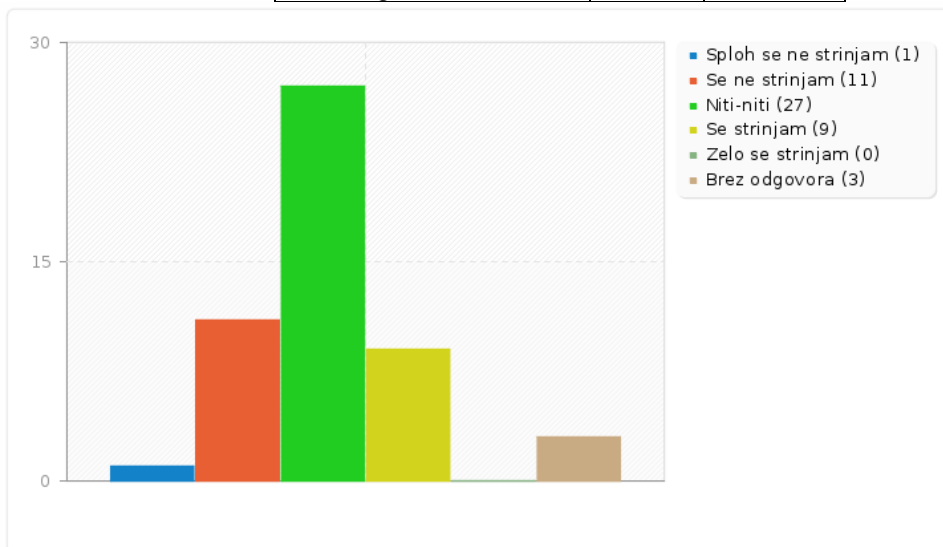
60. Posamezniki so nagrajeni tudi glede na znanje, sposobnosti in ne le glede na dosežene rezultate.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 2 | 3,92% |
| Se ne strinjam (2) | 15 | 29,41% |
| Niti-niti (3) | 20 | 39,22% |
| Se strinjam (4) | 9 | 17,65% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 5 | 9,80% |



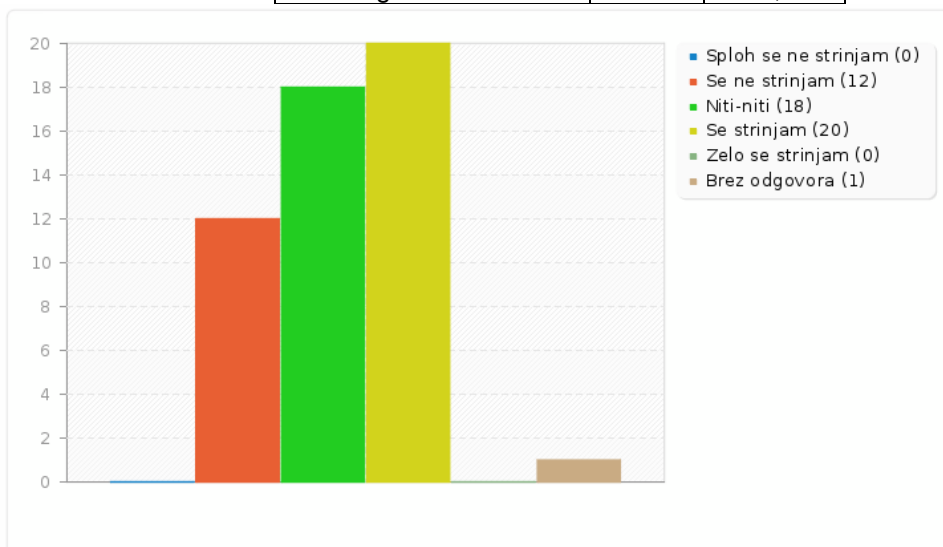
61. Merila kakovosti in standardi delovne uspešnosti posameznikov so jasno in vnaprej določeni.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 1 | 1,96% |
| Se ne strinjam (2) | 11 | 21,57% |
| Niti-niti (3) | 27 | 52,94% |
| Se strinjam (4) | 9 | 17,65% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 3 | 5,88% |



