

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ORGANIZACIJSKA KULTURA - TEMELJ
USPEŠNEGA PODJETJA

Mentor: doc. dr. Tonči Ante Kuzmanić
Somentor:
Obravnavana organizacija: Jadran d. d. Sežana
Strokovni sodelavec iz organizacije:
Koordinator diplomskega projekta:

POVZETEK

Diplomska naloga skuša skozi prizmo pomembnosti kulture kot enega od dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj podjetje uspešno ali neuspešno uresničuje svoje cilje, razložiti, kako in preko katerih procesov kultura sploh deluje in vpliva na uspešnost podjetja.

V eksperimentalnem delu je s pomočjo raziskave obdelana organizacijska kultura v proučevanem podjetju, elementi oziroma sestavine organizacijske kulture, ki jih je potrebno ohraniti in razvijati naprej ter elemente, ki jih je potrebno spremeniti ali vpeljati na novo. Na koncu diplomska naloga ponuja nekaj predlogov za potrebne spremembe organizacijske kulture v proučevanem podjetju.

Namen diplomske naloge je postaviti temelje za morebitno raziskovanje globljih nivojev organizacijske kulture podjetja, kar je dolgotrajen, lahko večleten proces.

Ključne besede: organizacija, organizacijska kultura, vrednote, komunikacija, vodja, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost podjetja, organizacijska klima

ABSTRACT

This thesis tries through the prism of significance of culture as one of the factors that can explain why company successfully or unsuccessfully realizes its objectives, to make clear how and through which processes the culture operates and affects the effectiveness of the company.

In the experimental part there is by means of research treated the organizational culture in the examined company, the elements or components of organizational culture that are worth to be maintained and developed and those that should be amended or established. At the end this work offers some proposals for required amendments of the organizational culture in the examined company.

The purpose of this work is to impose the baselines for eventual research of deeper levels of organizational culture of the company which could be a long-running process.

Key words: organization, organizational culture, values, communication, manager, satisfaction of employees, organizational climate

UDK 65.012: 658.3 (043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Tončiju A. Kuzmaniću za strokovno pomoč, koristne nasvete in usmeritve pri pripravi diplomske naloge.

Zahvaljujem se Antonu Zobcu, direktorju družbe Jadran d. d. Sežana, ki mi je omogočil izobraževanje in mi nudil strokovno pomoč v času študija kot tudi pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi možu in hčerki, ki sta mi stala ob strani in mi pomagala na moji poti do uspeha.

HVALA.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavane teme	1
1.2	Namen diplomskega dela	2
1.3	Cilj diplomskega dela	2
1.4	Metode dela	2
1.5	Predpostavke in omejitve	3
1.6	Zasnova dela	3
2	PREGLED UGOTOVITEV O ORGANIZACIJSKI KULTURI	4
2.1	Kaj je organizacijska kultura	4
2.2	Sestavine organizacijske kulture	6
2.3	Značilnosti organizacijske kulture	17
2.4	Tipi organizacijskih kultur	19
3	OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	22
3.1	Oblikovanje organizacijske kulture	22
3.2	Spreminjanje in ohranjanje organizacijske kulture	24
3.3	Funkcije organizacijske kulture	28
3.4	Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja	29
3.5	Raziskovanje in merjenje organizacijske kulture	31
4	PREDSTAVITEV PODJETJA JADRAN D.D. SEŽANA	34
4.1	Zgodovina in sedanje stanje v podjetju Jadran d.d. Sežana	34
4.2	Organizacijska struktura in kadri v družbi Jadran d.d. Sežana	37
4.3	Vizija in poslanstvo podjetja Jadran d.d. Sežana	40
5	RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KULTURI V PODJETJU JADRAN D.D. SEŽANA	41
5.1	Namen in potek raziskave ter metodologija	41
5.2	Rezultati raziskave	43
5.3	Ugotovitve in predlogi	50
6	Sklep	53
	Literatura	54
	Priloge	55

PONAZORILA

Slika 2.1	Sistemiški model kulture, subkulture in superkulture	6
Slika 2.2	Tipi organizacijskih kultur	20
Tabela 4.1	Bilanca stanja na dan 31.12.2003 (v 1000 SIT)	37
Slika 4.1	Organigram podjetja Jadran d.d. Sežana	39
Tabela 4.2	Zaposleni po dejanski izobrazbi	40
Tabela 5.1	Odgovori na 2.vprašanje ankete o mnenju zaposlenih v podjetju Jadran.....	44
Slika 5.1	Grafični prikaz odgovorov na 2.vprašanje ankete.....	45
Tabela 5.2	Odgovori na 3.vprašanje ankete	46
Slika 5.2	Kako povečati zadovoljstvo zaposlenih - grafični prikaz odgovorov na 3.vprašanje	47
Tabela 5.3	Odgovori na 4.vprašanje ankete	47
Slika 5.3	Mnenje o anketi - grafični prikaz odgovorov na 4. vprašanje ankete	48

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane teme

Resnično odkrivanje sveta ni to, da odkrivamo nove dežele, temveč je v tem, da gledamo na svet z drugačnimi očmi. In ne samo to.

Živimo v času zgodovinskih odločitev, ki so neizbrisno zaznamovale podobo slovenskega gospodarstva. Zgodovina nas uči, da je v vsaki družbi le enkrat potekala velika delitev premoženja, vsi drugi premiki v dolgih stoletjih so pomenili le manjše prerazdelitve. Zaključek formalne faze privatizacije in pričetek konsolidacije lastniške strukture predstavlja materialno podlago za vzpostavitev in obstoj novih družbenih odnosov. Zaradi navedenega sem se odločila, da v diplomski nalogi obdelam organizacijsko kulturo, v kateri se odražajo na novo zgrajeni odnosi, vrednote in cilji vsakega poslovnega subjekta.

Tako kot ima posameznik svoje osebne lastnosti, ima tudi vsako podjetje svoje značilnosti, ki so zajete v organizacijski kulturi. Če želi biti podjetje dolgoročno uspešno, njegova organizacijska kultura ne sme biti odvisna samo od trenutnega voditelja, temveč mora razviti močno kulturo, ki temelji na vrednotah, ki postanejo samoumevne in jih sprejemajo vsi njeni člani. Po drugi strani pa morajo zaposleni v podjetju ohraniti fleksibilnost, da se lahko hitro odzivajo in prilagodijo na nenadne spremembe v okolju in v sami organizaciji. Ta proces je lahko precej težaven in dolgotrajen, saj ga lahko ovirajo ljudje, odnosi med njimi, pa tudi vplivi iz okolja. Vsekakor pri spreminjanju organizacijske kulture ne gre slepo prevzemati elementov kulture drugih, uspešnih podjetij, temveč je potrebno poiskati tiste elemente stare organizacijske kulture, ki jih je smiselno ohraniti tudi v spremenjenih razmerah, ter vpeljati nove, ki bodo zagotavljali uspešnost podjetja tudi v bodoče.

Kaj sploh je organizacijska kultura? Verjetno je največkrat v strokovni literaturi omenjena definicija E. Scheina (Schein v Mesner – Andolšek, 1995, str. 21), ki pravi, da je organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

Osemdeseta leta so za organizacijsko teorijo pomenila ponovno odkritje pojava organizacijske kulture. Analize so odkrivale pomembnost načinov delovanja ljudi. Z odkritjem pomembnosti kulture kot enega od dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj podjetje uspešno ali neuspešno uresničuje cilje, so različni avtorji poskušali razložiti, kako in preko katerih procesov kultura sploh deluje in vpliva na uspešnost podjetja.

Na podlagi tega sem se odločila, da se je potrebno poglobiti v obstoječo kulturo podjetja, v katerem sem zaposlena, in ugotoviti elemente oziroma sestavine

organizacijske kulture, ki jih je potrebno ohraniti in razvijati naprej ter elemente, ki jih je potrebno spremeniti ali vpeljati na novo.

Zaradi zelo širokega področja, ki ga zajema pojem organizacijska kultura, omejenega obsega diplomske naloge in ker se kultura podjetja pravzaprav izraža skozi odnos do sebe in okolja, sem se v nalogi posvetila predvsem tistim področjem organizacijske kulture, ki se tičejo:

- zadovoljstva zaposlenih,
- motiviranosti zaposlenih,
- odnosu do podjetja, sodelavcev in nadrejenih.

S tem želim postaviti temelje za morebitno raziskovanje globljih nivojev organizacijske kulture podjetja, kar je dolgotrajen, lahko večleten proces.

1.2 Namen diplomskega dela

Namen diplomske naloge je ugotoviti stanje organizacijske kulture v podjetju Jadran d.d. Sežana in na osnovi proučenih stanj v podjetju predlagati morebitne spremembe, ki bi jih bilo mogoče prenesti v prakso. Ugotoviti želim, kakšno je mnenje zaposlenih v podjetju o različnih dejavnikih, ki vplivajo na njihovo delo, njihovo zadovoljstvo z delom, kako so obveščeni o dogajanju v podjetju, kakšni so medsebojni odnosi in počutje na delovnem mestu, kakšne so vrednote in ali si želijo sprememb v medsebojnih odnosih in ravnanju.

1.3 Cilj diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je najprej na osnovi dognanj različnih avtorjev proučiti ugotovitve s področja organizacijske kulture. V nadaljevanju želim z raziskavo proučiti obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju Jadran d.d. Sežana, vzdušje in prevladujoče vrednote v podjetju ter izdelati predloge za eventualno potrebne spremembe usmeritve organizacijske kulture, oziroma postaviti temelje za oblikovanje drugačne organizacijske kulture.

1.4 Metode dela

Diplomsko delo se v teoretičnem delu opira na spoznanja o organizacijski kulturi, ki so jih objavili domači in tuji avtorji. Pri tem sem uporabila metodo primerjave podatkov.

Empirični del, ki sledi teoretičnemu, temelji na raziskavi v podjetju, ki je bila opravljena s pomočjo vprašalnika, pogovorov in pregledom dokumentacije. Z metodo sinteze sem povezala teoretična in praktična spoznanja o organizacijski kulturi in podala predloge in smernice za usmeritev organizacijske kulture v proučevanem podjetju.

1.5 Predpostavke in omejitve

Proučevanje organizacijske kulture je zelo kompleksna naloga, saj so mnogi elementi kulture opazovalcu prikriti, pomen kulture pa lahko najboljše razumejo le udeleženci. Vsak zaposlen si ustvari subjektivno podobo o podjetju, na to pa vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri pa tudi kultura sama.

Glede na to, da organizacijska kultura določa način dela in odzivanja v podjetju, je udeleženci velikokrat sploh ne zaznavajo, saj predstavlja nezavedno vedenje zaposlenih.

Vsa navedena dejstva predstavljajo omejitve pri proučevanju organizacijske kulture v izbranem podjetju.

1.6 Zasnova dela

Diplomska naloga je razdeljena na pet poglavij.

V uvodu je opredeljena problematika, namen in cilj diplomske naloge, uporabljene metode ter predpostavke in omejitve.

V drugem poglavju obravnavam teoretične ugotovitve na področju organizacijske kulture in sicer:

- kaj je organizacijska kultura,
- sestavine organizacijske kulture,
- značilnosti in tipi organizacijske kulture.

V tretjem poglavju opisujem, kako se oblikuje organizacijska kultura, kako spreminjamo in ohranjamo organizacijsko kulturo, katere funkcije ima organizacijska kultura, vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja in ugotovitve v zvezi z raziskovanjem in merjenjem organizacijske kulture.

V četrtem poglavju predstavljam proučevano podjetje in sicer:

- zgodovino podjetja,
- sedanje stanje,
- vizija in poslanstvo,
- organizacijsko strukturo in kadre.

V petem poglavju obravnavam konkretno raziskavo o organizacijski kulturi v izbranem podjetju, predstavim namen in potek raziskave z uporabljenimi metodami, rezultate raziskave in podam ugotovitve ter predloge za spremembe organizacijske kulture.

Na koncu je navedene uporabljena literatura in viri.

2 PREGLED UGOTOVITEV O ORGANIZACIJSKI KULTURI

2.1 Kaj je organizacijska kultura

Pojem organizacijske kulture je bil prevzet v ekonomijo in organizacijo iz antropologije in sociologije. Različni raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno:

- organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji;
- organizacijska kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejmejo kot svoje;
- organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, opreme in zgradb;
- organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- organizacijska kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije.

Organizacijska kultura je sistem vrednot, ki šteje med bistvene dejavnike uspešnosti organizacije in je bistvena sestavina filozofije organizacije. Je nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja, za kar bi lahko rekli tudi, da:

- so to prevladujoče vrednote, sprejete od neke organizacije,
- način, kako se stvari (pri nas) izvajajo.

V strokovni literaturi verjetno najpogosteje omenjajo definicijo, ki jo je oblikoval E.H. Schein (Schein v Možina, 1994, str. 177):

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujemo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.

Leta 1987 je isti avtor organizacijsko kulturo definiral kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

Kultura pomeni celoto znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Kultura se večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis in/ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja. Gre za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti ne zavedamo, ki pa pomembno oblikujejo našo življenjsko držo.

Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno nov pojem, zato jo kaže razmejiti od drugih sorodnih pojmov:

- Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvor v psihologiji, kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji. Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, itd, klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, če tudi se jih člani organizacije ne zavedajo.
- Organizacijska strategija se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja organizacije in s potmi za njihovo doseganje, ima instrumentalni značaj za organizacijo. Kultura pa se ukvarja s temeljnimi predpostavkami, vrednotami, itd.
- Filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato relativne stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih in o pravih obnašanja. V tem smislu predstavlja del organizacijske kulture in sicer njeno normativno komponento. Od kulture se loči po tem, da predstavlja zaželeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije.

V zvezi z organizacijsko kulturo se pojavlja še en izraz - kulturni kapital. Sposobnost oblikovati in uresničiti vizijo ter strategijo bodo imela samo podjetja z motiviranimi kadri. Za takšna podjetja pravimo, da imajo kulturni kapital. Kulturni kapital je vrednost, dodana kolektivnemu miselnemu stanju (vrednote, prepričanja in obnašanja) organizacije, ki podpira povezavo s svojimi zaposlenimi, poslovnimi partnerji in družbo.

Kulturni kapital opredeljujejo naslednje lastnosti:

- težko ga je ustvariti, preprosto pa ga je izgubiti;

- njegova vrednost ni zajeta v računovodskih izkazih organizacije;
- lahko pridobiva ali izgublja na vrednosti;
- bistveno pripomore k tržni vrednosti organizacije.

Iz navedenih opisov oziroma definicij organizacijske kulture lahko povzamem, da je to zelo širok pojem, ki je v bistvu težko opredeljiv. Avtorji so si nekako enotni, da je to način razmišljanja in delovanja v organizaciji, je lastnost skupine ali članov organizacije in deluje na nekih globljih ravneh, ki se jih člani te organizacije niti ne zavedajo, težko je prepoznavna tudi za nekoga, ki jo želi proučevati.

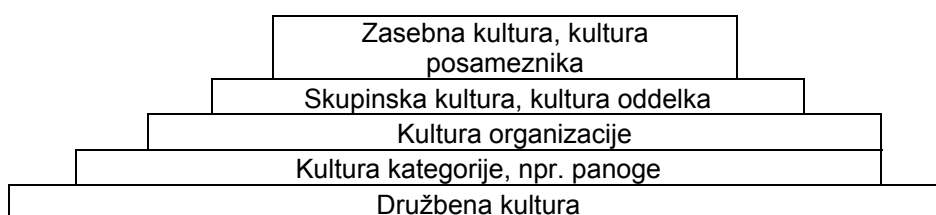
2.2 Sestavine organizacijske kulture

Kultura organizacije se ne izraža neposredno, temveč skozi odnos do sebe in okolja. Sestavljena je iz različnih subkultur. Podobno kot je formalna organizacija sestavljena iz različnih oddelkov, enot, področij, je kultura organizacije kombinacija različnih podkultur. Subkultura predstavlja neko skupino ljudi, ki imajo nekaj skupnega in se po tem ločijo od drugih.

Sistemski model kulture, subkulture in superkulture (Slika 2.1) prikazuje, kako znotraj podjetja lahko obstoje različne subkulture.

Vrednote posameznikov bolj ali manj vplivajo na prevladujoče vrednote družbe, te vrednote pa delujejo v nasprotno smer in spodbujajo enake ali sorodne vrednote posameznikov. Zaradi tega se kultura posameznika, kultura skupine, kultura organizacije, kultura panoge, ki ji pripada organizacija, pa kultura okolja ali dežele povezane med seboj. Vrednote so korenine vsake kulture in ker so vrednote dobrine, ki ljudem največ pomenijo, naleti na odpor vsako ravnanje, ki krši te vrednote. Za management je zelo pomembno razumevanje in upoštevanje kultur organizacij in okolja.

Slika 2.1 Sistemski model kulture, subkulture in superkulture



Vir: Možina Stane et al.: Management, Radovljica:Didakta, 1994, str. 189

Subkulture v organizaciji nastanejo takrat, kadar člani posamezne skupine med seboj sodelujejo in komunicirajo in se sami identificirajo kot posebna skupina. Verjetnost za oblikovanje subkultur v organizaciji je večja, če je organizacija velika, če je starejša in notranje diferencirana.

Odnos med organizacijo in subkulturami je različen, možne so naslednje variante:

- harmoničen odnos, ko se vrednote in norme subsystemov in organizacije v celoti skladajo;
- podporni odnos, kadar vrednote podsistemov podpirajo vrednote sistema, obenem pa razvijejo še svoje vrednote, ki jim kultura sistema ne ustreza;
- okrepljujoč odnos, kadar so vrednote sistema v podsistemih poudarjeno zastopane in uveljavljene;
- nasprotujoč odnos, kadar so vrednote podsistema v odkritem ali prikritem nasprotju z vrednotami sistema in postopoma oblikujejo nasprotno kulturo.

Sestavine organizacijske kulture je mogoče razdeliti na tiste, ki so dostopne zunanjemu opazanju (opazljive) in na tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati, ampak o njih lahko le sklepamo. Mnogi avtorji te slednje pripisujejo zunaj zavestni vsebini kulture. Gre za dejavnike organizacijske kulture, ki se jih člani ne zavedajo in je o njih mogoče le sklepati na podlagi opazljivih sestavin. To so t.i. temeljne predpostavke in jih postavljamo na raven pred - zavesti ali praktične zavesti. Gre za sestavine, ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvora oziroma vzroka. So samoumevne, nevidne in pred - zavestne. Med nje sodijo: odnosi z zunanjim svetom, narava človeških odnosov. Njihovega obstoja ni mogoče neposredno preveriti, ampak se moramo zadovoljiti s sklepanjem.

