

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SARA JURHAR

2020

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SARA JURHAR

KOPER, 2020



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA  
KAKOVOST POSLOVANJA ORGANIZACIJE**

Sara Jurhar

Koper, 2020

Mentor: pred. dr. Bojan Mevlja



## **POVZETEK**

Zaključna projektna naloga je ustvarjena z namenom razumevanja organizacijske kulture in managementa v povezavi s kakovostjo poslovanja organizacije. Kakovost poslovanja organizacije je v prvi meri odvisna od managerja, ki s svojim delovanjem oblikuje kulturo organizacije. Vsak manager mora biti zmožen voditi ljudi, jih razumeti, usmerjati in spodbujati, da delujejo za cilje organizacije. Doseganje skupnih ciljev pomeni uspeh za zaposlene, managerja in celotno organizacijo. Organizacijska kultura odraža identiteto organizacije in vrednote njenih članov, uravnava obnašanje članov znotraj organizacije, saj imajo le-ti s svojim vedenjem vpliv na gospodarske rezultate. Organizacijska kultura se je izkazala za pomemben dejavnik kakovosti poslovanja poslovnega sistema.

*Ključne besede:* kakovost poslovanja, management, manager, organizacija, organizacijska kultura.

## **SUMMARY**

The final project assignment is designed to understand organizational culture and management in conjunction with business quality of an organization. Business quality of an organization depends to a large extent on the manager and their ability to shape the organization's culture through their work. Every manager must be able to lead people, understand them, guide them and encourage them to act towards the goals of the organization. Achieving common goals equals success for employees, for the manager and for the entire organization. Organizational culture reflects the identity of the organization and the values of its members, it regulates the actions of members within the organization who have an impact on economic performance with their behavior. Organizational culture has proven to be a significant factor of business quality within the business system.

*Key words:* business quality, management, manager, organization, organizational culture.

UDK: 005.73(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge.....	3
<b>2</b>	<b>Organizacija in management</b> .....	<b>4</b>
2.1	Kaj je organizacija?.....	4
2.2	Opredelitev managementa in njegovih funkcij v organizaciji .....	4
2.3	Naloge in vloge managerjev v organizaciji.....	5
<b>3</b>	<b>Organizacijska kultura</b> .....	<b>7</b>
3.1	Opredelitev pojma organizacijska kultura .....	7
3.2	Funkcije kulture v organizaciji .....	9
3.3	Značilnosti organizacijske kulture .....	10
3.4	Ravni kulture.....	11
3.5	Sestavine organizacijske kulture .....	13
3.5.1	Vrednote.....	13
3.5.2	Norme .....	13
3.5.3	Vzorniki .....	13
3.5.4	Običaji in obredi .....	14
3.5.5	Proizvodi.....	14
3.5.6	Simboli.....	14
3.5.7	Zgodbe .....	14
3.5.8	Jezik .....	14
3.5.9	Podjetniška arhitektura .....	15
3.6	Tipologije organizacijskih kultur .....	15
3.6.1	Tipologija po Ansoffu .....	15
3.6.2	Tipologija po Handyju .....	16
3.6.3	Tipologija po Dealu in Kennedyju.....	18
3.6.4	Tipologija po Cameronu in Quinnu .....	19
3.7	Organizacijska kultura in kakovost poslovanja organizacije .....	20
<b>4</b>	<b>Kakovost organizacije</b> .....	<b>23</b>
4.1	Definicija kakovosti .....	23
4.2	TQM – Management celovite kakovosti.....	24
4.3	Kakovost poslovanja .....	25
<b>5</b>	<b>Raziskava v izbrani organizaciji</b> .....	<b>26</b>
5.1	Namen raziskave .....	26
5.2	Predpostavke, omejitve in metode dela.....	26
5.3	Potek raziskave .....	27
5.4	Rezultati raziskave .....	27

5.5 Ugotovitve raziskave in predlagani ukrepi .....	29
<b>6 Sklep.....</b>	<b>31</b>
<b>Viri in literatura .....</b>	<b>33</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>35</b>



# 1 UVOD

V prvem poglavju bomo opredelili problem, teoretična izhodišča in namen zaključne projektne naloge. Predstavili bomo cilje, ki jih moramo doseči za uresničevanje namena tega dela. Zapisali bomo predpostavke in omejitve ter predstavili metode dela, s katerimi bomo dosegli zastavljene cilje.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Organizacija nastane z namenom pridobivanja določenih koristi, ki so v interesu ustanoviteljev. Ti interesi so razlog za obstoj, delovanje in razvoj organizacije, ki jih opredelimo kot smotri organizacije. Smotri so osnova za snovanje ciljev, za njihovo uresničevanje je odgovoren management. Naloga managementa obsega snovanje, ustvarjanje in usmerjanje ciljev ter strategij organizacije. Cilje dosega z zaposlovanjem ljudi in usmerjanjem njihove dejavnosti (Kralj 2003, 14-35).

»Organizacija so ljudje, brez njih mrtva, prazna lupina.« (Tavčar 2009, 26)

Življenjska sila organizacije so njeni udeleženci, ki so s svojimi interesi zmožni vplivati na organizacijo. Organizacija je živ organizem, sestavljen iz ljudi, njihovih interesov, potreb in vrednot, zato mora biti vsak uspešen manager zmožen voditi ljudi, jih razumeti, usmerjati in spodbujati, da delujejo za cilje organizacije (Tavčar 2009, 22-26).

Poslovni uspeh organizacije lahko pojmujeemo kot kakovost poslovanja organizacije, ki se kaže v njenem uspehu in ugledu. Odgovornost za kakovost poslovanja je v prvi meri odvisna od managementa, ki mora v oblikovanju kakovosti poslovanja organizacije upoštevati tudi druge udeležence organizacije. Za snovanje ciljev izidov in doseganje kakovosti poslovanja je potrebno poznati sestavine kakovosti in njihove medsebojne povezanosti. Z vidika ekonomike je kakovost poslovanja organizacije uresničevanje interesov udeležencev. Z duhovnega vidika je to ugled organizacije, ki izhaja iz njenega vedenja in je podlaga za zadovoljevanje interesov udeležencev. Uspeh in ugled organizacije sta tesno povezana, saj ni mogoče doseči enega brez drugega (Kralj 2003, 197-200).

Kakovost poslovanja organizacije je v prvi meri odvisna od managerja, le-ta s svojim delovanjem vpliva na oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture. Organizacijska kultura ima nedvomno največji razpon funkcij v organizaciji in lahko podpira ali ovira uresničevanje zastavljenih ciljev in strategij. Pomembno vpliva na delo managerjev in kakovost poslovanja organizacije (Tavčar 2009, 47-48).