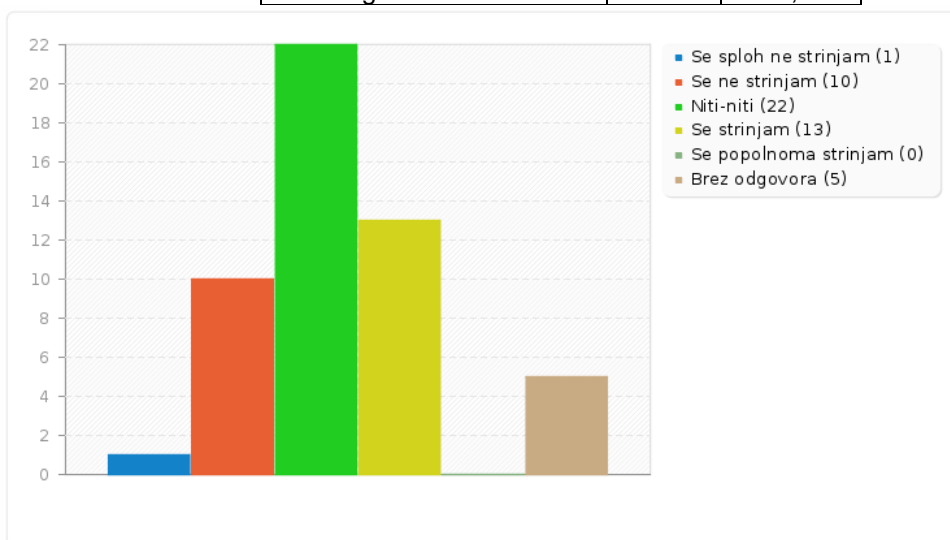
62. Organizacijska struktura je fleksibilna in se prilagaja potrebam sprememb.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 0 | 0,00% |
| Se ne strinjam (2) | 12 | 23,53% |
| Niti-niti (3) | 18 | 35,29% |
| Se strinjam (4) | 20 | 39,22% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 1 | 1,96% |



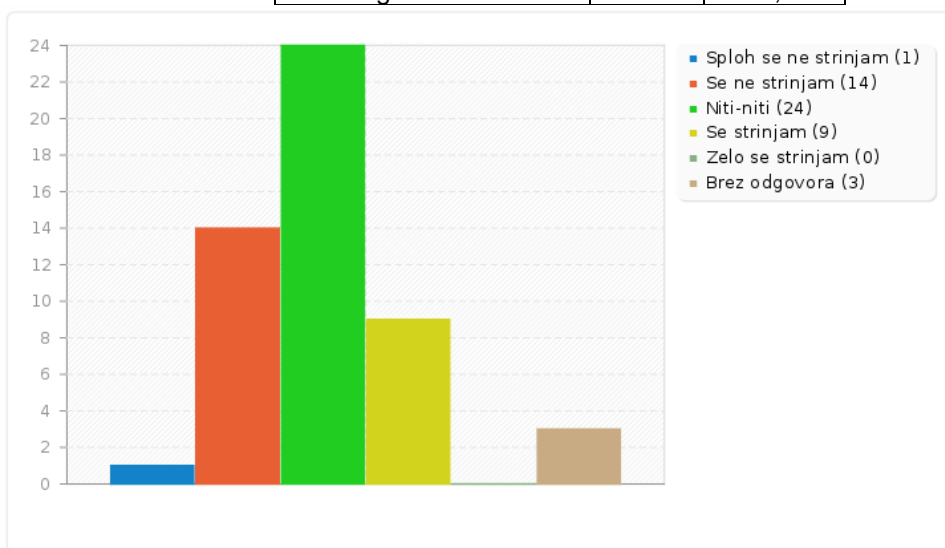
63. Pristojnosti in odgovornosti so na RTV Slovenija dobro določene in medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|---------------------------|---------|----------|
| Se sploh ne strinjam (1) | 1 | 1,96% |
| Se ne strinjam (2) | 10 | 19,61% |
| Niti-niti (3) | 22 | 43,14% |
| Se strinjam (4) | 13 | 25,49% |
| Se popolnoma strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 5 | 9,80% |



64. Število zaposlenih je na optimalni ravni.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 1 | 1,96% |
| Se ne strinjam (2) | 14 | 27,45% |
| Niti-niti (3) | 24 | 47,06% |
| Se strinjam (4) | 9 | 17,65% |
| Zelo se strinjam (5) | 0 | 0,00% |
| Brez odgovora | 3 | 5,88% |



65. Zaposlujeimo najsposobnejše kandidate.

| Odgovor | Število | Odstotek |
|--------------------------|---------|----------|
| Sploh se ne strinjam (1) | 1 | 1,96% |
| Se ne strinjam (2) | 8 | 15,69% |
| Niti-niti (3) | 22 | 43,14% |
| Se strinjam (4) | 16 | 31,37% |
| Zelo se strinjam (5) | 1 | 1,96% |
| Brez odgovora | 3 | 5,88% |