Kavčič (Kavčič v Možina, 1994, str. 179-190) kot opazljive sestavine organizacijske kulture razlikuje:

- vrednote,
- norme,
- tipične obrazce vedenja,
- vzornike,
- običaje in obrede,
- komunikacije,
- proizvode in storitve.

Če izhajamo iz opredelitev organizacijske kulture, lahko pod sestavine štejemo tudi vodenje, motiviranje zaposlenih, organiziranost dela in sodelovanje.

Vrednote

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. Delujejo kot notranja kontrola v posamezniku, praviloma pa imajo splošnejšo vrednost. Vrednote imajo integrativno vlogo v organizaciji. Nastale so kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo, oziroma skupino. Takšne temeljne vrednote v podjetju so npr. zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, dobiček, sposobnost obratovanja itd.. Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj delajo člani to, kar delajo. Ker so težko

neposredno opazljive, pogosto moremo o njih sklepati šele na podlagi spraševanja ključnih ljudi v organizaciji. S tem pridemo le do vrednot, ki so manifestne in izpostavljene. Povedo le, kaj ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja, kar bi idealno imeli za razlog. Prave vrednote pa so lahko bolj skrite ali zunaj zavesti. Zato postavljajo nekateri avtorji vrednote na mejo med zavestnim in zunajzavestnim (Možina, 1994, str. 180).

Posameznika ločujejo različne osebne lastnosti, gojijo različne vrednote in prepričanja, razlikujejo se njihovi vedenjski vzorci. Tudi organizacijsko kulturo delimo po sistemu vrednot, prepričanju in oblikah vedenja. Ko se posameznik pridruži neki organizaciji, se lahko sreča z vrednotami, ki so podobne njegovim osebnim ali pa popolnoma drugačne. Govorimo o usklajenosti ali neusklajenosti vrednot posameznika z vrednotami organizacije. Mnoge od teh vrednot so lahko pozitivne, kot npr. izpolnitev zaposlenih, učinkovita komunikacija, integriteta, zadovoljstvo kupcev, preglednost delovanja. Če te vrednote zaposleni v celoti sprejmejo in upoštevajo pri vsakdanjem delu, čez čas postanejo del običajnega vedenja oziroma kulture. Ravno tako je mogoče, da organizacije delujejo na podlagi vrednot, ki so lahko potencialno omejujoče. Primeri teh vrednot so manipulacija, obrekovanje, skrivanje informacij in znanja, pretiran nadzor, ustrahovanje in podobno. Lahko rečemo, da so to vrednote, ki v bistvu temeljijo na strahu. Tako na primer pretiran nadzor kaže na premajhno zaupanje v sistem in ljudi. Vodja s takim vedenjem je prepričan, da bo šlo vse narobe, če popusti. Posledica takega vedenja je strah med zaposlenimi, ki se bodo bali tvegati, to pa lahko ohromi razvoj, ustvarjalnost, odgovornost in podjetniško miselnost.

Vrednote so dobrine, ki ljudem največ pomenijo. Lahko so gmotne, kot premoženje, lahko tudi negmotne, na primer moč in oblast, poštenje in dobrot. Ravnanje v skladu z vrednotami, ki oblikujejo posamezno kulturo, velja v njej kot primerno, pošteno, etično in moralno. Če želimo shajati z ljudmi, se moramo izogibati ravnanju, ki bi bilo v nasprotju z njihovimi vrednotami. To še posebej velja za managerje, saj zmorejo obvladovati organizacijo le, če znajo shajati z ljudmi, jih učinkovito voditi.

Tavčar navaja (Tavčar, 1999, str. 34), da je delovanje v skladu z etičnimi odločitvami moralno, takšno delovanje zavzeto uveljavlja vrednote. Manager, ki spoštuje vrednote in jih zavzeto uveljavlja, je moralen, če pa jih ne uveljavlja, je šibak. Manager, ki vrednot ne spoštuje in se zanje ne briga, je amoralen, če deluje proti jim, pa nemoralen. Raven poslovne etike je pomembna sestavina vseobsežne kakovosti poslovanja podjetja in določa kakovostno raven tržišča in poslovnega okolja, ki je dosegljivo podjetju. Manager se srečuje z različnimi etikami (posameznikov, skupin, organizacij, družbe) in se zato znajde v stiskah, v etičnim dilemah.

Norme

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnostmi. Usmerjajo k delovanju, ki povezuje družbene skupine, zagotavljajo konsistentnost v delovanju članov skupine, neupoštevanje norm je povezano s sankcijami. Te so lahko ukazi, prepovedi zahtevanega ravnanja, zapovedi, usmeritve, priporočila, nasveti ali dovoljenja. Njihovo upoštevanje je spodbujeno vsaj s socialno prisilo, ki je lahko različno močna, od tihega neodobravanja do javnega obsojanja in izločanja iz skupine. Za organizacijsko kulturo so norme samo po sebi manj zanimive, bolj je pomemben način, kako se v življenju uveljavljajo.

Vrednote in norme so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture, zato jih najdemo kot sestavino v skoraj vseh definicijah. So na meji med zavednim in nezavednim. Člani organizacije se jih praviloma ne zavedajo posebej, oziroma jih dojemajo kot nekaj samoumevnega. Pač pa jih hitro opazi tisti, ki v organizacijo pride na novo (Možina, 1994 str. 180).

Tipični obrazci vedenja

To so v širše skupine povezane prvine obnašanja, ki so tipične za neko skupino in to skupino ločujejo od drugih. Posamezne prvine vedenja se združujejo v širše enote. Pogosto se izražajo v obliki *tako to delamo pri nas*. Skupine se med seboj ločujejo po takih tipičnih obrazcih vedenja.

Vzorniki

V mnogih organizacijah obstajajo idealni modeli voditeljev ali delavcev. To so osebe, ki so s svojim delovanjem veliko koristile organizaciji in predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja v organizaciji. Pogosto so to njeni ustanovitelji ali njeni prvi uspešni voditelji. Lahko so tudi obstoječi vodje v organizaciji, posebej če gre za dolgoletno uspešne in uveljavljene voditelje. Analiza tipičnih dejanj takih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture. Gre ta ravnanje, ki je bilo osnova za uspešnost razvoja organizacije. Če gre za žive ljudi, so vzorniki le toliko časa, dokler je organizacija uspešna. Z njenim propadom lahko postanejo iz pozitivnih celo negativni *heroji*.

Običaji in obredi

Sem sodijo različne proslave organizacijskih obletnic, načini obeleževanja posameznih večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave. Ponekod se ob izjemnih uspehih posameznika drugi delajo, kot da se ne bi bilo nič zgodilo ali da gre za nekaj normalnega. Drugje pa jim dajejo priznanje, tudi če gre za dosežek, ki ni neposredno pomemben za organizacijo. Ponekod velja določen način oblačenja (npr.

banke), pričeske itd. kot norme ali pravila. Tudi analiza običajev in obredov lahko odkrije pomembne sestavine organizacijske kulture.

Komuniciranje

Komunikacije so živčni sistem organizacije, so torej ključnega pomena za njeno delovanje. Z vidika kulture organizacije je pomembno predvsem neformalno in dejansko komuniciranje in odnos tega do formalnega, kot je v organizaciji načrtovano in razvito. Gre za vprašanja, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihaja do pomembnih informacij, ali obstoje v organizaciji govornice in kakšne narave so, kolikšen pomen in obseg imajo čenče, itd. Vse to odkriva pomembne sestavine organizacijske kulture. Delno je te pojave možno šteti v kategorijo tipičnih obrazcev obnašanja in norm ali vrednot.

Ločimo med sistemom komuniciranja od vrha navzdol ali od spodaj navzgor. Prvi je pomemben za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, za dajanje navodil pri izvajanju odločitev in za dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. Tovrstno komuniciranje poteka v različnih oblikah, od internih časopisov in biltenov, preko obvestil na oglasnih deskah, elektronske pošte, poslovnih poročil do obvestil na internih računalniških mrežah.

Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in o raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje. Običajno teče med podrejenim in nadrejenim ob vsakodnevnih delovnih stikih.

Še posebno koristno je lahko neformalno komuniciranje. Določene informacije se hitro širijo in gredo mimo vodstva. Vodstvo lahko nanje vpliva, ne more pa jih nadzirati. Te informacije imajo pomembno funkcijo sproščanja napetosti, oblikovanja skupin zaposlenih in povečevanja identifikacije z organizacijo. Management lahko ujame informacije, ki odsevajo določene organizacijske probleme. Pri tem je pomembno, da se sporoča o problemih, ne o ljudeh, ki dajejo informacije.

Vodstva uspešnih podjetij po svetu se trudijo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in skladno s tem z njimi komunicirala o vseh vitalnih problemih podjetja.

Dobra obveščenenost zaposlenih o vseh vidikih poslovanja podjetja, ki niso poslovna skrivnost, je za vzpostavitev in vzdrževanje dobre klime v podjetju ključnega pomena. Ljudje se v podjetjih običajno pritožujejo, da jim ni nič jasno, kakšni so strateški cilji, načrti in podobno. Take pripombe zaposlenih vodstvo običajno vzame kot sitnarjenje nikoli zadovoljnih delavcev. Pozablja pa, da ponavadi ljudje ne znajo neposredno izraziti svojih želja. Kritika slabe obveščenenosti je pogosto zamaskirano prepričanje, da si vodstvo ne vzame dovolj časa za pogovor s svojimi delavci. Posvečanje pozornosti

medsebojni komunikaciji, ki ne obsega le golega dajanja navodil, omogoča ljudem, da se počutijo obravnavani s strani vodstva podjetja ne le kot najemna delovna sila, temveč kot ljudje in resnični partnerji v poslu. Na ta način bodo bistveno bolj motivirani za kakovostno delo. Če želi podjetje sposobne in učinkovite zaposlene, potem jim mora nuditi okolje, v katerem se bodo počutili pomembni in močni. Zatrt in šibek delavec, kateremu vodja ves čas dokazuje svojo superiornost, ne bo nikoli mogel dosegati standardov poslovne odličnosti.

Proizvodi in storitve

V širšem pomenu gre za vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. To so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne zlasti za empirično proučevanje. Prehod na nov proizvodni program, recimo, nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika, itd. Vendar pa je v proizvodih in storitvah tudi najtežje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino (Možina, 1994, str. 181).

Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Vodenje torej ni enkratno dejanje, ampak je procesualno izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje organizacijskih ciljev. Uspešni vodje imajo naslednje temeljne sposobnosti vodenja:

- Delitev moči, vpliva in kontrole s sodelavci. To pritegne člane tima k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev.
- Intuicija, kot sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje. Dobri vodje se hitro odzivajo na zahteve okolice, potrebe članov, hitro ugotovijo, kaj je vredno narediti v danih okoliščinah in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v timu in zunaj njega.
- Poznavanje samega sebe je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko premostili svoje slabosti. Za vodjo je pomembna povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko, kdaj in kje je bil vodja uspešen. Povratna informacija daje možnost za večji pregled nad problematiko poznavanja samega sebe.
- Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje le - teh. Pomembno je imeti in poznati vizijo, ki pa je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije. Pomembno je, da uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so lastniki, zaposleni in poslovni partnerji.

- Skladnost vrednot pomeni, da je vodja sposoben razumeti organizacijska načela in vrednote organizacije ter odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani, vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela pa na drugi strani.

Vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo nam pogostokrat pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje tako, kot deluje. Ni nujno, da ima formalno vodstvo monopol pri oblikovanju kulture v organizaciji. Pozicija moči mu daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja, ker imajo možnost nagrajevati oziroma sankcionirati (ne)želeno vedenje. Tudi ostali zaposleni imajo vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture bodisi kot neformalni voditelji ali preprosto samo tako, da delujejo v organizaciji.

Motiviranje

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki posamezniku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.

Če vemo, kaj motivira ljudi, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Opredelitev razlike med motivacijo in manipulacijo: manipulacija je, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker mi tako hočemo, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravimo, da bo nekaj storil, ker bo hotel sam to storiti. Manipulativni način ravnanja z ljudmi ne ustvarja idealnega stanja, v katerem bi bila prizadevanja managerjev in drugih ljudi v podjetju usklajena in bi se vsi trudili za doseganje skupnih ciljev.

V teoriji obstaja veliko motivacijskih teorij. Zanimiva je Maslowa teorija ki pravi, da ima človek hierarhijo potreb, njegovo delovanje pa je po zadovoljitvi nižjih vrst potreb usmerjeno k zadovoljevanju višjih vrst potreb. Potrebe so po Maslowu razdeljene na fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samospoštovanju ter potrebe po samouresničevanju (Možina, 1994, str. 498).

Herzberg (Možina, 1994, str. 501-502) meni, da imajo delavci dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na vedenje in aktivnost v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja. Dejavniki okolja povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Dejavnike okolja, ki se nanašajo na denar, varnost, politiko organizacije, nadzor,

delovne pogoje je Herzberg imenoval higieniki. Le ti vplivajo na človekovo počutje pri delu in s tem posredno na njegovo motivacijo, saj s tem, ko odstranjujejo neprijetnosti in odvečne napetosti, ustvarjajo primerno nevtrarno podlago za delovanje motivatorjev. Druga vrsta potreb delavca izvira neposredno iz vsebine dela in te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki. Te Herzberg imenuje motivatorji. Ti dejavniki so: dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje.

Različne ljudi motivirajo različni dejavniki - in da je stvar še bolj komplicirana - isti ljudje imajo različne potrebe ob različnem času. Torej bodo različne nagrade dosegle svoj namen ob različnih časih pri različnih ljudeh.

Dejavniki motivacije

Vodstva podjetij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. To so predvsem: pričakovanja, delovni cilji in rezultati, pohvale in graje ter plače in nagrajevanje.

Pričakovanja

Raziskovalci motivacije pogosto ponavljajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Ljudje smo zadovoljni, če se naša pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo je tem večje, čim pomembnejši je izpolnjen motiv ali pričakovanje. Nikoli ne bi smeli dovoliti, da bi ljudem budili napačna pričakovanja, jim obljubljali nekaj, kar ne bi mogli izpolniti. Od posameznikovega pričakovanja je odvisna njegova zavzetost za delo. Če posameznik ne pričakuje veliko od dela, ne bo vlagal dosti napora.

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila dva enakovredna in neodvisna cilja, saj veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Z ukrepi naj bi zagotovili, da koristimo učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. V obdobju, ko se mora organizacija boriti za svoje preživetje, dajemo prednost učinku. Bolj ko je položaj organizacije varen, bolj si mora prizadevati tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Učinkovitost lahko smatramo kot razumski cilj, posameznikovo ali skupinsko zadovoljstvo pa kot emocionalnega.

Delovni cilji in rezultati

Cilji so temelj, na katerem je mogoče sprožati katerokoli dejavnost v podjetju. Cilj v svojem bistvu pomeni pot, ki jo načrtamo, da bi prišli do želenega rezultata. Če je v organizaciji več ciljev, jih je potrebno združiti, povezati v horizontalnem in vertikalnem smislu. Vsako podjetje ima svoje cilje urejene v nekakšno strukturo ciljev. Iz ciljev, ki veljajo za organizacijo kot celoto in so najpomembnejši, so razviti cilji za posamezne oddelke, poslovna funkcijska področja v podjetju, za posamezne skupine delavcev in cilje za posameznike. Lahko govorimo o tako imenovani hierarhiji ciljev. Delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali se mu le-ta zdi zelo oddaljen, izgublja voljo do dela. Vsak posameznik mora imeti opredeljen delovni cilj, nekakšen načrt za doseganje določenih

delovnih rezultatov. Delovni cilji so lahko različni, biti pa morajo dosegljivi, čimbolj natančno opredeljeni in čim lažje merljivi. Samo za takšne cilje je mogoče kasneje ugotavljati, v kolikšnem obsegu so doseženi. Zelo pomembno je, da podrejeni svoje cilje sprejme, jih razume in sodeluje pri postavljanju ciljev.

Postopek načrtovanja delovnih ciljev zajema naslednje stopnje:

- opisovanje in določanje ciljev organizacije,
- opredelitev načrtov za posamezne delovne enote ali naloge,
- razlaga poslovnim in strokovnim delavcem na raznih organizacijskih ravneh, kaj se od njih pričakuje, da bodo doseženi zastavljeni cilji.

Dobiček in donosnost sta bili dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, v sodobnem poslovnem okolju pa ne zadoščata več. Danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Učinkovitost poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki ga potrebujemo, da pridemo do cilja. Pri uspešnosti gre za to, da počnemo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da prave stvari počnemo pravilno. Za dolgoročno uspešnost podjetja niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni ter drugi, ki so na kakršenkoli način povezani s podjetjem. V mnogih podjetjih so zaradi tega sprejeli model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki poleg finančnih rezultatov uspešnost merijo še z vidika strank (zadovoljstvo strank), z vidika notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje) in z vidika učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih zmožnosti).

Doseganje zastavljenih ciljev in dobri rezultati podjetja močno vplivajo na ozračje v podjetju in na oblikovanje organizacijske klime. Če si vodstvo podjetja zastavi cilje, ki jih zaposleni sprejmejo za svoje in jih doživljajo kot osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom, se bo oblikovala klima, ki bo na doseganje ciljev ugodno vplivala. Ljudje bodo zadovoljni s tistim, kar so dosegli in nezadovoljni s tistim, česar niso dosegli.

Pohvale in graje

Večina avtorjev meni, da pohvale zelo močno pozitivno vplivajo na aktivnosti in da graje oziroma kazni zmanjšujejo zavzetost ljudi za delo in njihov delovni učinek. Pohvala bi delovala negativno, če bi pohvalili delavca, ki tega ne zasluži in bi to vplivalo na vse ostale.

Priznanja v različnih oblikah se izraža posameznikom in skupinam za doseganje določenih poslovnih ciljev, za ideje, predloge zaposlenih, za redno prisotnost in brez poškodb pri delu, za delovno dobo v podjetju ter za izjemne dosežke delavca ali skupine.