Organizacijska kultura je dejavnik, ki narekuje vedenje zaposlenih in načine dela, ki se od njih zahtevajo. Predstavlja vrednote, za katere se zavzemajo člani organizacije. Prispeva k temu, da se zaposleni na delo odpravljajo zadovoljni in motivirani za nove izzive. Organizacijska kultura lahko ustvarja okolje, v katerem se sprošča pozitivna naravnost k doseganju ciljev organizacije.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je opredelitev organizacije, managementa in organizacijske kulture v povezavi s kakovostjo poslovanja organizacije. Obravnavane so značilnosti managementa in njegove funkcije. Sledijo naloge in vloge managerjev v organizaciji. Opredeljena je kultura v organizaciji in njene funkcije ter značilnosti. Prikazane so ravni organizacijske kulture in njene sestavine. Obravnavane so tudi posamezne tipologije organizacijskih kultur. Namen naloge je prikaz pomena organizacijske kulture na kakovost poslovanja organizacije. Sledi empirična raziskava, pri kateri so prepoznani znaki organizacijske kulture v izbrani organizaciji. Raziskan je pomen organizacijske kulture za kakovost poslovanja organizacije. Na osnovi ugotovitev so osnovani predlagani ukrepi.

Cilji zaključne projektne naloge so naslednji:

- Predstaviti organizacijsko kulturo.
- Prikazati sestavine organizacijske kulture.
- Predstaviti različne tipologije organizacijskih kultur.
- Izpostaviti pomen organizacijske kulture za kakovost poslovanja organizacije.
- Raziskati organizacijsko kulturo v izbrani organizaciji.

## **1.3 Metode za doseganje ciljev**

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

V teoretičnem delu naloge je na osnovi sekundarnega zbiranja podatkov, teoretično preučena dosedanja strokovna literatura s področja managementa in organizacijske kulture. Po analitični metodi je teorija razčlenjena na posamezne dele. Uporabljena je deskriptivna metoda, s katero so opisani posamezni pojavi in dejstva, metoda kompilacije, s katero so povzeta stališča in navedbe drugih avtorjev ter metoda komparacije, s katero so prikazane primerjave mnenj različnih avtorjev.

V empiričnem delu naloge je opravljena kvalitativna raziskava. Raziskava je potekala v obliki opazovanja organizacije, njenih članov, njihovega vedenja in pojavnih znakov organizacijske kulture. V nadaljevanju je uporabljena metoda intervjuja in sinteza ugotovitev. Raziskan je pomen organizacijske kulture na kakovost poslovanja organizacije. Ugotovitve so osnova za snovane predlagane ukrepe.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge**

Predpostavljamo, da je organizacijska kultura dejavnik, ki vpliva na kakovost poslovanja organizacije. Pri oblikovanju organizacijske kulture ima bistven pomen tudi manager. Predpostavljamo, da manager razume pojave organizacijske kulture in jo skladno s cilji in strategijami organizacije tudi oblikuje. Uspešnost managerja je v veliki meri odvisna od kulture v organizaciji. Predpostavljamo, da je zaradi velikega števila podjetij, tudi veliko tipov kultur v raznih organizacijah.

Omejitve nastanejo pri ugotavljanju vpliva organizacijske kulture na kakovost poslovanja, saj za uspešnost celotne organizacije ni pomembna samo kultura, temveč splet več dejavnikov. Omejitve so tudi v raziskovalnem delu zaključne naloge, pri zbiranju podatkov, saj je obravnavan le del članov organizacije in ne celota.

## **2 ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT**

V tem poglavju bomo opredelili pojem organizacije in managementa. Preučili bomo naloge managementa in managerjev v organizaciji. Pogledali si bomo, kakšne vloge v organizaciji prevzemajo.

### **2.1 Kaj je organizacija?**

Organizacijo lahko opredelimo kot sestav ljudi, sredstev in virov, ki so jih zasnovali in ustanovili ljudje z namenom pridobivanja določenih koristi (Kralj 2003, 23).

Organizacija nastane z ustanovitvijo in namenom, da doseže smotre in cilje, ki so v interesu ustanoviteljev – lastnikov. Po tradicionalnem pojmovanju organizacije je predvsem orodje za doseganje ciljev. Teh ciljev ne more doseči brez ljudi, ki v organizaciji delujejo in z njo sodelujejo (Tavčar 2000, 4).

»Organizacija brez sodelavcev je mrtva in prazna lupina.« (Tavčar 2009, 22).

Razlog za ustanovitev, obstoj, delovanje in razvoj organizacije opredelimo v smotru organizacije. Na osnovi smotra organizacije ločimo na pridobitne (ustvarjanje gmotnih vrednostnih izidov s tveganjem na tržišču) in nepridobitne organizacije (Kralj 2003, 35). Nepridobitne ali pridobitne organizacije niso le instrument za doseganje ciljev, so tudi interesne socialne tvorbe, ki jih je moč obvladovati le ob upoštevanju interesov udeležencev (Tavčar 2000, 3).

Življenjska sila organizacije so njeni udeleženci. To so posamezniki, skupine, druge organizacije in javnost, ki so s svojimi interesi zmožni vplivati na organizacijo. Udeležence ločimo na notranje (management, strokovnjaki, administratorji, izvajalci) in zunanje (dobavitelji, odjemalci, družbeno okolje, država, politika itd.). Tako lahko organizacijo opredelimo kot živ organizem, saj predstavlja skupnost interesov udeležencev (Tavčar 2009, 22-23).

Interesi odražajo potrebe, želje, pričakovanja in izhajajo iz potreb ter vrednot udeležencev. Kljub navzkrižju interesov organizacija še vedno deluje. Tukaj namreč vstopi manager, ki se, ob upoštevanju interesov, odloča tako, da organizacija čim uspešneje dosega zastavljene cilje in smotre (Tavčar 2000, 3-4).

### **2.2 Opredelitev managementa in njegovih funkcij v organizaciji**

Kralj (2003, 14) opredeljuje management kot proces vodenja organizacije k zastavljenim ciljem in je organ v podjetju, ki to dejavnost opravlja. Naloga managementa je pridobivanje in oblikovanje sredstev za doseganje ciljev organizacije. Cilje dosegajo z zaposlovanjem ljudi in

usmerjanjem njihove dejavnosti. Torej z uporabo sredstev in organiziranjem zaposlenih v procese opravljanja dejavnosti dosežejo določene poslovne učinke, ki se kažejo kot končni produkti ali storitve. Te storitve in produkte nato tržijo na tržiščih z namenom pridobivanja pozitivnih izidov. Za doseganje teh izidov je potrebno vodenje poslovanja, organiziranje dejavnosti, oblikovanje sredstev in ljudi ter gospodovalnost.

Management je torej ključnega pomena v organizaciji, saj njegove razsežnosti vključujejo dejavnosti, pomembne za delovanje organizacije. S povezovanjem z zunanjim okoljem prepoznava in se odziva na potrebe družbe. Management skrbi za koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije. Cilje organizacije dosega s pridobivanjem kvalificiranih sodelavcev za opravljanje določenih nalog. Management spoznava sposobnosti zaposlenih in jih umešča na ustrezno delovno mesto. Razvija razpoloženja za doseg individualnih in skupnih ciljev ter pomembno vpliva na razvoj organizacijske kulture. Sprejema najpomembnejše odločitve v podjetju, ki so razlog za uspešnost in razvoj organizacije ali njen propad (Možina idr. 2002, 15-16).

Management opredeljuje cilje organizacije, načrtuje, pridobiva vire, organizira, izvaja, spremlja in nadzoruje. Potemtakem je management splošno rečeno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela ter nalog, ki jih opravljajo zaposleni v organizaciji. Management pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg zastavljenih ciljev. Lahko ga opredelimo kot nenehno pridobivanje znanja in izkušenj, ki se prenašajo na sodelavce v organizaciji (Možina idr. 2002, 15-16).

### **2.3 Naloge in vloge managerjev v organizaciji**

Temeljna naloga managerjev je urejanje zadev v delovanju, kar razumemo pod pojmom obvladovanje organizacije. Urejanje zadev obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje dejavnosti sodelavcev (Biloslavo 2008, 27):

- *načrtovanje in snovanje ciljev*, ki naj jih organizacija dosega v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti ter snovanje strategije za doseganje ciljev;
- *organiziranje* urejenosti organizacije z jasno postavitvijo pristojnosti, odgovornosti in delitve dela, učinkovito izvajanje dejavnosti (procesov), določanje pravil delovanja (sistemov) ter oskrbovanje s sredstvi, potrebnimi za delovanje organizacije;
- *usmerjanje* ali vodenje sodelavcev za učinkovito delovanje in uspešno doseganje ciljev organizacije ter vodenje poslovanja s prilagajanjem ciljev in strategij, glede na nastale okoliščine v prihodnosti, ki jih je težko predvideti;
- *nadziranje* učinkovitosti in uspešnosti organizacije ter njenih članov na osnovi postavljenih meril in standardov.

V literaturi se pojavljajo še nekatere druge naloge managerjev, ki prav tako pomembno vplivajo na delovanje celotne organizacije. Kralj (2003, 18) kot pomembno nalogo omenja

obveščanje ali informiranje o vplivih okolja (tržišče, država, tehnološki napredki itd.), o notranjem delovanju organizacije in o njenem vplivu izven organizacije. Omenja motiviranje ali spodbujanje sodelavcev za doseg ciljev organizacije, pri katerih uresničujejo tudi svoje lastne interese. Černetič (2004, 40) kot nalogo managementa izpostavlja tudi razvoj sodelavcev, njihovega znanja, spretnosti in sposobnosti.

Med raziskovanjem nalog in vlog managerjev naletimo na različne opredelitve, ki se med seboj povezujejo in marsikdaj tudi prekrivajo. Vloge so ustaljene oblike načina vedenja. Pomembne za opravljanje managerskega dela so sledeče (Možina 1994, 19-22, po Kralj 2003, 16-17):

*Medosebne vloge* obsegajo zastopniško vlogo (zastopanje v javnosti), voditeljsko vlogo (usmerjanje in vplivanje na sodelavce) in povezovalno vlogo (povezovanje organizacije z okoljem).

- *Informacijske vloge*, pri katerih upoštevamo pregledovalno vlogo (iskanje, pridobivanje in pregled informacij), posredovalno vlogo (posredovanje informacij članom organizacije) in predstavniško vlogo (dajanje informacij drugim, zlasti javnosti).
- *Odločevalske vloge*, ki obsegajo podjetniško vlogo (planiranje in izvajanje novih dejavnosti), vlogo razreševanja problemov (odpravljanje motenj in napak), razdeljevalsko vlogo (odločanje o sredstvih) in pogajalsko vlogo (iskanje sporazuma).

### **3 ORGANIZACIJSKA KULTURA**

V naslednjem poglavju bomo obravnavali organizacijsko kulturo. Najprej bomo opredelili pojem kulture v organizaciji in predstavili njene funkcije. Sledijo značilnosti in posamezne ravni organizacijske kulture. Nadaljnje so sestavine kulture v organizaciji in tipologije organizacijskih kultur po različnih avtorjih. Na koncu sledi še organizacijska kultura v povezavi s kakovostjo poslovanja organizacije.

#### **3.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura**

V preteklosti, organizacije in njeni managerji, niso pripisovali velike vrednosti kulturi podjetja. Sčasoma se je v podjetniški praksi pokazalo, da imajo uspešna podjetja dobro uveljavljeno tudi kulturo. Kljub začetnim dvomom se je namreč izkazalo, da gre za izjemno pomemben dejavnik, ki ga je v nasprotju s pričakovanji, mogoče spoznat, vrednotiti in oblikovati (Lipičnik 1998, 80).

Ključni pojmi, na katere se neposredno ali posredno nanaša organizacijska kultura, so naslednji (Mihalič 2006, 255):

- skupna zgodovina in predvidena skupna prihodnost,
- vrednote, stališča, norme in prepričanja,
- povezanost članov sistema,
- skupne izkušnje,
- občutek pripadnosti,
- medosebna interakcija,
- komuniciranje,
- zmanjševanje negotovosti,
- vedenje,
- izmenjava izkušenj in znanj,
- identiteta organizacije,
- skupni cilji,
- doseganje sporazuma in
- ugled organizacije.

Med preučevanjem in raziskovanjem kulture organizacij lahko naletimo na sto in eno definicijo organizacijske kulture. Obstaja toliko definicij, kolikor obstaja avtorjev znanstvenih del in raziskovalcev kulture nasploh. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj definicij različnih avtorjev. Mnenja nekaterih se prepletajo, spet drugi na organizacijsko kulturo gledajo z drugačne plati.

Lipičnik (1998, 81) ugotavlja, da se kultura večinoma ne izraža neposredno, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako to počnemo, kakšen je naš odnos do okolja in ljudi. Tukaj gre za dejavnike, ki so prikriti, vendar pomembno oblikujejo našo življenjsko držo. Deal in Kennedy (1982, 4) kulturo organizacije opredeljujeta kot način delovanja v organizaciji. Wheelen in Hunger (1995, 123) pa pravita: »Kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, to delamo, za to se zavzemamo.«

Kavčič (1994, 177) izpostavlja nekaj temeljnih opredelitev o kulturi organizacije:

- Kultura je združevalna sila v organizaciji.
- Kultura je skupna filozofija članov organizacije.
- Kultura je tisto, kar višje vodstvo organizacije uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih.
- Kultura je tisto, v kar verjamejo člani organizacije.
- Kultura je vzorec pričnanj in pričakovanj članov organizacije.
- Kultura je celota skupnih prepričanj, kako naj se zaposleni vodijo pri delu in celota vrednot o tem, katere naloge in cilji so pomembni.
- Kultura je: »Tako to delamo pri nas!«

Kralj (2003, 157) opisuje kulturo v širšem smislu kot vse, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi. Kulturo tako deli na materialno (sredstva in dobrine) in duhovno. Duhovna se izraža preko dosežkov vrednot človeške družbe, ki so izid človekovega delovanja in ustvarjanja ter preko lastnosti človeka, da potrebuje splošno veljavna načela, norme in pravila obnašanja.