Največkrat gre za denarne nagrade ali različne oblike *trofej* (diploma, plaketa). Včasih se podeljuje tudi praktične nagrade (npr. smučarske vozovnice, vstopnice za kulturne ali športne prireditve ali različne izdelke). Vse preveč pa se pozablja na

priznanje, ki (skoraj) nič ne stane. Zelo enostavno – gre za besedico HVALA, ki pa nam gre zelo težko z jezika. S pohvalo ne smemo odlašati. Izraziti jo moramo takoj. Pohvalimo zaposlenega in mu pojasnimo, zakaj je njegovo dobro opravljeno delo pomembno za nas ali za celotno organizacijo. Pomembno je, da ne pokvarimo *slovesnega trenutka* s tem, da ob takšni priložnosti razpravljamo o drugih zadevah. Z objavo slik posameznikov ali skupin in njihovih dosežkov ter pohval dosežemo, da dobri posamezniki postanejo na ta način *vidni*.

Plače in nagrajevanje

Plača in nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zaradi tega se v organizacijah srečujemo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Izkazalo se je, da na delavčevo zavzetost za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina.

S sistemom plač, ki ga je neka organizacija oblikovala, le-ta v bistvu želi stimulirati delavce za doseganje ciljev, ki jih je postavila. To je eno izmed orodij v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti in je prilagojeno določenemu okolju z določeno kulturo, klimo, itd. Zaradi tega sistemov plač ne moremo kar na slepo prenašati iz enega podjetja v drugo.

Pomembno je, da organizacije motivirajo ljudi s plačo, ne za njo. Če organizacije motivirajo ljudi za plačo, bodo ti na vsak način hoteli vedno večjo. Če se bodo navadili, da za storjeno vedno kaj dobijo, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec.

Organiziranost dela

Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi v organizacijo. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev. V nasprotnem primeru je storilnost delavcev nizka, delavci odhajajo iz organizacije, izostajajo z dela, se pritožujejo, povzročajo sabotaže, se zatekajo po pomoč k sindikatu in podobno.

Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalca Torrington in Hall (Možina, 1998, str. 149-172) sta na podlagi študije različnih virov izločila elemente:

- Raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi nalogami.

- Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo, možnosti odločanja kaj delati, samostojno razporejanje delovnega časa. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja.
- Odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu. Pomembno je, da smo za delo, ki ga opravimo, tudi odgovorni.
- Interakcija pomeni omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela, sodelovanja, ki dajejo skupinsko energijo in možnost izbire sodelavcev. Delavcem veliko pomenijo dobro delovno razpoloženje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- Pomen dela in poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. To izhaja iz oblikovanja dela tako, da so rezultati vidni. Ob dobrem delu je delavec ponosen na rezultate, to mu daje poseben občutek zadovoljstva.
- Cilj in povratna informacija. Cilji naj pomenijo za delavca izziv. Jasno mora biti, kdaj se šteje, da so uspešno doseženi. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje, in dobro je, če sodeluje pri opredeljevanju le-teh.

Sodelovanje

Sodelovanje razumemo kot skupno delovanje, dajanje pomoči, medsebojno razumevanje in zaupanje pri usklajevanju prispevkov posameznih članov k postavljenim ciljem, želenim rezultatom. Resnično sodelovanje pritegne vsakega člana k temu, da prostovoljno posreduje informacije in znanja. Delavcu pomeni veliko, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno podjetje in za uporabnike. Prav tako je pomembno, da so to odnosi sodelovanja, ki dajejo skupinsko energijo, ne pa da vodijo v spore.

Dobra skupina je tista, ki zagotovi posamezniku, da se v njej dobro počuti in ima občutek, da pripada skupini pri doseganju skupnega cilja. Delavec, ki se dobro počuti na svojem delovnem mestu, bo dobre volje stopil med sodelavce. Ravno ta sproščenost močno vpliva na zaupanje med sodelavci. Različni avtorji poudarjajo, da se motivacija posameznika spremeni ob delu v skupini iz ozke osebne motiviranosti v širšo kolektivno motiviranost.

Kakovostni medčloveški odnosi so tisti, ki zagotavljajo primerno zadovoljstvo zaposlenih ob doseganju primerne kakovosti proizvodov ali storitev. Sodobne organizacije se morajo aktivno ukvarjati s to problematiko. Managerji morajo spoznati, da je skrb za kakovost medčloveških odnosov v organizaciji ena izmed njihovih temeljnih nalog. V ta namen lahko uporabljajo različne metode kot npr.:

- metoda strateškega komuniciranja,

- merjenje zadovoljstva zaposlenih,
- ocenjevanje managerskih lastnosti,
- raziskovalni intervjuji,
- ugotavljanje in spreminjanje organizacijske kulture,
- razvoj kadrov,
- sistem plač in nagrajevanja,
- skrb za urejeno okolje in dobre delovne pogoje.

2.3 Značilnosti organizacijske kulture

Za organizacijsko kulturo je značilnih več lastnosti, med katere lahko uvrstimo naslednje:

- Primerno vedenje. Ko člani organizacije sodelujejo drug z drugim, uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev.
- Norme. V organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.
- Prevladujoče vrednote. V organizaciji so določene tudi posamezne vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni. Primeri takih vrednot so visoka kakovost proizvodov, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih in visoka učinkovitost.
- Filozofija. Ta je izražena v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in s porabniki.
- Pravila. To so natančne smernice, kako ravnati v podjetju. Novo zaposleni se jih morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.
- Organizacijska klima. To je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

Iz literature (Možina, 1994, str. 182) je mogoče povzeti še naslednje značilnosti organizacijske kulture:

- Organizacijska kultura je socialna tvorba. Ni proizvod posameznika, ampak mnogih ali vseh.
- Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov. Oblikuje medčloveške odnose, uravnava vedenje posameznika tako, da je funkcionalno za ohranitev socialnega sistema.
- Organizacijska kultura je proizvod ljudi. Je rezultat posameznega in kolektivnega delovanja.

- Organizacijska kultura je splošno sprejeta. V socialnem sistemu kot celoti mora doseči visoko stopnjo upoštevanja, stopnja sprejemanja se stopnjuje, čim dalj posameznik živi v sistemu.
- Organizacijska kultura nastaja postopno. Je socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj in vzorcev oziroma pravil vedenja, ki se prenaša iz roda v rod.
- Organizacijsko kulturo se da naučiti. Ta proces je bistven za ohranitev organizacijske kulture.
- Organizacijska kultura je prilagodljiva. Organizacija lahko propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram, ali do prilagajanja sploh ne pride.
- Organizacijska kultura je zavestna in ne-zavestna. Sestavljena je iz evaluativnih vidikov (nanašajo se na vrednote in norme, ki uravnavajo obnašanje članov) in kognitivnih vidikov (znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov).
- Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva. Spoznati jo je mogoče na posredne načine.
- Kultura je dosežek in/ali proces. Organizacijsko kulturo je mogoče obravnavati kot dosežek ali lastnost (organizacija ima kulturo), kot proces (organizacija je kultura) ali kot oboje hkrati (organizacija ima kulturo in je kultura).

Pomembna značilnost kulture je tudi njena kolektivna narava. Kultura je v temelju skupinski pojav. Ne more je proizvesti posameznik z delovanjem v popolni osami ali izolaciji. Kultura nastaja namreč iz interakcije med posamezniki. Ta interakcija omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in drugih skupinskih praks, ki oblikuje jasno izražene skupne značilnosti članov skupine. Iz interakcije sčasoma nastaja identiteta skupine, ki je jedro kulture. Mesnerjeva (Mesner - Andolšek, 1995, str. 131 – 134) navaja naslednje karakteristike organizacijske kulture:

- Kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja, skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja ustvarja zgodovino organizacije in oblikuje njeno identiteto – njeno kulturo. Kulturo sestavljajo le tisti elementi, s katerimi se posamezniki strinjajo.

Kultura je vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja. Ker je kultura pripomoček, s pomočjo katerega posamezniki in skupine obvladujejo negotovosti in zmanjšujejo grožnje, se pogostokrat dogaja, da obstoječa kultura vztraja in se ohranja kljub njeni očitni nefunkcionalnosti.

- Kultura je zgodovinski proizvod in ne nastane čez noč. Razviti kulturo pomeni, da morajo ljudje živeti skupaj v interakciji kar nekaj časa.

- Kultura je simbolni fenomen. Primer so identifikacijski simboli ali logotipi podjetij. Ti na emocionalno močan in nedvoumnen način govorijo o tem, kaj je organizacija, ali kaj naj bi pomenila svojim članom.
- Kultura je dinamičen pojav. Ker nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije, se v teh interakcijah tudi spreminja.
- Nerazločna narava kulture. Organizacijska kultura ni monolitna in enotna vrsta idej in prepričanj.

Neskladje med kulturo in cilji podjetja ter strategijami za doseganje teh ciljev zmanjšuje uspešnost organizacije in povzroča težave v njej.

2.4 Tipi organizacijskih kultur

Posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je cela vrsta tipologij (poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s pomočjo tipa modela, ki poskuša prikazati stvarnost), ki so jih razvili različni avtorji (Ansoff, Deal in Kennedy v Ivanko, 2000, str. 245 - 250). Največkrat se uporabljajo naslednji trije modeli.

1. Prvi model loči pet različnih tipov organizacijskih kultur:

- Stabilni tip: člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost in imajo velik odpor proti spremembam.
- Reaktivni tip: je introvertirano usmerjen, člani so usmerjeni v sedanost in pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
- Anticipativni tip: člani so usmerjeni introvertirano in navzven, tveganje sprejemajo v primeru polnega zaupanja.
- Eksplozivni tip: člani so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe, hočejo biti v akciji.
- Usklajevalni tip: člani so usmerjeni navzven in v prihodnost.

2. Drugi model temelji na dveh merilih: prvi je dejavnik tveganja, predvsem poslovnega, na trgu. Drugi je hitrost povratnih informacij o uspehih ali neuspehih na trgu.

- Prodajna (poslovna) kultura predvideva, da je tveganje relativno majhno in povratna informacija hitra. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, tiskemu delu in razvijanju občutka pripadnosti podjetju. Pomanjkljivost je v tem, da je v ospredju količina na škodo kakovosti.
- Špekulacijska kultura: Tveganje je tu veliko in povratna informacija hitra, v ospredju je hiter zaslužek. To je podjetje posameznika, ki želi uspeti.
- Procesna kultura: Tveganje je majhno in povratna informacija počasna, primerna je za administracijo, upravne službe, velika podjetja. V ospredju je način opravljanja naloge, ne rezultat, odločitve se pripravljajo počasi in natančno.

- Sistemska kultura: zanjo sta značilna veliko tveganje in počasnost povratnih informacij, odločitve se sprejemajo na vrhu, poudarek je na izkušnjah. V takem podjetju ni mogoče narediti hitre kariere.
3. Tretji model razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur. Prikazane so na sliki 2.2

Slika 2.2 Tipi organizacijskih kultur



Vir: Ivanko Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2000. str. 246

Prva razsežnost v modelu prikazuje nasprotje med fleksibilnostjo in nadzorom. Organizacija teži bodisi v eno ali v drugo smer. Druga os modela pa je nasprotje med poudarkom na interesih posameznika in interesih organizacije. Prekrižani osi dasta koordinatni sistem s štirimi kvadranti oziroma štirimi tipi kultur:

- Ciljno usmerjena, informacijsko integrirana kultura (kultura moči): Skrb je postavitev pravih ciljev in iskanje načinov, kako jih uresničiti. Vodje se skupaj s podrejenimi prizadevajo za najboljše izkoristke vseh razpoložljivih virov. Vodje izdajajo navodila, ki usmerjajo k natančno določenim ciljem. V komuniciranju gre predvsem za pojasnjevanje ciljev in razlago različnih ukrepov in predpisov. Tako podjetje teži o obvladovanju okolice, člani podjetja med seboj ne trpijo nobene opozicije. Prednost te kulture je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe.
- Kultura spoštovanja pravil (kultura vlog): tu gre predvsem za red in sistematično delo, pomembna so sporočila in poročila, komunikacija je predvsem pisna. Prisotna je hierarhična organizacijska zgradba, ki skrbi za kontinuiteto organizacije. Centralizacija je izrazita na vseh področjih. Nevarnost je postopna

okostenelost organizacije. Takšna kultura je uspešna v stabilnem okolju, spremembe zaznava zelo počasi.

- Inovativna, v naloge in delo usmerjena kultura (kultura nalog): zanjo sta značilna decentralizacija in delegiranje odgovornosti. V organizaciji velja, da se vsi podrejeni sami od sebe trudijo uresničevati organizacijske cilje, zato ni potreben nadzor od zunaj. Obstaja nevarnost, da inovativna organizacijska kultura povzroči kaotično stanje v organizaciji. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju, podjetje se hitro odziva na izzive okolja.
- Posameznika podpirajoča kultura (kultura osebnosti): Tu prihaja do odločitev predvsem po neformalnih poteh. Odločitve, ki so nujne za delovanje organizacije, so podrejene odločitvam, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov. V organizacijah z opisano organizacijsko kulturo obstaja nevarnost, da bo postala »klub« in da bo prenehala biti prava organizacija. Prednost tega tipa kulture je v visoki stopnji motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu odgovornih oseb.

V zadnjih letih je v strokovni literaturi postalo zelo priljubljeno razvrščanje na močne in šibke organizacijske kulture. Temeljni vzrok za tako razlikovanje kultur izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga kultura na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo se predpostavlja, da v večji meri vpliva na vedenja članov organizacije in je bolj neposredno povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot šibka.

Med uspešnostjo podjetja z močno, primerno kulturo in podjetja s šibko, izrojeno kulturo je očitno velika razlika. Zavzetost managementa za dobro kulturo, negovanje in poglobljanje obstoječe kulture, previdno spreminjanje neprimernih sestavin – vse to povečuje učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja.

Ne glede na vrsto modela, po katerem razvrščamo organizacijsko kulturo posamezne organizacije, le-te ne moremo (ali zelo redko) razvrstiti v samo en tip kulture. Kultura neke organizacije je vedno sestavljena iz več tipov kultur, možna je le večja ali manjša prevlada značilnosti enega tipa kulture.

3 OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

3.1 Oblikovanje organizacijske kulture

Veliko kultur v organizacijah se oblikuje kot posledica dejavnosti njihovih ustanoviteljev. V vseh primerih pa niso ustanovitelji tisti, ki s svojimi prepričanji, vrednotami in akcijami oblikujejo kulturo, ki se nato sprejme in ohrani v njihovih organizacijah. Včasih namreč ti vzpostavijo šibko kulturo, ki se dolgoročno ne more obdržati. Da bi te organizacije lahko preživele, je v njih treba namestiti nove managerje na najvišji ravni upravljanja, ki morajo začeti z delovanjem v smeri oblikovanja močne kulture.

Proces oblikovanja organizacijske kulture v novem podjetju praviloma vključuje naslednje korake:

- Posamezna oseba (ustanovitelj) ima idejo o ustanovitvi novega podjetja.
- Ustanovitelj pridobi eno ali več oseb iz okolja, ki so ključnega pomena za ustanovitev podjetja. Z njimi oblikuje osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo podjetja. Vsi v skupini so prepričani, da je njihova ideja odlična, da je smiselno prevzeti določeno stopnjo tveganja za njeno uresničitev in da je v njo vredno vložiti čas, finančna sredstva in energijo.
- Osrednja skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanavljanja podjetja.
- V podjetju zaposli še druge ljudi in s tem se začne graditi njegova zgodovina.

Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine in sicer v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture sta torej dva konca iste palice.

Pri razvoju skupine in oblikovanju kulture igra pomembno vlogo vodstvo, saj voditelji, ustanovitelji skupine ali organizacije s svojimi vrednotami vplivajo na oblikovanje skupnih predpostavk. Kultura nastaja v procesu, ki vsiljuje skupini nujnost preživetja v zunanjem okolju. Pri tem se srečujejo z različnimi problemi:

- Problemi prilagajanja organizacije na okolje

Da bi se organizacija uspešno prilagodila svojemu okolju, mora najprej razrešiti nekaj osnovnih dilem. Vsaka organizacija mora poiskati odgovor na vprašanje, zakaj pravzaprav obstaja. Iz tega izvira temeljni pomen osnovne naloge ali primarnega cilja, ki ga ima organizacija. Da bi organizacija dosegla svoj cilj, se mora oblikovati tako, da bo sposobna cilj tudi uresničiti. V organizaciji se razvije poseben stil – temeljna logika o tem, kako oblikovati naloge, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja, nadzora, informiranja.

Sposobnosti in spoznanja pa tudi tehnologije, ki jih organizacija razvije in pridobi, ko poskuša obvladati okolje, postanejo del njene kulture.

- Problemi notranje integracije
- Proces oblikovanja organizacije in nastajanja skupine je hkrati vzpostavljanje in ohranjanje odnosov med posamezniki, ki skupaj opravljajo določeno delo. Proces oblikovanja skupine zajema razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij (npr. kaj pomeni dober izdelek, visoka kvaliteta, itd.), oblikovanje skupinskih norm (to so rezultat pogajanja vseh članov skupine in niso zgolj s strani vodstva vsiljena pravila ali navodila za delovanja) in ideologij (ideali in inspiracije za prihodnost, želeni odnosi med člani organizacije).
- Organizacijska kultura v funkciji zmanjševanja napetosti

Organizacija se na svoje notranje in zunanje probleme odziva na določen način. Ta način je vidna raven organizacijske kulture. Kultura služi tudi za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil veliko mero strahu. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi ali ciljnih, kako komunicirati s sodelavci in se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, posameznik pridobi sistem, kako izbrati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne, in ugotovi, čemu je potrebno posvečati pozornost. V tem smislu lahko organizacijsko kulturo razumemo kot vrsto filtrov ali leč, ki nam pomagajo, da zaznavamo in se osredotočamo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Organizacijska kultura je kompleksen rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov, odgovorov na kritične dogodke in do določene mere tudi naključnih dogodkov iz okolja in v organizaciji sami, ki se jih ne da predvideti (Mesner – Andolšek, 1995, str. 66 – 68).

Kultura v skupini, organizaciji ne nastane kar sama od sebe, ampak jo mora oblikovati vodstvo skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo naprej novim članom. Organizacijske kulture se ne da enostavno predpisati, ampak se njene sestavine uveljavljajo z določenim načinom dela, osebnega zgleda in podobno. V organizaciji neprestano potekajo procesi privajanja in odvajanja članov na njeno kulturo in temu procesu rečemo socializacija.