Tavčar (2000, 3-39) organizacijsko kulturo opredeljuje kot nabor mnenj, pričakovanj in vrednot, ki jih spoznajo in si jih delijo člani organizacije. Obsega vrednote, vzore in navade, ki prevladujejo v organizaciji ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Kulturo opredeljuje kot značilno obliko obnašanja ljudi, ki delujejo v organizaciji. Izhaja iz vrednot, ki jih usvoji velik del zaposlenih v podjetju.

Tavčar (2000, 39) kulturo enači z razvitostjo posameznega okolja, saj le-ta pomembno vpliva na snovanje politike organizacije in njene izide, to je na smotre in cilje ter na strategije za doseganje teh smotrov in ciljev. Sklepa, da je kultura splet vseh dosežkov posameznega okolja. Dosežke deli na:

- materialne (premoženje in dolgoročna last premoženja),
- nematerialne (vrednote, navade, razpoloženje ipd.) in
- duhovne dosežke z materialno vrednostjo (znanje, industrijska lastnina).



Mesner Andolšek (1995, 158) kulturo organizacije opredeljuje kot vse vidike odnosov v notranjem in zunanjem okolju podjetja, odraz načina razmišljanja in vedenja vseh udeležencev v podjetju v obliki običajev, navad, tradicije in vrednot ter kot rezultat socialnega učenja skupine.

Schein kulturo organizacije opredeljuje (Schein 1987, 6, po Mesner Andolšek 1995, 21):

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

Hofstede, Hofstede in Mlinkov (2010, 4-7) kulturo opredeljujejo kot psihološko imetje organizacije in skupen način mišljenja, čutenja in delovanja zaposlenih. Kulturo razvrščajo kot program mišljenja in jo delijo na tri ravni. Prva je univerzalna in obsega vzorce vedenja, skupne vsem ljudem. Druga je kolektivna raven, ki upošteva vrednote, ki so skupne skupini ali organizaciji. Tretja je na individualni ravni in obsega značilnosti posameznika. Ti programi mišljenj so oblikovani tako, da razlikujejo člane ene organizacije od članov drugih organizacij.

Na osnovi različnih definicij s strani različnih avtorjev in praktikov je organizacijsko kulturo možno opredeliti kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema (Mihalič 2007, 5-6).

### **3.2 Funkcije kulture v organizaciji**

Organizacijska kultura ima nedvomno največji razpon funkcij v organizaciji. Mihalič (2007, 16) izpostavlja, da je osnovni skupni namen organizacijske kulture celostni razvoj in usmerjanje celotnega poslovnega sistema ter vseh njegovih članov v želeno smer. Pri tem je želeno stanje vedno oblikovano z upoštevanjem preteklega stanja in izkušenj, trenutno danih možnosti, in ob predvideni skupni prihodnosti ter je sporazumno dogovorjeno. V tem kontekstu je ključna vloga organizacijske kulture v zagotavljanju pogojev za želeni razvoj organizacije in vseh zaposlenih.

Kultura opredeljuje meje organizacije in razlikuje organizacije od drugih organizacij. Zaposlenim daje občutek identitete. Omogoča rast zavzetosti članov za cilje, ki presegajo

njihove osebne interese. Povečuje tudi stabilnost organizacije kot družbenega sistema. Opredeljuje standarde za delovanje sodelavcev in povezuje organizacijo. Je instrument za usmerjanje in obvladovanje naravnosti zaposlenih pri njihovem delovanju in vedenju (Robbins 1991, 576-577, po Tavčar 2000, 42).

Opredeljuje delovanje celotnega sistema in povezuje vse njene člane, kot tudi krepi vezi med njimi. Omogoča hitrejše učenje in intenzivnejši prenos znanj ter bolj usmerjen strokovni in osebni razvoj zaposlenih. Spodbuja doseganje skupnih ciljev in krepi skupinski duh. Določa načine dela in opravljanja nalog ter vpliva na razporejanje nagrad in kazni. Vpliva na sistem napredovanja zaposlenih in razvoj njihovih potencialov. Zmanjšuje stopnjo tveganja za sistem in posameznika ter znižuje stopnjo strahu zaposlenih pred neznanim v organizaciji. Vpliva tudi na inovativnost zaposlenih in še mnogo več (Mihalič 2007, 16-18).

### **3.3 Značilnosti organizacijske kulture**

Osnovna značilnost kulture je njena kolektivna narava. Kultura je v temelju skupinski pojav, ki ga posameznik ne more ustvarjati brez skupine. Lahko razvije določene odgovore na negotovosti, s katerimi se spopada, toda dokler teh odgovorov ali prepričanj ne sprejmejo drugi, ne moremo govoriti o kulturi. Slednja nastaja v interakciji med posamezniki. Interakcija omogoča razvoj skupinskih prepričanj, verovanj, obredov in običajev. Sčasoma nastane identiteta skupine, ki je jedro kulture (Mesner Andolšek 1995, 131-132).

V organizaciji kultura nastaja kot proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje težav in iskanje odgovorov na vprašanja organizacijskega delovanja ustvarja zgodovino poslovnega sistema ter oblikuje njeno identiteto. Kulturo sestavljajo le tisti elementi, s katerimi se strinjajo posamezniki. Drugače misleče in delujoče posameznike skupina slej ko prej izključi. Pripadati določeni kulturi pomeni verjeti in delati stvari na podoben način kot ostali člani skupine (Mesner Andolšek 1995, 132).

Kultura pomaga obvladovati napetosti in druge čustvene težave, zato kot drugo temeljno značilnost navajamo njeno emocionalno ali čustveno obarvanost. Človekova pripadnost kulturnim oblikam izhaja iz potrebe po zmanjševanju napetosti in strahu. Vendar kultura ni vedno funkcionalna. Namesto reševanja težav prihaja do odlašanja in stopnjevanja nerazrešenih napetosti. Tukaj se kaže nerazumnost in nefunkcionalnost posameznikov, ki ostajajo del kulture tudi po tem, ko je le-ta že izgubila svojo vlogo. Tako nastanejo obredi in rituali (Mesner Andolšek 1995, 132-133).

Naslednja značilnost kulture je njeno zgodovinsko ozadje. Za razvoj neke kulture je nujno, da ljudje nekaj časa preživijo skupaj. Pomeni, da doživljajo skupne probleme in iščejo načine za njihovo obvladovanje. Določena kultura temelji na skupni preteklosti ljudi v skupini, ki so se spoprijemali s specifičnimi fizičnimi, socialnimi, političnimi in ekonomskimi okoliščinami.

Ljudje si v kulturnih skupinah delijo ideje in izkušnje, ki sčasoma postanejo del njihovega življenja. Tako lahko v organizacijah naletimo na različne načine razmišljanj in obrazce vedenj, ki izvirajo iz preteklosti, vendar niso več primerni za reševanje sodobnih težav. So skriti v zavesti ljudi, vendar imajo še vedno močan vpliv na njihovo vedenje in delovanje (Meško Štok 2009, 73-74).

V organizaciji je kultura močno simbolna in to je tudi njena naslednja značilnost. Tukaj se poudarja ekspresivni vidik pred tehničnim in praktičnim vidikom človeškega vedenja. Človek določene stvari počne, druge pa govori ali pripoveduje. Temu pravimo ekspresivna plat kulture. Pojavlja se kot specifičen tip kulturne oblike kot identifikacijski simbol ali logotip organizacije. Tako ima simbolizem pomembno vlogo pri komuniciranju in izražanju kulture (Mesner Andolšek 1995, 133-134).

Kulture se neprestano spreminjajo zaradi različnih razlogov. Od tod njena dinamična narava, kar je naslednja lastnost kulture. Do sprememb prihaja zaradi ovir v komuniciranju med člani skupine, ki niso vedno seznanjeni z vsemi pričakovanji. Prihaja do razhajanj. Kot naslednji vzrok navajamo individualnost posameznikov pri kreativnem razmišljanju in delovanju, kar vodi do sprememb v načinu odzivanja in obvladovanja življenjskih problemov ter izzivov. Razlog za spreminjanje kulture je lahko tudi v različnem pojmovanju simbolov. Tudi nove priložnosti in zahteve okolja so vzrok za spreminjanje kulture v organizaciji. Potrebno je prilagajanje novim skupinam in navadam ter okolju, ki se nenehno spreminja (Meško Štok 2009, 74).

Organizacijska kultura ni monolitna in enotna vrsta idej in prepričanj. Od tod njena nerazločna narava. Ne sestavlja je skupna celota, temveč kaotična zmes paradoksov, nejasnosti in negotovosti. Bolj, kot so kompleksne okoliščine, s katerimi se člani organizacije soočajo, tem bolj je visoka nerazločnost kulture (Mesner Andolšek 1995, 134; Meško Štok 2009, 74).

Kot zadnjo pomembno lastnost organizacijske kulture navajamo še organizacijsko klimo. Klima v organizaciji predstavlja neko splošno vzdušje, kakovostne odnose med njenimi člani in način poslovanja s strankami in drugimi zunanjimi udeleženci (Luthans 2002, 563, po Meško Štok 2009, 74).

### **3.4 Ravni kulture**

Kultura ima tri ravni: temeljne podmene v ozadju, usvojene vrednote in pojavne oblike kulture ali artefakte. Iz usvojenih podmen nastajajo usvojene vrednote, ki se na zunaj kažejo kot pojavni znaki kulture.

Kultura kot nabor temeljnih podmen opredeljuje, na kaj moramo biti pozorni in kakšen je pomen stvari. Prav tako nam govori, kako naj se čustveno odzovemo na dogajanja in kakšne pobude naj prevzemamo v raznih okoliščinah. Nabor temeljnih podmen lahko opredelimo tudi kot »miselni zemljevid« (Schein 1992, 94-143, po Tavčar 2000, 46).

Podmene kulture po Scheinu (Schein 1992, 94-143, po Možina idr. 2002, 180-181) so naslednje:

- *podmene o resničnosti in resnici*: kaj je resnično in kaj ne, kaj so dejstva na snovnem in družbenem področju, kako opredeljujemo resnico in ali izhaja iz razodetja ali iz odkritij;
- *podmene o času*: opredeljujejo temeljne koncepte o času, kako ga določamo in merimo, koliko vrst časa je in kako pomemben je v kulturi;
- *podmene o prostoru in razdelitvi prostora*, o razporejanju in lastništvu prostora, o simbolnem pomenu prostora, ki obdaja osebo, o vlogi prostora pri opredeljevanju razmerij, kot sta stopnja zaupnosti in zasebnosti;
- *podmene o človeški naravi*: kaj pomeni biti človek in katere človeške lastnosti veljajo kot prirojene ali prvinske; ali je človeška narava dobra, zla ali nevtralna; ali morejo postati človeška bitja popolnejša ali ne;
- *podmene o človeški dejavnosti* – o dejavnosti ljudi do okolja, ki so primerne glede na podmene o resničnosti in podmene o človeški naravi: kaj je prava mera aktivnosti in pasivnosti v temeljni naravnosti posameznika; kakšno naj bo razmerje organizacije do okolja; kaj je delo in kaj igra;
- *podmene o razmerjih med ljudmi*: o temeljni naravnosti, ki naj se je ljudje držijo v medsebojnih razmerjih, v razporejanju moči in naklonjenosti; ali je življenje sodelovanje ali tekmovanje; kaj je primerna psihološka pogodba med delodajalci in delojemalci; ali pristojnosti temeljijo na tradicionalni linijski avtoriteti, na moralnem soglasju, zakonih ali karizmi; kakšne so skupne podmene o pravih načinih za urejanje nasprotij in odločanje.

Usvojene vrednote nastajajo ob preizkušanju in reševanju podmen, domnev ali zamisli o naravnosti in delovanju. Temelj vrednot so usvojene podmene, ki jih večinoma pozabimo. Vrednot pa ne pozabimo, ker nam ostanejo v zavesti. Tako podmene kot vrednote izhajajo iz potreb posameznika, skupine, organizacije in širše skupnosti. Kultura posameznika, skupine, organizacije, panoge in kultura okolja, so prepletene in med seboj povezane (Možina idr. 2002, 181-182). Vrednote so korenine vsake kulture. So lahko tudi le dobre želje za prihodnost. Koristne so tiste, ki se skladajo s temeljnimi podmenami. Tedaj postanejo vir identitete in poslanstva skupine (Schein 1992, 16-27, po Tavčar 2000, 47). Kulture organizacij lahko prepoznavamo po tem, kar vidimo ali drugače zaznavamo po pojavnih znakih – artefaktih. So vse, kar zaznamo ob stiku s tujo kulturo. Iz pojavnih znakov ni mogoče zanesljivo sklepanje globlje značilnosti kulture, vendar so za zunanjega opazovalca lažje dostopne. Artefakte je lahko opaziti, vendar težko pojasniti. So vidni izidi delovanja skupine, kar se kaže v urejenosti fizičnega okolja, tehnologiji, ki jo premorejo, v proizvodih, jeziku in raznih umetnostih stvaritvah. Pojavne znake kulture vidimo tudi v obnašanju

kulturne skupine in v procesih, ki obsegajo rutine. Odsevajo tudi slog skupine v stilu oblačenja, naslavljanju in v vrednotah, ki jih proglašajo (Schein 1992, 17, po Trnavčević idr. 2007, 30).