V novih podjetjih je organizacijska kultura skladna z osebnostjo (prepričanja, vrednotami) ustanovitelja. Ko organizacija z leti raste, razvija svojo lastno kulturo, ki se lahko razlikuje od prvotne. Če želi biti organizacija dolgoročno uspešna, mora uveljaviti svojo lastno kulturo, ki temelji na motivaciji in vrednotah, ki si jih delijo vsi njeni člani in ji omogoča uspešno doseganje zastavljenih ciljev in se zaradi tega razlikuje od drugih organizacij.

3.2 Spreminjanje in ohranjanje organizacijske kulture

Organizacija kot odprt sistem je neprestano izpostavljena spremembam. Te so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Vzroki so številni: tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, spremembe v političnem sistemu, pojav novih konkurentov, novih materialov, večje inovacije, spremembe navad potrošnikov. Spremembe torej povzročajo dejavniki v organizaciji, npr. inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjave vodilnih kadrov, pomanjkanje kadrov. Še več je sprememb, povzročenih iz okolja, lahko bližnjega ali bolj oddaljenega. Če se organizacija ne bi spreminjala, če se ne bi s spreminjanjem prilagajala novim razmeram znotraj in predvsem v okolju, ne bi bila sposobna preživeti. To pa ne pomeni, da so vse spremembe dobrodošle in lahke. Nekatere so povzročene prostovoljno, na pobude znotraj organizacije, druge so bolj nasilne, povzročene s spremembami drugod in se jim organizacija mora prilagajati (Možina, 1994, str. 199).

Zakaj sploh spreminjati organizacijsko kulturo?

Upoštevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje organizacije. Prav tako ima razumevanje organizacijske kulture praktične posledice, kajti na primer vodenje bo zagotovo bolj uspešno, če bo upoštevalo pomen kulture v organizaciji. V mnogih organizacijah so npr. prišli do spoznanja, da bi bilo potrebno vpeljati določene spremembe, nove tržne, proizvodne in finančne strategije, vendar jih ne morejo uveljaviti, ker so predpostavke, vrednote in načini delovanja, ki jih nove strategije zahtevajo, v nasprotju z obstoječimi. Tako se vodstvo, ki skuša vpeljati določene spremembe v organizaciji, sooči s problemom organizacijske kulture. Percepcije in vedenjski obrazci članov organizacije so namreč zgrajeni na trajnih predpostavkah, ki so samoumevne in so do sedaj prinašale uspeh. V večini primerov se vodstvo teh predpostavk ne zaveda, ker so le-te globoko vsajene v zavesti članov organizacije, da so praktično nevidne. Zato so nove strategije, ki izhajajo iz drugačnih predpostavk, pogostokrat neuresničljive. Vodstvo sicer velikokrat ugotavlja, da bi za uresničitev sprememb bilo poleg struktur in postopkov v organizaciji potrebno spremeniti tudi stališča in vrednote zaposlenih. Toda če na organizacijo gledamo z vidika organizacijske kulture, postane nemudoma očitno, da sprememba stališč in vrednot zaposlenih ne bo prinesla resnične spremembe. Organizacijska kultura, ki se je razvila v organizaciji, prežema vse vidike organizacijskega delovanja. Najrazličnejše strukture (delitev dela, komunikacije, metode nadzora, struktura moči), stališča in vrednote zaposlenih ter filozofija in stil vodenja so samo proizvodi organizacijske kulture.

Funkcija kulture v organizaciji se spreminja. Sčasoma kultura oblikuje stabilno situacijo v organizaciji – zagotovi stabilno in predvidljivo okolje in komunikacijski sistem. Vendar lahko člani organizacije čez vrsto let ugotovijo, da se je obstoječa

kultura tako utrdila in postala tradicionalna, da lahko služi samo konzervativnim elementom v organizaciji. Takšna kultura še vedno zagotavlja stabilnost, ne zagotavlja pa več identitete tistim članom organizacije, ki so na novo prišli v organizacijo in ki niso sodelovali pri njenem nastajanju. V takšnih pogojih se pogosto oblikuje *protikultura*.

Ko se organizacija premika od stanja, ko je bila pod dominacijo ustanoviteljev, preko naslednikov, v njej zasledimo različne stopnje in faze. Prva faza, ki je po navadi najbolj kritična, je prehod od očeta – ustanovitelja na drugo generacijo vodstva. To obdobje ponavadi zaznamuje konflikt med elementi stare in nove kulture. Člani organizacije v tem konfliktu močno personificirajo elemente stare kulture in jo v veliki meri poistovetijo z ustanoviteljem. Pri tem se zavedajo, da je kultura vrsta naučenih rešitev, ki je prinesla uspeh in lahko zato pri spreminjanju načina dela v organizaciji spremenijo tudi tiste posebne lastnosti organizacije, s katerimi je organizacija postala uspešna. V tem obdobju velikokrat zmanjka razumevanja, kaj je organizacijska kultura in kaj prispeva k organizacijski uspešnosti. Če želi organizacija ohraniti uspešnost, mora še nadalje ohranjati in razvijati tiste elemente stare kulture, ki so v preteklosti zagotavljali identiteto zaposlenih in njene posebne sposobnosti. Zato je še kako na mestu zahteva, da se naslednike vodstva vzgoji v organizaciji.

Kultura je običajno v osrednji življenjski dobi organizacije že izoblikovana, se ohranja in krepi procese obnavljanja in rasti organizacije. Kultura se je skozi čas trdno zasidrala v praktični zavesti njenih članov. Njena vsenavzočnost povzroča, da je postala neopazna. Le redki elementi so se ohranili na ravni pozorne zavesti.

Ko obstoječa kultura postane zavora za uspešnost organizacije, postanejo spremembe neizogibne. Med mehanizme sprememb prištevamo novo vodstvo z drugačnimi kulturnimi predpostavkami, ki bi sprožilo *odmrznitev* obstoječe kulture in oblikovanje novih predpostavk skozi proces skupnega učenja, spreminjanja strukture in postopkov. Organizacijska sprememba je kompleksen in težak proces, vendar so spremembe v organizaciji kot splošen razvojni proces neizogibne. Sprememba organizacijske kulture kot neke vrste terapijski proces (načrtovano in zavestno vodeno spreminjanje organizacijske kulture) je zelo tvegana, vendar velikokrat zaradi stanja v organizaciji nujno potrebna. Kulture se ne da spreminjati na takšen način, kot lahko spremenimo strategijo, zamenjamo tehnologijo. Ker deluje kot vrsta implicitnih in samoumevnih predpostavk, jih ne moremo spremeniti, dokler ostajajo na ravni praktične zavesti. Lahko jo spremenimo, če jo spravimo *na površje* in se z njo spopademo.

Med najpogostejše načine induciranja sprememb prištevamo:

- kadrovske spremembe: predvsem sprememba ljudi na odločilnih položajih v organizaciji;

- poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednost zaposlenih: oblikovanje vlog, igranje vlog, svetovanje, izobraževanje;
- spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij: prestrukturiranje, sistemi nagrajevanja, nadzora, kadrovanja, tehnološke spremembe;
- podobo podjetja: zaposleni naj bi se identificirali z novo zunanjo podobo in ji tako postali privrženi.

Organizacijsko kulturo je najenostavneje spremeniti v naslednjih situacijah:

- ko se podjetje znajde v hudi krizi, v težkih poslovnih situacijah in mora biti sprememba izvedena zelo na hitro;
- pri prehodu iz enega življenjskega obdobja podjetja v drugega;
- lažje spreminjamo kulturo pri mladih podjetjih kot pri starih;
- pri spremembah vodstvenega kadra;
- enostavneje je to izpeljati v majhnih podjetjih kot v velikih;
- sprememba organizacijske kulture je odvisna od tega, kako je ukoreninjena med osebjem.

Pri izpeljavi spremembe organizacijske kulture je potrebno:

- izdelati analizo današnje situacije in ugotoviti razliko med zaželenim in obstoječim stanjem;
- izdelati plan potrebnih akcij;
- zaposlenim pokazati nevarnosti ali ovire pri nadaljnjem napredku podjetja;
- izvesti reorganizacijo podjetja;
- izpeljati pomembno rotacijo osebja;
- spremeniti simbole, običaje in podobno;
- ustvariti nov sistem nagrajevanja in dajanja priznanj;
- promovirati na položaje tiste ljudi, ki kažejo simpatije do novih vrednot in jih sprejemajo iz prepričanja;
- formirati horizontalno in vertikalno skozi organizacijsko strukturo skupine, v katerih se bo razpravljalo o novem načinu poslovanja, stilu vodenja, itd.

Na splošno je pričakovati, da se bodo člani v organizaciji upirali spremembam. To sicer ne drži vedno, vendar je vsaj za večje spremembe pričakovati, da pri delu zaposlenih ne bodo sprejete z veseljem. Zakaj se ljudje upirajo spremembam? Najpogostejši so naslednji vzroki:

- neobveščenost o spremembah,
- bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami,
- bojazen pred socialnimi neugodnostmi,
- bojazen pred neznanim (posledice v posameznikovih navadah, utečenih obrazcih življenja),

Vse spremembe niso enako velike. Z vidika postopka spreminjanja jih kaže razdeliti na kontinuum od rutinskih do nerutinskih. Rutinske spremembe so razmeroma pogoste, nanašajo se na manjše spremembe v obrazcih posameznikovega vedenja in ne povzročajo velikih sprememb njegovega položaja. Nerutinske spremembe so enkratne, praviloma večjega pomena za organizacijo in za posameznika in lahko bistveno spremenijo položaj posameznika v organizaciji (Možina, 1994, str. 200 – 201).

Zanimiv, neortodoksen pogled na kompleksnost spreminjanja organizacijske kulture, ponuja Kevin Thomson v nadvse preprosti in igrivi knjigi Kuharski priročnik organizacijske kulture¹. Kulturo pri tem razume kot vse tisto, kar se dogaja, ko vstopamo v odnose in interakcije z drugimi, kot vse tisto, kar mislimo, občutimo in v kar verjamemo. Zato je ta, očem sicer nevidni fenomen, vhodni in ne izhodni parameter procesov sprememb in se je vredno osredotočiti prav nanj. Vedenja ali vedenjske vzorce lahko namreč spremenimo le tako, da spremenimo kar govorimo. Dodaten problem, kot je ta o težavnosti spreminjanja kulture in smiselnosti tvorjenja nove organizacijske klime, vidi Thomson v *črednih*, skupinskih in frontalnih poskusih spreminjanja organizacijske kulture. Pogosto gre za procese od zgoraj navzdol, za prekomplicirane postopke, praviloma zelo dolgočasne, povezane z menjavami v vodstvu. Sam ponuja bolj praktičen in pragmatičen model (temelji na spreminjanju vedenja posameznikov in ne velikih skupin), ki kljub velikemu poenostavljanju lahko postane uporaben proces spreminjanja miselnosti o spreminjanju kulture (spremeniti kako se spreminjamo!).

Vloga vodstva pri oblikovanju in spreminjanju organizacijske kulture

Management zagotovo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo. Poleg tega ima vrh podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Ti mehanizmi so predvsem kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje, itd. Na drugi strani pa organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja. Torej je organizacijska kultura *proizvod* vseh zaposlenih.

Organizacijska kultura ne nastaja iz nič niti ni rezultat naključja. Prav tako kot organizacijo tudi njeno kulturo oblikujejo zaposleni skozi izražanje lastnih predpostavk. Končna oblika pa je rezultat interakcije nameravanih in nenameravanih dejanj, pa tudi zavestnega in nezavednega delovanja tako vodstva, kot tudi ostalih članov organizacije – je rezultat njihove skupne zgodovine. Ko se organizacija razvije, postane kultura bolj vzrok kot posledica. Kultura sedaj vpliva na strategijo, strukturo, postopke in načine medsebojnega delovanja. Postane močan dejavnik, ki vpliva na percepcijo, mišljenje in delovanje zaposlenih. S tem je določena tudi vrsta vodstva. Gre torej za nekakšen

¹ Originalen naslov knjige je *The company culture cookbook, How to change the way we do things around here*

paradoks – vodstvo ima na začetku večji vpliv na kulturo kot ostali zaposleni, ko pa je kultura enkrat oblikovana in utrjena, ta določa tudi način vodenja. Ker kultura deluje tudi kot dejavnik zmanjševanja strahu in napetosti, se je bodo zaposleni oklepali tudi takrat, ko bo postala nefunkcionalna v odnosu organizacije do okolja.

Če organizacija razvije močno in enotno kulturo, bo uspeh organizacije odvisen od tega, koliko bodo zaposleni uspešni pri njenem spreminjanju. Če takšna kultura ne omogoča adaptacije na zunanje okolje, organizacija ne bo preživela, ali pa se bo sprožil proces spreminjanja. V tem primeru se bo sprožil proces odmrznitve in oblikovanja novih predpostavk, ki pa je možen samo takrat, ko ima vodstvo novo vizijo, na osnovi katere lahko začne z izražanjem novih kulturnih predpostavk. Ta proces bo uspešen samo takrat, ko bo nova vizija prinesla organizaciji nove sposobnosti reševanja ključnih nakopičenih problemov, ki prihajajo tako iz okolja kot tudi iz organizacije same (Mesner – Andolšek, 1995, str. 102 – 103).

Obnašanje ljudi se bo spremenilo samo, če se bo spremenila kultura. Kultura se bo spremenila, če se bodo spremenile prevladujoče vrednote, te pa se bodo spremenile le, če bodo ljudje doumeli koristnost drugih vrednot. Skoraj v vsaki kulturi so tudi vrednote, ki podpirajo uspešnost organizacije, zato spreminjanje kulture v celoti ni ne smiselno ne nujno potrebno. Organizacije, ki si prizadevajo spremeniti svojo kulturo, morajo paziti, da ne porušijo svojih temeljev in ne prevzemajo na slepo kulture uspešnih podjetij.

3.3 Funkcije organizacijske kulture

Kultura opravlja v okviru organizacije več funkcij: Ena izmed njih je povezana z zmanjševanjem strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Organizacijsko kulturo v tem smislu razumemo kot *sito*, ki članom pomaga zaznavati in osredotočiti se na pomembne dele njihovega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez tega sita bi namreč občutili precejšnjo negotovost in preobremenjenost. Ko pa enkrat sprejmejo kulturni vzorec, dobijo s tem rešitev za te probleme in se lahko do določene mere sprostijo.

Druga funkcija organizacijske kulture se nanaša na njeno vlogo določanja mej. S kulturo se namreč ustvarjajo razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge.

Tretja funkcija je povezana z vzpostavljanjem občutka identitete pri članih organizacije. Kultura pospešuje sodelovanje članov pri uresničevanju veliko širših interesov, kot so njihovi osebni.

Naslednja funkcija je v povečevanju stabilnosti družbenega sistema v organizaciji. V tem kontekstu je kulturo mogoče razumeti kot *družbeno lepilo*, ki povezuje člane organizacije, ko jim zagotavlja ustrezne standarde, ki se nanašajo na to, kaj je v organizaciji dopustno reči in narediti.

Zadnja, omembe vredna funkcija se nanaša na vlogo kulture kot kontrolnega mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih.

Organizacijska kultura je v vlogi katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da delavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev organizacije.

Kultura organizacije prispeva k njeni učinkovitosti in uspešnosti tedaj, če ustreza zahtevam celote in hkrati omogoča delavcem, da zadovoljujejo svoje posamične potrebe v organizaciji. Organizacijska kultura torej usposablja ljudi, da so kljub svojim različnostim usmerjeni k doseganju skupnih organizacijskih ciljev.

3.4 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

Z odkritjem pomembnosti kulture kot enega od dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj organizacija uspešno ali neuspešno uresničuje cilje, so se v organizacijski teoriji začele pojavljati razlage, kako in preko katerih procesov kultura sploh deluje in vpliva na uspešnost organizacije. V najradikalnejših verzijah organizacijske teorije je bila kultura tista, ki je v organizacijah določala vse, po minimalističnih verzijah pa na drugi strani kultura ni bila nič več kot ideologija strateškega vrha v organizaciji, s katero je skušal prepričati zaposlene, da se je vredno truditi za postavljene cilje. Med tako definiranimi skrajnostma je obstajala cela vrsta bolj ali manj izdelanih konceptov vplivanja.

Mednarodni standard *Investors in people* (Investors in people, 2002) povzema dobre izkušnje iz izobraževanja in razvoja ljudi s ciljem, da bi uporabniki dosegli svoje poslovne cilje. Standard je bil razvit v letu 1990. Izkušnje najboljših britanskih organizacij – velikih in majhnih – so ob uporabi izredno pozitivne. Standard določa okvire izboljšanja poslovanja skozi planirano doseganje ciljev in usmerjanje razvoja zaposlenih k doseganju teh ciljev. Rezultat je, da ljudje naredijo vse, da bi te cilje dosegli in so za njihovo doseganje tudi motivirani. Proces je ciklični in lahko pripelje do kulture nenehnega izboljševanja.

Ta standard temelji na štirih ključnih principih:

- obveza: obveza za investiranje v ljudi, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje;
- planiranje: planiranje, kako ljudi in time usmerjati in razvijati, da bodo dosegli te cilje;
- akcija: izvedba akcije za razvoj in uporabo potrebnih virov v dobro definiranih in kontinuiranih programov;
- vrednotenje: vrednotenje outputov usposabljanj in spremljanje razvoja posameznikov na poti k doseganju ciljev in definiranje bodočih potrebnih ukrepov.

Praktični vidiki ravnanja po standardu *Investors in people*:

- izboljšanje dobička, produktivnosti in profitabilnosti,

- znižanje stroškov,
- izboljšanje drugih programov kakovosti,
- izboljšana motivacija ob hkratni zavzetosti in osebnem razvoju,
- zadovoljstvo kupcev/strank,
- večja razpoznavnost,
- večji tekmovalni duh.

Iz dosedanjih proučevanj (Možina, 1994, str. 196 – 198) je mogoče povzeti dva splošnejša sklepa:

1. Povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura.

Osnovna teza tega nazora je, da različni raziskovalci uporabljajo tako raznolike definicije organizacijske kulture, da vsaj nekatere od teh definicij vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno ali negativno korelacijo s kazalci gospodarske uspešnosti. En tip raziskav je usmerjen na norme v organizaciji, izhodišče je prepričanje, da kultura usmerja vedenje ljudi bodisi v pravi bodisi v napačni smeri. Čim močnejše so norme med zaposlenimi in vodstvom, tem močnejši vpliv imajo na uspešnost podjetja. Kvantitativna povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko učinkovitostjo ni smiselna.

Drugi tip raziskav se ukvarja s simbolnim vedenjem. Simboli so del kulture in vodenje je pojmovano kot simbolna dejavnost. Simboli dajejo posameznikom globlji pomen in vplivajo nanje na zunajzavestni ravni, vpliv pa vključuje tudi čustveno izrazito dimenzijo. Povezava med simboli in učinkovitostjo pa ni nikjer enoznačno dokazana.

Tretji tip raziskav izhaja iz Scheinove definicije organizacijske kulture, ki poudarja globlje ravni v človeku. Kultura so temeljna prepričanja v človeku, ki jih jemlje kot dana. Taka prepričanja se povezujejo z vrednotami in proizvodi oziroma storitvami. Kulturo se povezuje s pojavi, kot so: združevanje podjetij, propad podjetij, uvajanje nove tehnologije, težave v komunikacijah, ... Vzročna povezava med temi sestavinami organizacijske kulture in organizacijsko učinkovitostjo ni dokazana.

2. Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje.

Ta smer raziskovanja gradi na ugotovitvah raziskav, ki so ugotovile korelacijo med organizacijsko kulturo in gospodarsko uspešnostjo organizacij. Gre za razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije (organizacija ima kulturo). Nekateri raziskave so odkrile pozitivne zveze med organizacijsko kulturo in nekaterimi merami gospodarske uspešnosti, ni pa soglasja o tem,

kakšna je kultura gospodarsko uspešnih organizacij. Nekatere raziskave dokazujejo, da lahko močna organizacijska kultura vodi organizacijo celo v propad, ker preveč otežuje prilagajanje spremembam.

Dokaj enotno pa je prepričanje, da organizacijskih sprememb ni mogoče izvesti brez sprememb v organizacijski kulturi. Sprememba organizacijske kulture je pravzaprav del organizacijskih sprememb.

3.5 Raziskovanje in merjenje organizacijske kulture

Ves namen preučevanja in diagnosticiranja organizacijske kulture (Gruban, 2004) se skriva v (pobožni) želji, odkriti načine in vzvode za njeno spreminjanje in prilagajanje izzivom iz okolja. Na ta način naj bi bilo možno obvladovati tudi strategijo. Zanimivo je vprašanje, zakaj se mnogi raje ukvarjajo z *lažjo* potjo, s prilagajanjem in spreminjanjem strategije namesto dragega in zamudnega procesa spreminjanja organizacijske kulture, ki je pogosto že vnaprej obsojen na neuspeh. Ideja, da so formalne strukture, sistemi ravnanja s človeškimi viri, upravljalški in informacijski sistemi, procedure ter nadzorni mehanizmi primerni vzvodi za upravljanje organizacijske kulture, je naivna in lahkomiseln. Največ kar se lahko zgodi je, da deloma vplivajo na oblikovanje kulture, najslabše pa, da imajo popolnoma nenačrtovane stranske posledice. Če bi lahko kulturo obvladovali na ta način, je prav gotovo, da bi nekdo do danes že iznašel ustrezen tovrsten model ali metodo.

Pragmatičnost in racionalizem zahodnega poslovnega sveta, kjer so preokupirani s tovrstnim statičnim *inštrumentarijem* in *sredstvi* za obvladovanje organizacijske kulture, niso prav veliko prispevali k boljšemu razumevanju konceptov, vplivov in posledic organizacijske kulture. Kultura je po svoji dinamični naravi precej bolj *trmast* in zahteven koncept: ni namreč prave ali napačne kulture, težko si dovoli obvladovanje in podrejanje, praktično jo je nemogoče kvantificirati in razložiti, po svojem kompleksnem bistvu se upira spremembam. Mnogi avtorji so si edini, da je prav kultura izražena skozi vrednote in prepričanja, predpogoj uspešnosti. Redki med njimi se pri tem sprašujejo še o inverzni, obratni logiki: kaj pa če uspešnost prispeva k odlični kulturi? Prav gotovo bi koncept organizacijske kulture takrat v hipu izgubil veliko privlačnosti. Ne glede na vse, je za arhitekta sodobnih organizacij (kultura je socialna arhitektura organizacij) vprašanje, kako vplivati na oblikovanje maksimalne uglasitve med kulturo, strategijo, strukturo in okoljem, pomembno vprašanje. To terja vrhunsko poznavanje notranjega ustroja lastne organizacije in odpira navsezadnje vprašanje legitimnosti managerjev za spreminjanje organizacijske kulture. Kako naj recimo prav ti ljudje, ki so zasidrani v določenih vrednostnih in vedenjskih vzorcih in se jih praviloma presoja po spoštovanju pravil in norm, obrnejo na glavo sistem, ki je ustvaril tudi njih same? Ali ne bodo tvegali, da bodo obravnavani kot heretiki, kameleoni ali preprosto

kot nesposobni nekompetentneži? Toda nič bolje se ne godi tudi zunanjim svetovalcem, češ da teh notranjih razsežnosti kulture nikoli zares ne bodo razumeli. Vse pa se začne (žal pogosto tudi konča) z analizo in posnetkom stanja.

Najslabšo možno uslugo analiziranju organizacijske kulture so pri tem prispevali tako imenovani *tehnični modeli*, vprašalniki, ki niso dojeli simbolnih in iracionalnih razsežnosti kulture. Izolirana uporaba tovrstnih vprašalnikov je vprašljiva iz več vzrokov. Najprej, vprašalniki predpostavljajo, da nekdo od zunaj, pogosto svetovalci, vedo katera vprašanja in dogajanja so v organizacijskem življenju najpomembnejša ali prioriteta. Tega preprosto ni mogoče vedeti ne da bi v ta namen uporabili kvalitativne metode kot so npr. usmerjeni strukturirani intervjuji ali fokusne skupine. Drugo, vprašalniki podcenjujejo, da ljudje določene besede ali pojme razumemo povsem drugače: recimo pojem zavzetosti. Od tod izvira potreba po dodatnem preverjanju raziskovalnih hipotez. Vprašalniki lahko torej ponudijo odlične statistične podatke o ... zgrešenih rečeh! Tretje, denimo ocena 5.3 na sedem stopenjski lestvici ne pove prav veliko o tem, kakšen je način nadzora ali kako se uveljavlja moč v organizaciji. Mnoge korelacije so sicer koristne, vendar njihove povezave ostanejo skrivnost in uganka. Četrto, agregatnost vprašalnikov (seštevanje podatkov dobljenih z vprašalniki) implicitno pomeni, da imajo vsa pridobljena mnenja enako težo, kar pa je seveda daleč od resnice in politične realnosti organizacij. Peto, vprašalniki ne opozorijo na dejstvo, da vedenja o kulturi v organizaciji niso enakomerno porazdeljena, kar ne more odpraviti noben način izbire raziskovalnega vzorca. In nenazadnje, noben vprašalnik ne ponuja odgovorov na recimo, za razumevanje kulture organizacije, usodno vprašanje, kako se pridobi ali uresničuje moč znotraj podjetja. Zato je za raziskovanje organizacijske kulture mnogo primernejši tako imenovani *audit* organizacijske kulture, kjer se tehniki zbiranja podatkov z metodo raziskovalnih vprašalnikov, pridružujejo še mnogi drugi prijemi: uporaba kvalitativnih metod, kot so že omenjeni usmerjeni intervjuji in fokusne skupine, tehnike opazovanja vedenj, dogodkov, fizičnih artifaktov, ipd, ki omogočajo razkrivanje implicitnih razsežnosti organizacijske kulture.

Vsekakor pa to ne pomeni popolne odprave vprašalnikov, saj v mnogih okoljih anekdotno zbranim kvalitativnim podatkom ne zaupajo in jih prepriča le trda govorica števil. Kombinacija naštetih metod zagotavlja odpravo pasti, ki organizacijo in dogajanja jemlje zelo samoumevno, podcenjuje simbolne in iracionalne dimenzije kulture ali prezre specifično subkultur. Nenazadnje je tu še ena skrivna raziskovalna past in je vidna v tem, da organizacije vse prerade projicirajo družbeno sprejemljivo podobo, ki s pravo realnostjo nekega okolja pogosto nima prave zveze, saj so predstave močno popačene.

Med metodami za analiziranje organizacijske kulture je v zadnjem času veliko pridobila na popularnosti metoda definiranja kulture na osnovi analize in posledično

reševanja konkretnega poslovnega problema. Problem analiziramo z vidika udeležencev (npr. ali ljudje vedo, kaj se od njih pričakuje, ali imajo na voljo vse potrebno, da rešijo nalogo, ali ljudje vedo, kam pluje njihova organizacija, ali so njihovi dosežki prepoznani, imajo možnost vplivati, ipd.), z vidika socialnih interakcij (komunikacij) med njimi in z vidika ritualov, pravil in postopkov ali procedur (kako natančna so pravila zaposlovanja in napredovanja, kako in kaj se nagrajuje ali kaznuje, kako se prepoznavajo delovni uspehi, kdo lahko uspe, ipd.). Na ta način se pogosto abstraktni artefakti in simboli, nenapisana vedenja, predpostavke in predzavedna prepričanja ter temeljne vrednote, lažje približajo vsem zaposlenim.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA JADRAN D.D. SEŽANA

4.1 Zgodovina in sedanje stanje v podjetju Jadran d.d. Sežana

Jadran je trgovska delniška družba z bogato tradicijo in izkušnjami v mednarodni trgovini. Cilj družbe je visoka kakovost storitev, tako za dobavitelje kot kupce ter potrošnike, ki uporabljajo izdelke njenih prodajnih programov.

Osnovni podatki o družbi

Naziv	Jadran trgovsko podjetje d.d., Sežana
Naslov	Partizanska cesta 69, 6210 Sežana
Osnovni kapital	226.334.000,00 Sit
Registrsko sodišče	Okrožno sodišče v Kopru
Štev.reg.vložka	1/00849/00
Številka sklepa	Srg 95/01078
Davčna številka	SI49344358
Matična številka	5108128

Zgodovina

Leta 1952 je bilo v Sežani ustanovljeno podjetje Jadran export - import. Namen tega podjetja je bil izvoz kmetijskih proizvodov, lesa in gradbenega materiala ter uvoz raznih industrijskih izdelkov, kmetijskih strojev, električnega materiala in kemikalij. Prve posle je opravljalo 12 delavcev, ki so iskali kupce v glavnem na območju Svobodnega tržaškega ozemlja in v Trstu.

Leta 1955 sta Jugoslavija in Italija sklenili sporazum o obmejni menjavi. Ta je bil podlaga za Jadranovo trgovanje v obmejnem pasu.

Leta 1958 je Jadran začel, glede na rastoče potrebe in ugodne možnosti za poslovanje, opravljati špeditorske storitve. Tega leta se mu je pridružila tudi Kobilarna Lipica, ki se je po nekaj letih, ob finančni pomoči Jadrana, opomogla in osamosvojila.

Leta 1965 so se v Jadranu odločili za novo dopolnilno dejavnost: skladiščenje blaga. Z lastnimi sredstvi so zgradili večja skladišča, industrijski tir ter nabavili vozila.

Leta 1968 je bilo v Jadranu zaposlenih že 253 delavcev, ti so uspeli realizirati za 84 milijonov dinarjev izvoza (6.720.000 ameriških dolarjev). Dve leti zatem je bilo zaposlenih že 291 delavcev, ki so ustvarili za 125 milijonov dinarjev izvoza (10.000.000 ameriških dolarjev).

Leta 1970 je Jadran podpisal ekskluzivno pogodbo o zastopanju in prodaji vrhunskih televizijskih aparatov Loewe Opta iz ZRN. To je bila prva pogodba, ki jo je družba podpisala za prodajo svojih izdelkov v tujini.

Leta 1976 je Jadran podpisal samoupravni sporazum o združevanju dela in sredstev s Kompasom in Emono za gradnjo prosto carinskih prodajaln na mejnih prehodih Fernetiči in Krvavi Potok.

V letih 1981 do 1987 je Jadran veliko vlagal v izvozno usmerjeno proizvodnjo, razvoj skladiščno pretovorne dejavnosti in razvoj transporta. Leta 1986 je zgradil pokrito skladišče na površini 4.500 kvadratnih metrim in v letu 1987 kontejnerski terminal na površini 10.000 kvadratnih metrim.

Leta 1989 so bile odpravljene omejitve za opravljanje zunanjetrgovinske dejavnosti, kar je povečalo konkurenčnost na tržišču.

Leta 1991 se je tržišče, ki ga je pokrival Jadran, močno skrčilo. Razpad SFRJ je povzročil izgubo nekdanjega jugoslovanskega trga. V Jadranu so zaznali 60- odstotni padec prodaje, kar se dotlej še ni zgodilo.

Leta 1992 je Jadran prvič posloval z izgubo. Leta 1993 je zmanjšal število zaposlenih in prestrukturiral dejavnosti. Opustil je transportne posle in začel razvijati nove - maloprodajo in veleprodajo. Sprožil je tudi postopek lastninskega preoblikovanja v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij.

Leta 1996 se je postopek lastninskega preoblikovanja končal in Jadran je bil vpisan v register Okrožnega sodišča v Kopru kot delniška družba v zasebni lasti. Z iskanjem novih tržišč in poslov se je znova uvrstil med poslovno uspešne trgovce, kar kažejo poslovna poročila za vsa nadaljnja leta. V tem času je zaposloval 103 delavce.

Leta 1999 je zgradil nov avtosalon in avtomobilski servis. Naložbe je veljala čez sto milijonov tolarjev.

Leta 2000 je Jadran pridobil certifikat ISO 9002. To mu je zagotovilo vstop v družbo podjetij, ki so poskrbela za kakovost poslovanja v skladu s standardi ISO.

Leta 2001 se je Jadran odločil za preoblikovanje maloprodje v franšizni način prodaje. Danes razpolaga s šestimi maloprodajnimi enotami : v Sežani, Mariboru, Domžalah, Ljubljani in Kopru. Izpeljal je racionalizacijo logističnih procesov in poslovanja ter dosegel ugodne rezultate pri prodaji tehničnega blaga.

Leta 2002 je Jadran presegel zastavljene plane. Celotna prodaja je znašala več kot 31 milijonov EUR. Prav gotovo je s tem na najprimernejši način *okronal* svojo 50. obletnico.

Leta 2003 so bili doseženi rezultati nekoliko skromnejši kot v letu 2002. Na nekaterih pomembnejših poslovnih področjih (les, sladkor) je prišlo do padca cen, kar je ob količinsko večji prodaji pomenilo manjše celotne prihodke.

Poslovanje v letu 2003

V letu 2003 je Jadran posloval uspešno, čeprav nekoliko slabše kot v prejšnjih letih. Predvsem so bili manjši prihodki iz agroživilskih poslov, kar je vodstvo družbe napovedalo že v poslovnem poročilu za leto 2002 in upoštevalo pri sestavi plana za leto 2003.

Vseh čistih prihodkov od prodaje je bilo 5.650.000.000,00 Sit ali 3% manj kot v letu 2002, z upoštevanjem celotne vrednosti komisijskih poslov pa je prodaja znašala nekaj manj kot 30 mio EUR ali 7 mrd tolarjev.

Na tujih trgih je bilo doseženo 53% celotne prodaje, od tega na trgih EU 49,7%, na drugih trgih pa 50,3%.

Tudi čisti dobiček se je v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšal in je znašal 113.175.000,00 Sit ter je bil za dobro četrtino večji od planiranega.

Zmanjšali so se tudi poslovni odhodki, ki so znašali 5.797.500.000,00 Sit oziroma 5,4% manj kot v letu 2002. Strošek amortizacije se je zmanjšal s 86,3 na 73,3 mio Sit zaradi odpisanosti nekaterih osnovnih sredstev. Povečali pa so se stroški dela zaradi usklajevanja plač z veljavnimi predpisi in plačila dodatnega pokojninskega zavarovanja za vse zaposlene.

V letu 2003 je družba v Bosni in Hercegovini ustanovila hčerinsko podjetje Jadran Brčko d.o.o., ki pa do 31.12.2003 še ni pričelo s poslovanjem.

V letu 2003 je lastnika zamenjalo 6.354 delnic Jadrana, vrednost celotnega prometa je bila 31.214.752,00 Sit. Cena je nihala okoli 5.000,00 sit za delnico, na koncu leta pa je bila cena 4.850,00 Sit.

Bilančni dobiček je znašal 616.076.000,00 Sit; oblikovan je iz naslednjih postavk:

- dobiček poslovnega leta 113.175.000.- Sit
- preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let 521.502.000.- Sit.

Tabela 4.1 prikazuje bilanco stanja družbe Jadran d.d. Sežana na dan 31.12.2003 (vrednosti so v 1000 SIT).

Tabela 4.1 Bilanca stanja na dan 31.12.2003 (v 1000 SIT)

BILANCA STANJA	31.12..2003 (V 1000 SIT)
SREDSTVA	3.557.052
A. Stalna sredstva	1.085.791
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	10.326
II. Opredmetena osnovna sredstva	689.305
III. Dolgoročne finančne naložbe	386.160
B. Gibljava sredstva	2.450.499
I. Zaloge	596.512
II. Poslovne terjatve	1.627.490
III. Kratkoročne finančne naložbe	180.464
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	46.033
C. Aktivne časovne razmejitve	20.762
Zabilančna sredstva	353.450
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	3.557.052
A. Kapital	1.782.783
I. Vpoklican kapital	226.334
II. Kapitalske rezerve	401.092
III. rezerve iz dobička	192.225
IV. Preneseni čisti poslovni izid	105.008
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	94.574
VI. Prevrednotevalni popravki kapitala	347.056
B. Rezervacije	
C. Finančne in poslovne obveznosti	1.759.871
I. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	
II. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	1.759.871
D. Pasivne časovne razmejitve	14.398
Zabilančne obveznosti	353.450

Vir: Letno poročilo 2003 družbe Jadran d.d. Sežana

4.2 Organizacijska struktura in kadri v družbi Jadran d.d. Sežana

Organizacijsko strukturo podjetja prikazuje slika 4.1. in je odraz trenutnih kadrovskih razmer v družbi kot tudi zgodovinske pogojenosti. Iz organigrama je razvidno, da je poslovanje organizirano v štirih komercialnih sektorjih (lesni, agroživilski, industrijski in zastopniški) in treh servisnih sektorjih (finančno

računovodski, splošni in skladišče). Poleg tega sta posebni enoti še komercialni program surovine za živilsko industrijo in avtosalon.