### **3.5 Sestavine organizacijske kulture**

Organizacijska kultura vsebuje sestavine, ki se jih člani organizacije zavedajo, in sestavine, ki se jih ne zavedajo. Nekatere so vidne in jih lahko zaznajo tudi zunanji opazovalci kulture, druge sežejo globlje in lahko o njih le sklepamo. V literaturi se najpogosteje pojavljajo naslednje.

#### **3.5.1 Vrednote**

Vrednote so življenjska vodila in ena od temeljnih sestavin organizacijske kulture. Določajo, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo. Torej služijo kot merilo vrednotenja in presoje posameznikovih odločitev in odločitev znotraj skupin. Seveda imajo širši pomen, saj nekatere vrednote sežejo globlje kot druge in so glavni vzrok za vsakršno delovanje posameznikov. Imajo pomemben vpliv na obnašanje članov organizacije. Tukaj gre za vrednote, ki so skupne določeni skupini članov organizacije ali vsem zaposlenim znotraj organizacije. Do vrednot pridemo, če se vprašamo, zakaj člani organizacije delajo to, kar delajo (Kavčič 2003). Vrednote so bistvo filozofije organizacije za doseganje uspeha in zagotavljajo občutek skupne smeri za zaposlene. So vodilo za vedenje zaposlenih. Vrednote, ki tega bistva ne dosegajo, niso pravi odsev trenutne kulture organizacije (Polajnar in Rozman 2014, 14).

#### **3.5.2 Norme**

Norme so pričakovanja glede zahtev vedenja in delovanja članov organizacije. To so kolektivna pravila vedenja in stališča, ki so se razvila v interakciji z udeleženci organizacije. Pogoj za nastanek norme je skupen cilj (Ivanko 2004, 237).

#### **3.5.3 Vzorniki**

Vzorniki so pogosto osebnosti, ki so zaznamovale kulturo zaradi zgodovinskega, političnega ali katerega drugega vpliva na predstavnike kulture. Znani so tudi kot »heroji organizacije«. Veljajo za model idealnih voditeljev ali zaposlenih. Vzorniki so uspešni voditelji ali člani organizacije, katerih delovanje je bilo za organizacijo izjemno koristno (Hofstede, Hofstede in Mlinkov 2010, 8).

#### **3.5.4 Običaji in obredi**

Običaji in obredi so dogodki v organizaciji, ki se prirejajo ob posebnih priložnostih. To so razne slovesnosti ob obeleževanju obletnic, proslave posebnih dosežkov, zaključkov poslovnega leta, rojstni dnevi, letna srečanja ipd. Povezujejo zaposlene, sproščajo konflikte in krepijo duh organizacije. V vsaki organizaciji se oblikuje poseben odnos do dogodkov, ki so zanj pomembni. Povezani so tudi z nagrajevanjem zaposlenih, podeljevanjem priznanj, napredovanjem, upokojevanjem ipd. Podpirajo in vplivajo na doseganje ciljev organizacije in dosežkov svojih članov (Kavčič 2003).

#### **3.5.5 Proizvodi**

Proizvodi zajemajo vse stvaritve človekove dejavnosti. To je tudi sestavina kulture, ki je najlažje vidna in prepoznavna z razliko njene vsebine. Pri prehajanju na nove proizvodne programe le-ti pogosto vplivajo na spremembe v obnašanju in vrednotah članov organizacije (Kavčič 2003).

#### **3.5.6 Simboli**

Simboli so znaki, ki nosijo poseben pomen. To so besede, kretnje, podobe, slike ali predmeti, ki prenašajo kompleksne pomene in so razumljivi pripadnikom določene kulture. Novi simboli se zlahka razvijajo in stari opuščajo. So tudi zlahka kopirani od drugih organizacij, zato veljajo za površinsko sestavino kulture (Hofstede, Hofstede in Mlinkov 2010, 8).

#### **3.5.7 Zgodbe**

Zgodbe so pripovedovanja o preteklih uspešnih dogodkih organizacije in o osebah, ki so jih ustvarili. To so zgodbe o ustanoviteljih, vodjih in kriznih dogodkih, ki so oblikovali organizacijo. Veljajo za učinkovit način prenašanja in utrjevanja organizacijskih vrednot, prav tako prispevajo k njihovem ohranjanju (Treven in Srića 2001, 93).

#### **3.5.8 Jezik**

Jezik predstavlja sredstvo medsebojnega komuniciranja in uporabe posebnih izrazov, ki so specifični za določeno organizacijo ali oddelke znotraj nje. Uporabljamo ga za označevanje pripadnosti članov določeni kulturi. S poznavanjem jezika člani potrjujejo sprejemanje kulture organizacije in pripomorejo k njenemu ohranjanju. Terminologija postane sestavni del kulture organizacije, ki združuje vse člane določene kulture (Treven in Srića 2001, 93).

### 3.5.9 Podjetniška arhitektura

Arhitektura podjetja predstavlja njihov nepremični prostor, ki vpliva na komunikacije in opravljanje dela. Nekatera velika sodobna podjetja dajo velik pomen na fizičen izgled zgradb, okolice, delovnih prostorov ipd. Pogosto je namenjena ustvarjanju posebnega vtisa na obiskovalce. Temu namenu služi tudi določen tip pohištva in postavitve znotraj prostora. Lahko je tudi simboli razkošja, dobrega okusa ali statusa. Pogosto je arhitektura povezana z organizacijsko zgodovino, saj jo je kratkoročno težko spreminjati. Pravzaprav že arhitektura sama po sebi daje pomen, še večjega ji pripisujejo zaposleni (Kavčič 2003).

Pri preučevanju organizacijske kulture smo vezani na njene opazljive sestavine. Lažje jih odkrijejo zunanji opazovalci kot člani organizacije. Slednji opazijo te posebnosti šele, ko stopijo v stik z drugimi organizacijami. Takrat zaznajo organizacijsko kulturo, ki se razlikuje od njihove (Kavčič 2003).

## 3.6 Tipologije organizacijskih kultur

Avtorji in raziskovalci kultur so precej neenotni glede njene razvrstitve, zato so na voljo različne tipologije raznih avtorjev. V nadaljevanju bomo obravnavali tipologije kultur po naslednjih avtorjih:

- Tipologija po Ansoffu.
- Tipologija po Handyju.
- Tipologija po Dealu in Kennedyu.
- Tipologija po Cameronu in Quinnu.