Agroživilski sektor se naprej deli na poslovne programe meso, agroproizvodi in uvoz živil.

V sklopu industrijskega sektorja delujejo naslednji poslovni programi: kemija, ogrevanje in klimatizacija prostorov, oprema, metalurgija, videonadzorni sistemi, avtodeli in kooperacije.

Zastopniški sektor se deli na veleprodajo in maloprodajo.

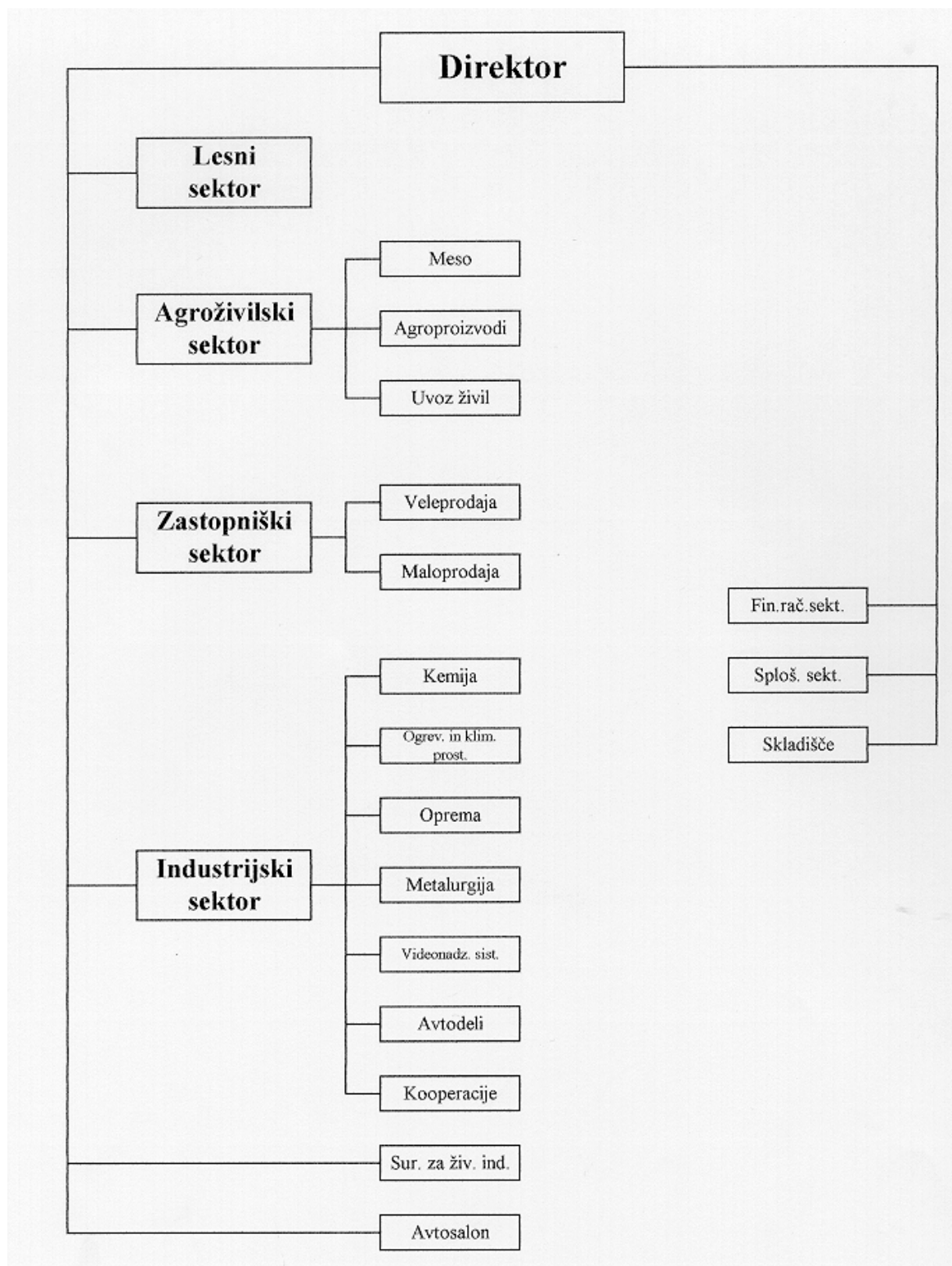
Nadzorni svet družbe ima pet članov in sicer: predsednik NS Jože Sadar, namestnik predsednika Albin Spačal, član Matej Golob, član Pavao Hajdinjak in član Radoš Lipanje.

Upravo družbe predstavlja direktor Anton Zobec, vodstvo družbe pa tvorijo poleg direktorja družbe še direktor lesnega sektorja Albin Spačal, direktor agroživilskega sektorja Drago Franetič, direktor zastopniškega sektorja Boštjan Žiberna, vodja finančno računovodskega sektorja Mirjam Mesar in skrbnica sistema kakovosti Stanislava Čelhar.

Družba je na dan 31.12.2003 zaposlovala 93 delavcev, ki so bili po področjih razporejeni tako:

sektor	število
uprava	1
lesni sektor	11
agroživilski sektor	11
surov. za živ. ind.	3
zastopniški sektor	12
avtosalon	7
industrijski sektor	15
skladišče	5
fin. rač. sektor	15
splošni sektor	13
Skupaj	93

Slika 4.1 Organigram podjetja Jadran d.d. Sežana



Vir: Poslovník kakovosti Jadran d.d. Sežana

Izobrazbeno strukturo zaposlenih prikazuje Tabela 4.2

Tabela 4.2 Zaposleni po dejanski izobrazbi

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	Odstotek na vse zaposlene
I	0	0
II	5	5,4%
III	1	1,1%
IV	14	15,0%
V	41	44,1%
VI	13	14,0%
VII	19	20,4%

Vir: Plan zaposlovanja in izobraževanja za leto 2004 podjetja Jadran d.d. Sežana

Iz tabele je razvidno, da je imelo 31.12.2003 34% zaposlenih višjo ali visoko izobrazbo, 44% pa srednjo.

V letu 2003 se je 183 delavcev udeležilo raznih seminarjev in usposabljanj, kar pomeni, da se je v povprečju vsak delavec udeležil dveh oblik izobraževanja. Podjetje je za razna izobraževanja v letu 2003 porabila 4.500.000,00 Sit.

4.3 Vizija in poslanstvo podjetja Jadran d.d. Sežana

Vizija

Delniško družbo Jadran razvijajo v uspešno trgovsko - proizvodno podjetje, ki posluje na različnih tržnih področjih. Pri tem izkoriščajo pridobljena znanja, izkušnje in tradicijo za vzdrževanje in izboljševanje tržnega položaja v nosilnih programih (les, agroživilstvo) ter prilagodljivost in dinamičnost komercialnih kadrov pri delovanju v posameznih tržnih nišah.

Želijo postati ena vodilnih družb za trgovanje z lesom in agroživilskimi proizvodi na območju bivše Jugoslavije ter pomemben ponudnik tehničnih izdelkov v Sloveniji.

V poslovnem povezovanju dajejo prednost vertikalnemu povezovanju s proizvodnjo na nabavni in prodajni strani, vendar bodo z veliko pozornostjo obravnavali tudi vsako pobudo ali priložnost za povezovanje, tudi kapitalsko, z drugimi trgovskimi družbami.

Poslanstvo

Z visoko kakovostjo storitev omogoča Jadran svojim poslovnim partnerjem prodajo in nabavo blaga pod pogoji, ki so boljši od konkurenčnih ponudnikov; ob tem dosega poslovne rezultate, ki zagotavljajo socialno varnost in primeren standard zaposlenih, pričakovane donose kapitala delničarjem in sodelovanje pri razvoju kulture in športa v lokalnem okolju.

5 RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KULTURI V PODJETJU JADRAN D.D. SEŽANA

5.1 Namen in potek raziskave ter metodologija

Raziskava je način preverjanja, s katerim lahko ugotovimo, kako teoretična spoznanja ustrezajo dejstvom. Celoten proces raziskave je izveden z metodo, njena izbira in značilnosti pa so neposredno povezane s teorijo. Teorija, praksa in raziskava so neposredno povezane kot deli istega procesa v organizaciji.

Vsa leta obstoja je podjetje Jadran veliko vlagalo v tehnologijo, manj pa se je načrtno ukvarjalo z ljudmi oziroma kadrovskimi viri. V podjetju so opazni znaki pomanjkanja motivacije, vrednote so se spremenile. Med pogovorom zaposleni večkrat poudarjajo, da je bilo včasih na delu bolje - kljub težjim pogojem dela, odnosi med sodelavci so včasih zaostreni, o dogajanju v podjetju ni pravih informacij, temveč večinoma govorce. Iz tega opazovanja sklepam, da se je potrebno poglobiti v obstoječo organizacijsko kulturo podjetja in ugotoviti elemente oziroma sestavine organizacijske kulture, ki jih je potrebno ohraniti in razvijati naprej ter elemente, ki jih je potrebno spremeniti ali vpeljati na novo.

V podjetju obstaja Kadrovska služba, ki bi se lahko več strokovno ukvarjala s človeškimi viri, vendar je na tem področju zaradi različnih vzrokov premalo aktivna. Med možnimi vzroki lahko izpostavimo:

- pomanjkanje tradicije načrtnega upravljanja človeških virov;
- nejasna oziroma pomanjkljiva strategija s področja upravljanja s človeškimi viri, kamor spada tudi planiranje razvoja organizacijske kulture;
- premajhno zavedanje pomena in vpliva vrednot kot sestavine organizacijske kulture in funkcije organizacijske kulture kot katalizatorja ustvarjanja večje motivacije za doseganje organizacijskih ciljev;
- premajhno zavedanje vloge organizacijske kulture kot mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih.

Zaradi zelo širokega področja, ki ga zajema pojem organizacijska kultura, omejenega obsega diplomskega dela, se bom v nalogi posvetila predvsem tistim področjem organizacijske kulture, ki se tičejo:

- zadovoljstva zaposlenih,
- motiviranosti zaposlenih,
- odnosu do podjetja, sodelavcev in nadrejenih.

S tem želim postaviti temelje za morebitno raziskovanje globljih nivojev organizacijske kulture podjetja, kar je dolgotrajen, lahko večleten proces.

V skladu s cilji in namenom diplomskega dela sem na podlagi teoretičnih spoznanj domačih in tujih avtorjev želela ugotoviti, kakšno je mnenje zaposlenih v

podjetju o različnih dejavnikih, ki vplivajo na njihovo delo, njihovo zadovoljstvo z delom, kako so obveščeni o dogajanju v podjetju, kakšni so medsebojni odnosi in počutje na delovnem mestu, kakšne so vrednote, ali si želijo sprememb v medsebojnih odnosih in ravnanju nadrejenih in podjetja.

Raziskavo sem opravila s pomočjo vprašalnika, kjer sem spraševala zaposlene o različnih dejavnikih, ki vplivajo na njihovo delo, zadovoljstvo, o obveščenosti in odnosih ter motiviranosti. Opravila sem tudi pogovore z direktorjem družbe, nekaterimi direktorji sektorjev ter zaposlenimi v različnih službah, kjer sem dobila predvsem podatke o poslovanju, kadrih in podobno. V teh razgovorih so mi vodilni pojasnili stanje v podjetju z njihovega vidika, kako oni vidijo obravnavano problematiko in pojasnili, kaj želijo (tudi) s pomočjo te raziskave doseči.

Potek raziskave

Podatke za raziskavo sem dobila:

- Na osnovi priloženega vprašalnika (Priloga 1), ki sem ga sestavila na osnovi zastavljenih ciljev diplomske naloge in teoretičnih predpostavk različnih avtorjev. Anketo sestavljajo štiri sklopi vprašanj, od tega trije zaprtega tipa in četrto vprašanje, kamor so zaposleni lahko vpisali, kar so želeli. Vprašanja so zasnovana tako, da anketirani na podlagi večstopenjske lestvice oziroma z odgovorom da ali ne izražajo svoje mnenje. Ne glede na zadovoljivo število vrnjenih anket (skoraj 64%) menim, da anketa ni bila najbolj sprejeta med zaposlenimi. Podjetje je namreč že v letu 2001 izvedlo anketo o ugotavljanju organizacijske klime in zadovoljstvu zaposlenih, tako da jim tokratna anketa ni bila večji izziv.
- Na osnovi pogovora z direktorjem družbe, ki mi je opisal, kako on vidi dejansko stanje v podjetju na področju upravljanja človeških virov, vrednot, motivacije, vzdušja, komuniciranja, obveščenosti ter medsebojnih odnosih. Krajše razgovore sem opravila še z vodjo kadrovske službe, vodjo finančno - računovodskega sektorja in direktorji komercialnih sektorjev.
- S proučevanjem dokumentacije podjetja (Poslovník sistema kakovosti, Letno poročilo 2003, Plan poslovanja 2004) in iz dolgoletnih lastnih opažanj pri vsakodnevnom delu v podjetju.

Raziskava v podjetju je bila opravljena v letu 2004. Večina individualnih pogovorov je bila opravljena v avgustu in septembru, anketa pa v prvih septembrskih dneh.

Ankete so bile razdeljene vsem, ki so zaposleni na sedežu družbe, medtem ko predstavnikom na terenu niso bile dostavljene.

Razdeljenih je bilo skupno 86 anket, vrnjenih je bilo 55 anket, kar predstavlja 63,95%. Glede na to, da je bila anketa anonimna, ni bilo umestno ugotavljati odstotek vrnjenih anket po področjih dela ali izobrazbi.

Anketo sestavlja pet sklopov vprašanj. Prvo vprašanje se je nanašalo na področje dela, izobrazbo in čas zaposlitve v podjetju. Na to vprašanje žal večina ni odgovorila, oziroma je odgovorila zelo pomanjkljivo, zato ga pri nadaljnji obdelavi ankete nisem upoštevala. Neizpolnjeno vprašanje so anketirani pustili predvsem iz bojazni, da jih ne bi prepoznali.

Drugo, tretje in četrto vprašanje so zaprtega tipa. Drugo vprašanje sestavlja več trditev, ki se nanašajo na odnos do dela in podjetja, odnose med sodelavci, zadovoljstvo na delovnem mestu in na dejavnike motivacije. Anketirani so imeli možnost izbire med štirimi odgovori: nikoli, redko, pogosto, vedno.

Tudi tretje vprašanje je bilo sestavljeno iz posameznih trditev. Možna odgovora sta bila da ali ne. Spraševala sem jih o tem, kaj bi po njihovem mnenju morali narediti za večje zadovoljstvo zaposlenih. Anketirani so imeli tudi možnost vpisati svoj predlog.

Pri četrtem vprašanju sem želela izvedeti, kaj zaposleni menijo o anketi: je nepotrebna, jih ne zanima ali je dobra.

Peto vprašanje, ki to pravzaprav ni bilo, je bila možnost, da anonimno napišejo vse tisto, kar bi radi povedali, pa do sedaj niso (ali so) imeli priložnosti.

Glede na to, da na posamezna vprašanja niso vsi odgovorili, so v rezultatih odstotki izračunani glede na število odgovorov na posamezno vprašanje. Rezultati ankete so številčno prikazani v Prilogi 2.

5.2 Rezultati raziskave

Rezultati raziskave so glede na način raziskave razdeljeni na dva dela, na rezultate ankete in na ugotovitve na podlagi opravljenih razgovorov.

Rezultati ankete

Rezultati ankete so strnjeni v štiri skupine:

1. Odnos do dela in podjetja, odnosi med sodelavci, zadovoljstvo na delovnem mestu in dejavniki motivacije (odgovori na 2. vprašanje ankete).
2. Kako povečati zadovoljstvo zaposlenih (odgovori na 3. vprašanje ankete).
3. Mnenje o anketi (odgovori na 4. vprašanje).
4. Vse tisto, kar bi anketirani radi povedali, pa o tem ni bilo vprašanja (odgovori na 5. vprašanje ankete).

Ad 1. Odnos do dela in podjetja, odnosi s sodelavci, zadovoljstvo na delovnem mestu in dejavniki motivacije

Odgovori na vprašanja tega skopa so prikazani v Tabeli 5.1 in grafično v Sliki 5.1.