### 3.6.1 Tipologija po Ansoffu

Igor Ansoff, eden od začetnikov vede o managementu, si je za razvrščanje in opisovanje kultur organizacij izbral šest lastnosti (Ansoff 1981, 120, po Tavčar 2000, 86):

- *časovno obzorje*: usmerjenost organizacije na preteklo izkušnje, ukvarjanje s sedanostjo ali usmerjenost v prihodnost;
- *razpon možnosti*: precendenčni primeri, izkušnje, ekstrapolirane, globalne in ustvarjalne;
- *usmeritev pozornosti organizacije*: navznoter, na notranje dogodke ali navzven, na zunanja dogajanja;
- *naklonjenost spremembam*: kako močna mora biti pobuda, da sproži spremembe;
- *sprejemljiva novost*: sprejemljiva stopnja nepovezanosti obravnavanih možnosti z izkušnjami v preteklosti;
- *naklonjenost tveganjem* pri izbiranju možnosti.

Ansoff na osnovi teh usmeritev razvršča kulture organizacije na stabilne, odzivne, predvidevajoče, raziskujoče in ustvarjalne. Lastnosti posameznih kultur navajamo v nadaljevanju (Ansoff 1981, 120, po Tavčar 2009, 43-45).

Stabilna kultura je usmerjena v preteklost. Pozornost organizacija namenja navznoter, na notranje dogodke organizacije. Zanja je značilno zavračanje tveganj. Zaposleni si želijo obdržati obstoječo kulturo, zato spremembe sproži samo kriza. Ta tip kulture je primeren za zaposlene v proizvodnji in računovodstvu.

Reaktivna ali odzivna kultura se ukvarja s sedanostjo, pozornost prav tako usmerja navznoter. Zanja je značilna minimalna pripravljenost za tveganja in spremembe, ki nastanejo šele ob nezadovoljstvu z uspehom organizacije. Primerna je za člane proizvodnje in finančne nadzornike.

Anticipativna ali predvidevajoča kultura se zavzema za bližnjo prihodnost. Pozornost usmerja navzven ali navznoter. Pripravljena je na tveganje ob ustreznem predhodnem načrtovanju. Sprememb se lotevajo počasi, razlog zanje tiči v predvideni nezadostni uspešnosti. Kultura je primerna za tržne enote in enote načrtovanja.

Raziskujoča kultura se osredotoča na neznano prihodnost in je usmerjena navzven. Nenehno išče prelomne spremembe. Veliko tvega, saj si želi pridobitev. Tip kulture je značilen za zaposlene v razvojnih oddelkih organizacije.

Kreativna ali ustvarjalna kultura je močno usmerjena v ustvarjanje drugačne prihodnosti. Je usmerjena navzven in nenehno išče nove spremembe. Zelo je naklonjena neznanemu tveganju, saj si želi popolne novosti. Tip kulture je značilen za zaposlene v raziskovalnih oddelkih organizacije.

### **3.6.2 Tipologija po Handyju**

Charles Handy, ki velja za pomembnega raziskovalca v managementu, razporeja kulture po značilnostih, ki jih v managementu hitro zaznamo (struktura organizacije in njeni pojavniki). Pri obravnavanju kulture se je opiral na Harrisona (1972, 119-128), ki opozarja na razlike organizacij v ozračju, opravljanju zadev, ravneh energije, osebne svobode in v vrstah osebnosti. Izpostavlja dejstvo, da so, tako kot narodi in družbe sveta, tudi organizacije različne in raznolike. Tako členjenost in organiziranost poslovnega sistema odraža kulturo organizacije – skupek njihovih vrednot, norm in prepričanj (Tavčar 2000, 86).

Na tej osnovi je zasnoval štiri tipe kultur organizacij, ki so vzpostavljene v vsakem poslovnem sistemu. V vsaki organizaciji so prisotne vse štiri vrste, vendar ima le ena izmed njih dominantno vlogo. Tovrstna vodilna vloga kulture je ustaljena in preprečuje nadvlado ostalih tipov, saj je njena zamenjava zelo zahtevna in dolgotrajna (Mihalič 2007, 20).



Handy (1979, 176-211) posamezne tipe kultur razvršča na kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Lastnosti posameznih kultur navajamo v nadaljevanju.

V organizacijah, kjer prevladuje kultura moči, je značilna avtokratska in izrazito hierarhična struktura sistema. Moč se izraža v osrednji osebnosti, ta jo uresničuje preko majhnega števila članov organizacije. Vpliv ima tudi na kontrolo sredstev, do katerih pridejo ostali člani organizacije le z njegovim dovoljenjem. Takšna kultura temelji na posamezniku in je značilna za majhne organizacije. Skupinskega dela in odločanja pravzaprav ni, ali je slabo razvit. V ospredju so uspešnost in učinkovitost posameznika, konkurenčnost in tekmovalnost. Razvoj ali upad organizacije je odvisen od sposobnosti posameznika na vrhu organizacije. Brez te osebe organizacija kmalu propade. Kulturo v literaturi ponazarjajo s pajkovo mrežo, pajka predstavlja dominantna oseba na vrhu (Mesner Andolšek 1995, 123-124).

Za organizacijo, kjer prevladuje kultura vlog, je značilna visoka formalnost medsebojnih odnosov na večini področij v organizaciji. Ima značilne lastnosti birokratske organizacije. Delitev dela je precej toga. Pravice in obveznosti nosilca posamezne funkcije določa sistem pravil. Za urejanje delovnih razmer se upošteva sistem postopkov. Moč v organizaciji temelji na položaju, ki ga posameznik zaseda. Značilna je jasno opredeljena hierarhija, ki je uzakonjena s pravili in predpisi. Sistem napredovanja in selekcije zaposlenih ne temelji na uspešnosti zaposlenih, temveč na izpolnjevanju pogojev, ki jih je določila organizacija. Tip kulture zaznavamo v organizacijah, ki delujejo v stabilnem okolju. Spremembam se težko prilagajajo, saj sledijo načrtanim pravilom, kar za organizacijo ne pomeni vedno, da bo uspešna. S takšnim delovanjem ji lahko tudi škodijo. Kulturo vlog ponazarjamo s piramido, ki kaže na stabilne in močne oddelke v organizaciji, ki jih vodi ozka skupina na vrhu (Mesner Andolšek 1995, 124).