Tabela 5.1 Odgovori na 2. vprašanje ankete o mnenju zaposlenih v podjetju Jadran

Vprašanje	nikoli	redko	pogosto	vedno
S ponosom povem, da delam v Jadran-u	0,0	26,9	30,8	42,3
O dogajanju v podjetju sem dobro obveščen/a	10,9	65,5	23,6	0,0
S sodelavci se dobro razumem	0,0	0,0	53,7	46,3
Mislím, da s svojim delom pripomorem k dobremu poslovanju družbe	0,0	3,6	41,8	54,5
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/a	29,6	53,7	13,0	3,7
Bojim se, da bi izgubil/a službo	9,3	53,7	31,5	5,6
Za svoje delo sem primerno plačan/a	27,5	39,2	29,4	3,9
Želel/a bi se dodatno izobraževati o svojem delu	3,6	23,6	41,8	30,9
Želim kakovostno opraviti svoje delo	0,0	0,0	7,4	92,6
Zaupam vodstvu Jadran-a	3,7	24,1	61,1	11,1
Če nekaj ne naredim dobro, se drugič bolj potrudim	0,0	1,8	16,4	81,8
S svojim nadrejenim se dobro razumem	1,8	12,7	41,8	43,6
Za slabo opravljeno delo sem opozorjen/a	7,3	34,5	27,3	30,9
Želim se zaposliti v drugem podjetju	47,3	38,2	10,9	3,6
Poznam cilje podjetja Jadran	20,0	56,4	16,4	7,3
Z veseljem grem v službo	7,3	16,4	45,5	30,9
Zanima me prihodnost podjetja Jadran	1,8	1,8	12,7	83,6
Če bom delo dobro opravljal/a, bom nagrajen/a	33,3	35,2	27,8	3,7

Vir: Anketa v podjetju Jadran d.d. Sežana

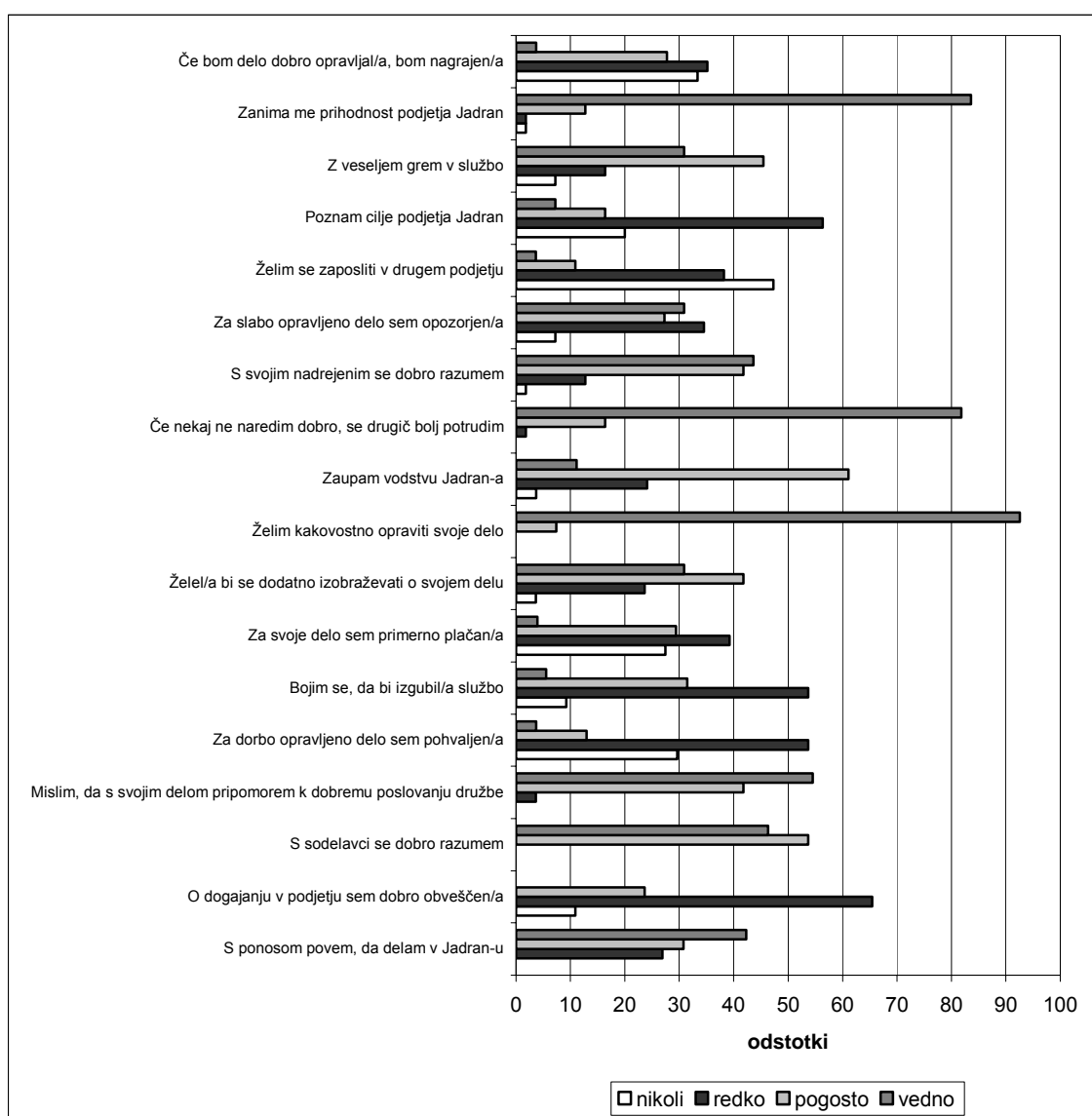
73,1% anketiranih pogosto ali vedno s ponosom pove, da dela v podjetju Jadran. Samo 23,6% jih meni, da je o dogajanju v podjetju pogosto dobro obveščena in vsi anketirani menijo, da se s sodelavci dobro razumejo. Le 3,6% anketiranih misli, da s svojim delom redko pripomorejo k dobremu poslovanju družbe, kar 83,3% pa je mnenja, da za dobro opravljeno delo nikoli ali redko dobijo pohvalo. Strah za izgubo službe med anketiranimi ni pretirano prisoten, saj se le 5,6% vedno boji, da bi izgubili službo. S plačilom za svoje delo ni zadovoljnih kar 66,7% (nikoli ali redko). Velika večina (72,7%) se vedno ali pogosto želi dodatno izobraževati pri svojem delu in vsi želijo pogosto ali vedno svoje delo opraviti kakovostno. Kar 72,2% anketiranih pogosto ali vedno zaupa vodstvu družbe. Skoraj vsi anketirani (98,2%) se želijo bolj potruditi, če dela ne opravijo dobro. Samo 1,8% zaposlenih se nikoli ne razume dobro s svojim nadrejenim in 12,7% redko dobro sodeluje s svojim nadrejenim. 58,2% je pogosto ali vedno opozorjenih, če slabo opravi svoje delo in samo 3,6% si vedno želi, da se zaposli v drugem podjetju. Anketirani slabo poznajo cilje podjetja, saj jih 76,4% anketiranih meni, da nikoli ali redko poznajo te cilje. Delavci Jadrana z veseljem prihajajo v službo (76,4% jih pogosto ali vedno to počne). Samo 3,6% anketiranih nikoli ali redko zanima prihodnost družbe Jadran, vendar je tudi zelo malo vedno nagrajenih (3,7%) za dobro opravljeno delo.

Iz odgovorov lahko sklepamo, da se večina anketiranih kar dobro počuti v podjetju, saj je tistih, ki bi se želeli zaposliti v drugem podjetju zelo malo, prav tako pa se jih malo boji, da bi izgubili službo. Vzrok za morebitno iskanje druge službe je v mnenju

več kot polovice anketiranih, da niso primerno plačani za svoje delo in da so redko nagrajeni za dobro opravljeno delo. Ne glede na to, pa je zaupanje anketiranih v vodstvo veliko in tri četrtine zaposlenih z veseljem prihaja v službo. Skoraj vse anketirane zanima prihodnost podjetja.

V oči bode podatek, da kar 76,4% anketiranih meni, da o dogajanjih v podjetju niso obveščeni ali so slabo obveščeni. Mislim, da prav tukaj tiči vzrok, da enak odstotek slabo pozna ali sploh ne pozna ciljev družbe. Vprašanje je, kakšen vpliv imajo zaposleni na določanje ciljev podjetja, kakšno je sodelovanje z vodji glede postavljanja ciljev in kakšna je obveščenost o doseganju postavljenih ciljev.

Slika 5.1 Grafični prikaz odgovorov na 2. vprašanje ankete



Vir: Anketa v podjetju Jadran d.d. Sežana

Ad 2. Kako povečati zadovoljstvo zaposlenih (odgovori na 3. vprašanje ankete)

Odgovori na to vprašanje so prikazani v Tabeli 5.2 in v Sliki 5.2

Tabela 5.2 Odgovori na 3. vprašanje ankete

	da	ne
Izboljšati odnose nadrejeni/podrejeni	89,1	10,9
Povečati red/disciplino	61,1	38,9
Izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju	100,0	0,0
Več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, izleti, zabava)	51,9	48,1
Vsi zaposleni naj imajo možnost posredovanja predlogov za izboljšanje	87,0	9,3
Dodatno izobraževanje zaposlenih	98,1	1,9
Drugo	100,0	0,0

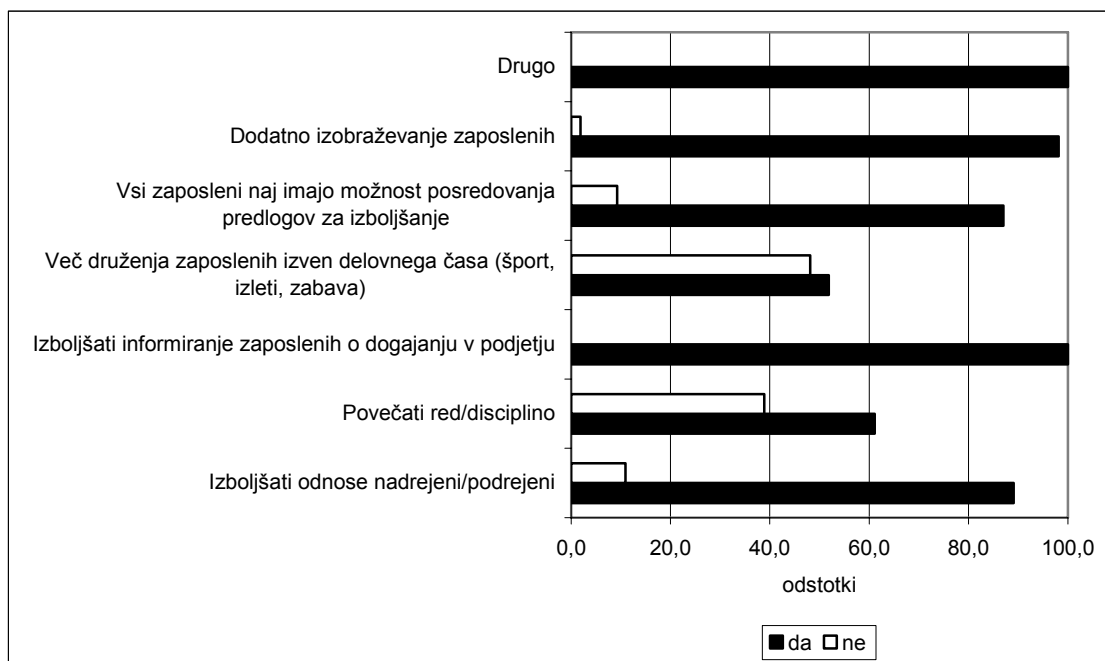
Vir: Anketa v podjetju Jadran d.d. Sežana

89,1% anketiranih meni, da bi za večje zadovoljstvo zaposlenih v podjetju morali izboljšati odnose med nadrejenimi in podrejenimi, 61,1% se jih strinja s tem, da bi morali povečati red in disciplino v podjetju. Vsi anketirani (100%) se zavzemajo za boljše informiranje zaposlenih, medtem ko jih dobra polovica (51,9%) meni, da bi k izboljšanju zadovoljstva pripomoglo več druženja izven delovnega časa. Večina anketiranih (87%) meni, da naj imajo vsi zaposleni možnost posredovanja predlogov za izboljšave. Samo slaba 2% zaposlenih meni, da dodatno izobraževanje ne bi pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Na zadnje vprašanje, kjer so imeli anketirani možnost dodati svoje predloge, žal ni bilo podanih skoraj nič predlogov (samo 9% anketiranih je odgovorilo na to vprašanje).

Čeprav prejšnji sklop vprašanj kaže na razmeroma dobre odnose med nadrejenimi in podrejenimi, jih kar 89% meni, da je potrebno te odnose še izboljšati. Način (kako) pa očitno anketiranci prepuščajo vodstvu družbe, saj jih kar 72% slednjemu zaupa. Glede na to, da se skoraj vsi anketirani želijo dodatno izobraževati in menijo, da bi tudi izobraževanje prispevalo k večjemu zadovoljstvu, menim, da bi bilo primerno še več zaposlenih vključiti v dodatno izobraževanje.

Iz odgovorov je tudi razvidna premajhna informiranost zaposlenih o dogajanju v podjetju, zato bo smiselno v bodoče posvečati več pozornosti načinu informiranja v družbi.

Slika 5.2 Kako povečati zadovoljstvo zaposlenih - grafični prikaz odgovorov na 3. vprašanje ankete



Vir: Anketa v podjetju Jadran d.d. Sežana

Ad 3. Mnenje o anketi (odgovori na 4. vprašanje ankete)

Odgovori na to vprašanje so prikazani v Tabeli 5.3 in v Sliki 5.3.

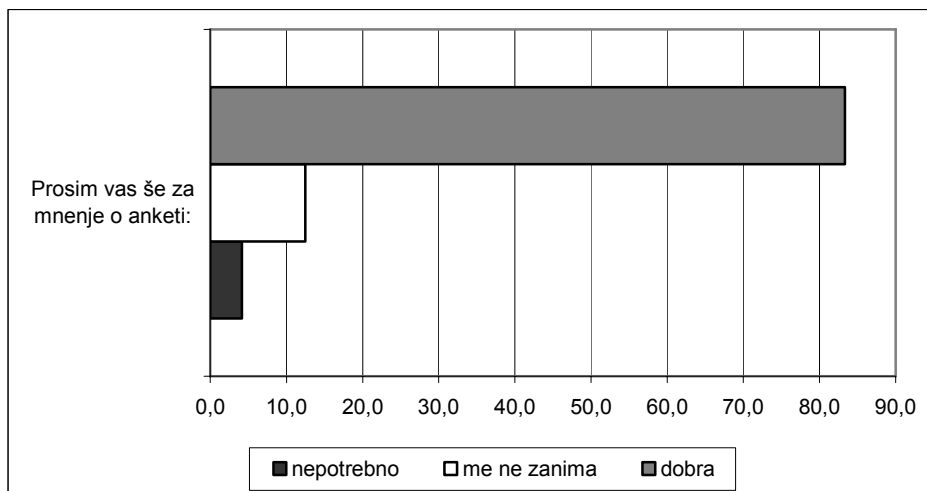
Tabela 5.3 Odgovori na 4. vprašanje ankete

	nepotrebno	me ne zanima	dobra
Prosim vas še za mnenje o anketi:	4,2%	12,5%	83,3%

Vir: Anketa podjetja Jadran d.d. Sežana

Glede na velik odstotek anketiranih, ki so anketo ocenili kot dobro (83,3%), bi bilo smiselno rezultate ankete predstaviti v podjetju. Ob predstavitvi ankete same pa bi bilo dobro predstaviti tudi nadaljnje aktivnosti za povečanja zadovoljstva zaposlenih. V vsakem podjetju obstaja del zaposlenih, ki jih tovrstne raziskave ne zanimajo (v Jadranu je 4,2% anketiranih odgovorilo, da je anketa nepotrebna in 12,5% anketiranih se zanjo ne zanima).

Slika 5.3 Mnenje o anketi - grafični prikaz odgovorov na 4. vprašanje ankete



Vir. Anketa podjetja Jadran d.d. Sežana

Ad 4. Vse tisto, kar bi anketirani radi povedali, pa o tem ni bilo vprašanja (odgovori na 5. vprašanje ankete)

Nihče od anketiranih ni izpolnil te rubrike ankete. Menim, da obstaja za to več razlogov. Eden poglavitnih razlogov je ta, da se zaposleni nočejo izpostavljati, drugi razlog je lahko v tem, da podjetje ni veliko in imajo zaposleni možnost podajanja svojih mnenj v okviru obstoječe organiziranosti družbe. Možno je tudi, da je anketiranim anketa pomenila obremenitev in so jo izpolnili samo zato, da so ustregli moji prošnji.

Rezultati razgovorov

V sklopu raziskave v podjetju sem opravila razgovore z vsemi člani vodstva družbe.

Razgovori so potekali s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašanj in sicer:

- Čemu vodstvo družbe posveča največ pozornosti?
- Kako se vodstvo odziva na krize v družbi?
- Kako se oblikuje vloga vodje?
- Kako komunicirajo s zaposlenimi?
- Kakšen je sistem nagrajevanja, napredovanja, kadrovanja?
- Kakšna je organizacijska oblika in struktura družbe?
- Kako so opisani sistemi in rutinski postopki?
- Kakšna so stališča in vrednote vodstva za pridobivanje novih zaposlenih?

Iz razgovorov je bilo mogoče razbrati, da vodstvo največ pozornosti posveča uspešnosti družbe, ki pa ni pri vseh članih pojmovana enako. Pri srednjem managementu pomeni uspešnost predvsem in zgolj doseganje dobička družbe, medtem ko uprava družbe pojmuje uspešnost družbe širše, saj poleg dobička poudarja še

zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo delničarjev, ugled družbe v lokalnem okolju in zadovoljstvo poslovnih partnerjev.

Odziv na krize v podjetju je različen, pogojen s posameznimi kriznimi situacijami. Občutek je, da se vodstvo odziva prepočasi, čeprav je mnenje direktorja, da je velikokrat bolje situacijo dobro pretehtati in se šele nato odzvati z ukrepi. Včasih prehitro reagiranje sproži škodljive reakcije tako znotraj podjetja kot tudi v lokalnem okolju.

Vodstvo družbe je enotno v prepričanju, da igra vodja bistveno vlogo pri oblikovanju vrednot, to je pozitivnega odnosa do dela, tolerantnosti in strpnosti do sodelavcev, skrb za premoženje družbe in realno optimističnega pogleda na prihodnost družbe. Vodja je tudi zgled za način obnašanja ostalih zaposlenih v družbi.

V razgovorih se je potrdilo dejstvo, da je ustreznega komuniciranja premalo, da se vodstvo zaveda, da lahko z ustreznim komuniciranjem pripomore k boljšemu počutju vseh zaposlenih. Ugotavljam, da vodje spoštujejo organizacijsko hierarhijo, to pomeni, da največ komunicirajo neposredno z njimi podrejenimi in le izjemoma preskakujejo hierarhijo.

Sistem nagrajevanja v podjetju je sorazmerno dober za področje komerciale, saj smo s sistemom internih izkazov uspeha po posameznih poslovnih programih dosegli transparentnost poslovanja in rezultatov, ki so osnova za stimulativen del plač. Vodstvo se zaveda, da samo materialna stimulacija ni dovolj za motiviranje, zato uvaja tudi nematerialne način nagrajevanja uspešnosti poslovnih programov. Kadrovanje ni zelo sistematično, čeprav štipendira družba nekaj potencialnih bodočih kadrov, saj krizne razmere, ki vladajo v trgovini, ne dovoljujejo porabe večjih sredstev za dolgoročno načrtno izobraževanje kadrov. Glede na dejstvo, da je povprečna starost zaposlenih 44 let, smo v letih 2003 in 2004 zaposlili nekaj mladih komercialistov, ki bodo nadomestili kadre, ki se upokojujejo. Področje kadrovanja oziroma priprava mladega kadra je ena najpomembnejših nalog z vidika preživetja podjetja na dolgi rok. Pri uvajanju mladih ljudi skoraj vedno naletimo na težave, saj se starejši počutijo ogrožene s strani mladih in ne sodelujejo pri pripravi mladih ljudi. Vodstvo pričakuje od novo zaposlenih, da imajo vrednote kot so: delovne navade, poštenost do sebe in sodelavcev, inovativnost in kreativnost ter optimizem.

Podjetje je organizirano kot delniška družba, kar je ena najdražjih pravnih oblik. Sama pravna ureditev pa ni ovira za uspešno poslovanje. Organiziranost na posamezne poslovne programe in s tem tudi obračunske enote je problematična iz dveh vidikov:

- nepovezanost posameznih organizacijskih enot glede na vsebino poslovanja in iz tega izvirajoče neinformiranje, kaj se v družbi dogaja, povzroča širjenje dezinformacij;

- preveliko število organizacijskih enot po vsebini različnih povzročča krizo določitve *corp businessa* – glavnega področja delovanja družbe.

Iz obdobja podnormiranosti postopkov dela smo prešli v fazo ustrezne normiranosti (z vzpostavitvijo sistema kakovosti na osnovi standarda ISO 9001 in Pravilnika o sistematizaciji delovnih mest). S tema dvema aktoma smo dobro definirali naloge in pristojnosti vsakega posameznega delovnega mesta, v smislu določitve kompetenc, obveznosti in odgovornosti posameznika. V nadaljevanju je potrebno te norme še dograditi in prilagajati dejanskim okoliščinam in potrebam, ki se pojavljajo v izvajanju posameznih poslovnih procesov in medsebojnem vplivanju znotraj družbe. Gre za stalni proces, zastavljen s sistemom kakovosti, ki je pomenil pozitiven preobrat v razvoju družbe, in ki se mora nadaljevati. Po mnenju direktorja družbe se posveča premalo pozornosti sistemskim problemom v družbi.

5.3 Ugotovitve in predlogi

Rezultati ankete in opravljene razgovori lahko dobijo pomen pri strateškem načrtovanju v podjetju. Sama poslovna uspešnost podjetja je namreč dokaz o usklajenosti sistemov znotraj podjetja.

Žal rezultatov ankete ni moč vedno enostavno prenesti v akcije. Še posebej ne takrat, ko je nezadovoljstvo nakazuje odgovori na več vprašanj, kar v bistvu nakazuje vsebino dejanskih problemov v organizaciji. Na osnovi podrobne analize je potrebno pripraviti rešitve, ki pogosto zahtevajo korenite spremembe v organizaciji. Takšna potrebna znanja pa imajo le strokovnjaki, ki dodano vrednost v podjetju ustvarjajo posredno. Vsekakor pa so ankete močno orodje, ki ga velja uporabiti na samem začetku izvajanja sprememb ali reorganizacij v podjetju.

Rada bi poudarila, da je vzpostavitev in vzdrževanje dobrih odnosov do sodelavcev, nadrejenih ali podrejenih in do dela, ter v povezavi s tem tudi zadovoljstvo in motivacija za dobro opravljeno delo, **proces**. Vanj bo potrebno vložiti veliko energije in truda, ki se bo podjetju povrnilo na dolgi rok, če bo delo potekalo v pravi smeri. Pri tem ne bi smeli pozabiti, da morajo pri ravnanju s človeškimi viri sodelovati vse službe v podjetju, vsaka po svojih močeh, saj le tako lahko zagotovimo uspešno doseganje postavljenih ciljev.

Mislím, da bi v družbi Jadran lahko kot glavna problematična področja izpostavili naslednja:

- sistem nagrajevanja,
- slaba informiranost,
- vzdušje v podjetju (zadovoljstvo zaposlenih).

Sistem nagrajevanja sicer ni slab, saj ima vgrajeno motiviranje za uspešno delo, vendar samo za komercialni del družbe. Sam sistem je pripomogel k večji

tekmovalnosti med posameznimi poslovnimi programi, istočasno pa je povzročil zapiranje in slabo komunikacijo med posameznimi deli družbe. Vsa ostala področja pa so slabo ali sploh

ne tovrstno motivirana. Pri tem sem imela pogosto občutek, da ljudi ni mogoče tako malo plačati, kot ti lahko malo naredijo.

Slaba informiranost in s tem povezana komunikacija ima odločilen vpliv na motiviranost zaposlenih. Izboljšati je potrebno informiranost zaposlenih v družbi, saj sedaj obstaja premalo komunikacijskih poti, ki bi načrtno obveščale zaposlene o dogajanju v podjetju. Samo od neposrednih vodij je odvisno, ali bodo določene informacije posredoval svojim podrejenim. Pogosto pozabljajo, ali se ne zavedajo, da se dobri delovni odnosi ustvarjajo prav s pravimi prijemi v komuniciranju z delavci. Za vodjo so prav tako pomembne povratne informacije, saj se potrebe zaposlenih lahko ugotovijo prav s komunikacijo. Zaradi navedenega menim, da bi v podjetju morali nameniti precejšnjo pozornost ustreznemu izobraževanju srednjega vodstvenega kadra.

Naštela bom nekaj svojih predlogov, kako bi z minimalnimi sredstvi pa z veliko dobre volje vseh, ki lahko nekaj storimo, naredili kaj, da bi bili rezultati ob morebitni naslednji anketi boljši.

a) Izboljšati informiranost zaposlenih

Zaposlene bi morali bolje in pogosteje obveščati o dogajanju v podjetju, o rezultatih dela in načrtih. Informacije iz neznanih virov namreč bolj škodijo kot koristijo. Obveščanje ima poseben pomen v kriznih obdobjih in v času uvajanja sprememb v organizaciji. Ljudi je potrebno ustrezno obvestiti o novostih, o vsebini novega dela in o pričakovanih rezultatih. Če podjetje dovolj zgodaj poskrbi za ustrezno obveščanje, se lahko izogne raznim nepotrebnim konfliktom.

Predlagam, da bi obstoječo računalniško mrežo uporabili za redna obvestila o poslovanju družbe, o pomembnejših odločitvah, o novostih v podjetju, o planih podjetja za prihodnost. Direktor družbe bi vsaj enkrat letno na ta način predstavil smernice, vizijo in cilje podjetja ter dosežke preteklega poslovnega leta. Morda bi dodali še drobne pozornosti ob posebnih dosežkih posameznikov.

b) Izkoristiti potencial zaposlenih

Zaposlenim je potrebno dati možnost, da posredujejo svoje predloge o izboljšavah v smislu izboljšanja delovnega procesa, zniževanju stroškov, dvigu kvalitete in podobno. Predloge bi se ustrezno obravnavalo in najboljše nagradilo. Prvi korak v tej smeri bi bil interni akt, ki bi urejal področje inovacij in koristnih predlogov, ki bi spodbujal zaposlene k iskanju boljših rešitev na področju dela.

c) Izobraževanje

Zakaj ne bi vodstvenim in vodilnim delavcem za novoletno darilo podarili predavanj o odnosih med zaposlenimi, vodenju, vzpostavitvi pozitivne klime in izražanju priznanj?

Glede na pripravljenost vseh zaposlenih za dodatno izobraževanje, bi še več zaposlenih usposabljali za področja na katerih delujejo, še posebej pozorno bi morali usposabljati vodstveni kader (specifična znanja vodenja, motiviranja, itd.)

d) Poudariti pomen človeka in njegovega dela

Naučiti se moramo pogosteje izrekati pohvale za dobro opravljeno delo in ga včasih tudi nagraditi, ne nujno denarno. Kaj ko bi enkrat letno zaposleni ocenili svoje nadrejene (v obliki anketnega anonimnega vprašalnika)?

Drobna pozornost je tudi čestitka ob srečnih dogodkih zaposlenih. S tem damo zaposlenemu vedeti, da ga cenimo kot človeka in da je vsako delo pomembno in cenjeno.

Smiselno bi bilo prisluhniti predlogom in mnenju o delu zaposlenih, pri tem pa paziti, da se ideje upoštevajo, saj je za motivacijo in pozitivno klimo najhujše, če prosimo ljudi za mnenje in ideje in jih potem ne upoštevamo.

e) Dan podjetja na drugačen način

Enkrat na leto bi bilo smiselno pripraviti dan podjetja drugače, kot poteka običajen delovni dan. Pri tem imajo mladi zaposleni gotovo veliko inovativnih idej za organizacijo takšnega, posebnega dneva. Le zaupati jim je potrebno in prisluhniti njihovim idejam.

Noben projekt dela z ljudmi se ne konča dobro in učinkovito, če se vodstvo podjetja zanj ne zavzame v polni meri in pri tem ne sodeluje aktivno. To pomeni, da rezultate raznih raziskav spravi v prakso. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jih vodstvo z njihovimi idejami, mnenji, kritiko in predlogi jemlje resno. To jim pa dokaže, da nekatere (uresničljive) ideje in predloge tudi uresniči. Vodstvo bi moralo izkoristiti zaupanje, ki ga uživa med zaposlenimi (saj anketa tako kaže), za uresničitve tudi bolj drznih idej.

6 SKLEP

Za organizacijsko kulturo lahko rečemo, da je to način razmišljanja in delovanja v organizaciji, je lastnost skupine ali članov organizacije. Običajno se je ne zavedamo in deluje na nekih globljih in bolj skritih ravneh. Kot najpomembnejše sestavine organizacijske kulture lahko opredelimo: vrednote, norme, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije, proizvode in storitve, vodenje, motiviranje zaposlenih, organiziranost dela in sodelovanje.

Avtorji opisujejo različne modele razvrščanja organizacijskih kultur, vendar ne glede na vrsto modela, po katerem jo razvrščamo, le-te ne moremo (ali zelo redko) razvrstiti v samo en tip kulture. Kultura neke organizacije je vedno sestavljena iz dveh ali več tipov kultur, možno je le večje ali manjše prevladovanje značilnosti enega tipa kulture.

V podjetju se lahko zaradi različnih dejavnikov pojavi potreba po spreminjanju organizacijske kulture. Spreminjanje obstoječe kulture je lahko zelo težavno ali včasih celo neuspešno, vendar skoraj v vsaki kulturi lahko najdemo vrednote, ki lahko podpirajo uspešnost organizacije, zato ni vedno potrebno spreminjanje kulture v celoti.

Ankete o zadovoljstvu, odnosih do podjetja, sodelavcev in nadrejenih ter motiviranosti ne merijo samo zgoraj naštetega, temveč imajo tudi pomembno razlagalno moč za pojasnitev morebitnih vzrokov za uspešnost ali neuspešnost podjetja. Poseben pomen dobijo pri strateškem načrtovanju podjetja, vendar rezultatov ni vedno enostavno prenesti v akcije. To je poseben problem, ko se nezadovoljstvo ne izraža izrazito v eni točki, temveč je porazdeljeno skozi več področij. Analiza rezultatov lahko pokaže potrebo po izrazitih spremembah v podjetju, za katere pa ni vedno nujno, da bodo sprejete z navdušenjem.

V podjetju Jadran d.d. Sežana sem na osnovi rezultatov opravljene raziskave izpostavila kot najbolj problematična področja sistem nagrajevanja, slabo informiranost ter vzdušje v podjetju.

Z izboljšanjem sistema nagrajevanja, z učinkovitejšim komuniciranjem in s priznavanjem dela vsakega posameznika bi v družbi izboljšali celotno klimo in s tem ustvarili pogoje za kvalitetnejše delo in končno, čeprav ne nazadnje povečali uspešnost podjetja.

Kultura organizacije prispeva k njeni učinkovitosti, če omogoča delavcem, da zadovoljujejo svoje posamične potrebe v organizaciji. Ima vlogo katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da delavci med uresničevanjem svojih ciljev uresničujejo tudi cilje organizacije. Nadpovprečne rezultate bo organizacija torej dosegla s kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnosti zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev.

LITERATURA

- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Mesner - Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane in sodelavci. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane in sodelavci. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Thomson, M. Kevin. 2002. *The company culture cookbook: How to change the way we do things around here*. London: Prentice Hall.

VIRI

- Gruban, Brane. 2004. HRM* je mrtev. Živel HRM***!.
http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska_kultura (18.03.2004)
- Investors in People. 2002 A Standard for Success.
<http://www.investorinpeople.co.uk/cgi-bin> (16.08.2004)
- Interna gradiva podjetja Jadran d.d. Sežana

PRILOGE

Priloga 1 Anketa

Priloga 2 Rezultati ankete

ANKETA**Spoštovani sodelavec, spoštovana sodelavka!**

Prosim Te za majhno pozornost in pomoč pri izdelavi moje diplomske naloge. Naloga ima naslov Organizacijska kultura – temelj uspešnega podjetja.

Da bi prišla do ustreznih podatkov, sem se odločila izpeljati anketo.

Anketa je anonimna. Prosim, da odgovarjaš iskreno, zaželena so tudi Tvoja mnenja in pripombe.

Vsekakor bom z rezultati ankete seznanila vodstvo družbe. Prepričana sem, da si tudi Ti želiš pozitivnih sprememb, zato pričakujem Tvoje sodelovanje.

Hvala.

Stanka Čelhar

1. Splošna vprašanja:

- Področje dela (obkroži):

vodstvo družbe komerciala fin.rač.slужba skladišče ostale službe

- Izobrazba (obkroži):

osnovnošolska poklicna srednješolska visokošolska univerzitetna

- Zaposlen/a v podjetju Jadran (obkroži): 0 do 5 let 6 do 15 let nad 16 let

2. Spodaj je seznam trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite, kaj vi mislite o tem:

(a)	S ponosom povem, da delam v Jadran-u	nikoli	redko	pogosto	vedno
(b)	O dogajanju v podjetju sem dobro obveščen/a	nikoli	redko	pogosto	vedno
(c)	S sodelavci se dobro razumem	nikoli	redko	pogosto	vedno
(d)	Mislím, da s svojim delom pripomorem k dobremu poslovanju družbe.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(e)	Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/a	nikoli	redko	pogosto	vedno
(f)	Bojim se, da bi izgubil/a službo	nikoli	redko	pogosto	vedno
(g)	Za svoje delo sem primerno plačan/a	nikoli	redko	pogosto	vedno
(h)	Želel/a bi se dodatno izobraževati o svojem delu	nikoli	redko	pogosto	vedno
(i)	Želim kakovostno opraviti svoje delo	nikoli	redko	pogosto	vedno
(j)	Zaupam vodstvu Jadran-a	nikoli	redko	pogosto	vedno
(k)	Če nekaj ne naredim dobro, se drugič bolj potrudim	nikoli	redko	pogosto	vedno
(l)	S svojim nadrejenim se dobro razumem	nikoli	redko	pogosto	vedno
(m)	Za slabo opravljeno delo sem opozorjen/a	nikoli	redko	pogosto	vedno
(n)	Želim se zaposliti v drugem podjetju	nikoli	redko	pogosto	vedno
(o)	Poznam cilje podjetja Jadran	nikoli	redko	pogosto	vedno
(p)	Z veseljem grem v službo	nikoli	redko	pogosto	vedno
(r)	Zanima me prihodnost podjetja Jadran	nikoli	redko	pogosto	vedno
(s)	Če bom delo dobro opravljal/a, bom nagrajen/a	nikoli	redko	pogosto	vedno

3. Kaj bi po vašem mnenju morali storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih? (obkrožite da ali ne)

(a)	Izboljšati odnose nadrejeni/podrejeni	da	ne
(b)	Povečati red/disciplino	da	ne
(c)	Izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju	da	ne
(d)	Več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, izleti, zabava)	da	ne
(e)	Vsi zaposleni naj imajo možnost posredovanja predlogov za izboljšanje delovnih pogojev, načina dela, povečanje produktivnosti, nižanje stroškov	da	ne
(f)	Dodatno izobraževanje zaposlenih	da	ne
(g)	Drugo (vpišite)	da	ne

4. Prosim Vas še za mnenje o anketi: nepotrebna me ne zanima dobra

5. Tu (in na zadnji strani) lahko napišete vse tisto, kar bi radi povedali, pa vas ni nihče vprašal:

REZULTATI ANKETE

	ODGOVOR	število odgovorov				skupaj odgovorov	odstotki			
		nikoli	redko	pogosto	vedno		nikoli	redko	pogosto	vedno
a)	S ponosom povem, da delam v Jadran-u	0	14	16	22	52	0,0	26,9	30,8	42,3
b)	O dogajanju v podjetju sem dobro obveščen/a	6	36	13	0	55	10,9	65,5	23,6	0,0
c)	S sodelavci se dobro razumem	0	0	29	25	54	0,0	0,0	53,7	46,3
d)	Mislím, da s svojim delom pripomorem k dobremu poslovanju družbe	0	2	23	30	55	0,0	3,6	41,8	54,5
e)	Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/a	16	29	7	2	54	29,6	53,7	13,0	3,7
f)	Bojim se, da bi izgubil/a službo	5	29	17	3	54	9,3	53,7	31,5	5,6
g)	Za svoje delo sem primerno plačan/a	14	20	15	2	51	27,5	39,2	29,4	3,9
h)	Želel/a bi se dodatno izobraževati o svojem delu	2	13	23	17	55	3,6	23,6	41,8	30,9
i)	Želim kakovostno opraviti svoje delo	0	0	4	50	54	0,0	0,0	7,4	92,6
j)	Zaupam vodstvu Jadran-a	2	13	33	6	54	3,7	24,1	61,1	11,1
k)	Če nekaj ne naredim dobro, se drugač bolj potrudim	0	1	9	45	55	0,0	1,8	16,4	81,8
l)	S svojim nadrejenim se dobro razumem	1	7	23	24	55	1,8	12,7	41,8	43,6
m)	Za slabo opravljeno delo sem opozorjen/a	4	19	15	17	55	7,3	34,5	27,3	30,9
n)	Želim se zaposliti v drugem podjetju	26	21	6	2	55	47,3	38,2	10,9	3,6
o)	Poznam cilje podjetja Jadran	11	31	9	4	55	20,0	56,4	16,4	7,3
p)	Z veseljem grem v službo	4	9	25	17	55	7,3	16,4	45,5	30,9
r)	Zanima me prihodnost podjetja Jadran	1	1	7	46	55	1,8	1,8	12,7	83,6
s)	Če bom delo dobro opravljal/a, bom nagrajen/a	18	19	15	2	54	33,3	35,2	27,8	3,7
		da	ne				da	ne		
a)	Izboljšati odnose nadrejeni/podrejeni	49	6			55	89,1	10,9		
b)	Povečati red/disciplino	33	21			54	61,1	38,9		
c)	Izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju	55	0			55	100,0	0,0		
d)	Več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, izleti, zabava)	28	26			54	51,9	48,1		
e)	Vsi zaposleni naj imajo možnost posredovanja predlogov za izboljšanje	47	5			54	87,0	9,3		
f)	Dodatno izobraževanje zaposlenih	53	1			54	98,1	1,9		
g)	Drugo	7	0			7	100,0	0,0		
		nepotrebna	ne zanima	dobra			nepotrebna	ne zanima	dobra	
	Prosim vas še za mnenje o anketi	2	6	40		48	4,2	12,5	83,3	