Za razliko od prejšnjih dveh kultur je kultura nalog skupinsko usmerjena. Poudarek je na izvrševanju nalog, ki pripeljejo do cilja. Jasno postavljeni cilji so tudi osnova in prvi pogoj vsakršnega delovanja v organizaciji. Formalna organizacijska struktura ni fiksna, vendar se spreminja glede na različne skupine. Birokratski hierarhični odnosi v tem tipu kulture predstavljajo oviro, zato so medsebojni odnosi v skupinah bolj sproščeni. Delo temelji na zaupanju med člani skupine in deljenju znanja. Strokovno znanje je glavni vir moči v organizaciji. Uspešnost zaposlenih se presoja na osnovi doseženih rezultatov. Kultura nalog je bolj učinkovita od ostalih tipov kultur, vendar je njena slabost v tem, da organizacija ne more biti sestavljena samo iz skupin. Ponazarjamo jo z matriko ali mrežo, kar kaže na povezanost skupin in članov organizacije (Mesner Andolšek 1995, 124-125).

V organizacijah, kjer prevladuje kultura osebnosti, so na prvem mestu posameznikovi interesi in potrebe. V ospredju je razvoj vsakega zaposlenega v organizaciji. Posamezniki imajo enakopraven položaj in enake možnosti za uspeh. Pomembni so njihovi trenutni dosežki in učinki rezultatov njihovega dela. Organizacije s kulturo osebnosti se zavedajo, da je uspeh

podjetja mogoče doseči le preko uspeha posameznika. Prilagajajo se okolju in imajo malo pravil in omejitev. Ta tip kulture ponazarjamo z gručo (Mihalič 2007, 21).

Kultura moči je značilna za vojaške organizacije in vrhove velikih organizacij. Kulture vlog prevladujejo v zavarovalniški dejavnosti, javni upravi, bančništvu in v velikih razčlenjenih organizacijah. Značilne primere organizacij s kulturo nalog najdemo v raziskovalni dejavnosti, marketingu, oglaševanju, načrtovanju in projektnih skupinah. Kultura osebnosti je lastnost odvetniških pisarn, malih svetovalnih organizacij in arhitekturnih birojev (Tavčar 2000, 87).

### **3.6.3 Tipologija po Dealu in Kennedyju**

Popularna tipologija v poslovnem svetu, vendar ne najbolj korektna, je tipologija Deala in Kennedyja (1982). Avtorja sta jo oblikovala na osnovi ameriškega poslovnega okolja, zato je za potrebe evropskih držav razvrstitev dopolnil Rüttinger (1986). Ta tipologija razvršča kulture po objektivnem in subjektivnem tveganju zaposlenih pri odločanju in ukrepanju ter po času, potrebnem za povratni odziv o pravilnosti odločitev in ukrepov (Tavčar 2009, 47).

Deal in Kennedy 1982 (po Tavčar 2000, 88) navajata, da je za uspešno poslovanje pomembno prepoznavanje kultur po zunanjih znakih:

- *vrednote*: formalizirane ali ustno izročene;
- *vzorniki*: vršni poslovodje ali strokovnjaki;
- *običaji*: sporazumevanje, delovne navade, tehnike upravljanja in vodenja, način pohval in priznanj, velike prireditve;
- *neformalno komuniciranje*: vloge zaposlenih (zgodbarji, pridigarji, prišepetovalci, opravljevalci, vohljači).

Nastali so štirje osnovni tipi kultur, in sicer: poslovna kultura, kultura moči, procesna kultura in sistemska kultura. V nadaljevanju sledijo značilnosti posameznih tipov kultur (Rüttinger 1986, 143-154, po Tavčar 2009, 47-48).

Poslovno kulturo lahko opredelimo kot kulturo trdega dela ali »kulturo prodajalcev«. Pojavlja se predvsem v dejavnosti trženja in drugih izvajalnih strokovnih dejavnostih. Zanje je značilno majhno tveganje, ki je porazdeljeno. Povratne informacije v organizaciji pridobivajo takoj. Temeljna vrednota poslovne kulture so odjemalci in njihove potrebe. Odločanje v organizaciji poteka hitro in preprosto. Kot merilo uspešnosti poslovanja je pomembna količina. Vzorniki organizacij s poslovno kulturo so uspešni poslovneži, prodajalci in posredniki. Udeleženci kulture so prijazni, odkriti, družabni in predvsem aktivni posamezniki z željo po hitrih izidih. Uspeh jim prinaša le skupinsko delovanje.

Kultura moči je znana tudi kot »moška kultura« ali kot kultura tveganj in iz tega razloga tudi značilna za dinamične in tvegane dejavnosti, kot so moda, borze in profesionalni športi. Za ta

tip kulture je značilno veliko tveganje, ki ne prinese vedno uspeha. Nihanje med uspehom in neuspehom je veliko. Časa je premalo. Biti previden ni prednost, temveč slabost, vrlina pa je razumno tveganje. V kulturi moči je vzornik trd in oblasten, saj je tekmovanje ostro. Kultura privlači posameznike, ki ljubijo tveganje in hitre odzive. Posamezniki so zelo površinski in praznoverni, njihova prednost je izjemna bojevitost.

Procesna kultura, »kultura uradnikov« ali birokratska kultura je prisotna predvsem v velikih podjetjih, bankah, zavarovalnicah, javni upravi in v administraciji. Za posameznika, v tej kulturi, skoraj da ni tveganja. Te dejavnosti pozornost usmerjajo bolj v načine delovanja kot v samo vsebino, saj so le malokrat deležni odzivov. Pomembno jim je, da delajo prav, četudi to pomeni, da delajo napačne stvari. Pri svojem delovanju so zelo previdni. Vzorniki procesne kulture varujejo organizacijo pred neznanimi nevarnostmi. Kultura je zanimiva predvsem za posameznike, ki ljubijo natančnost, urejenost in podrobnosti.

Sistemska kultura lahko poimenujemo tudi »projektantska kultura« ali kultura zavetja. Značilna je za naložbene dejavnosti in velike projekte, vojsko, gradbeništvo in velike industrijske sisteme, kjer so tveganja izjemno velika. Povratne informacije lahko pridejo šele čez leta, ko je za popravke že prepozno. Delovanje in odločanje je centralizirano. Kot vrlina se spoštujeta preudarnost in odločnost. V sistemske kulturi so vzorniki trdni, samozavestni, mirni, uravnovešeni in zdržijo dolgoletno negotovost. Udeleženci spoštujejo avtoritete in znanje. Izmenjujejo si izkušnje in se podpirajo. Sporazumevajo se formalno in uporabljajo nazive, prav tako je zanje značilna uniformiranost.

### **3.6.4 Tipologija po Cameronu in Quinnu**

Ena novejših razvrstitev organizacijskih kultur je tipologija po Cameronu in Quinnu (1999). Izhaja iz dveh razsežnosti, na osnovi katerih se oblikujejo štiri tipi kultur. Organizacijo na osnovi spremenljivosti in prostosti delovanja delita na prožno in samostojno ali stabilno in obvladljivo. Druga razsežnost te tipologije razvršča organizacijo na osnovi naravnosti na notranje okolje in integracijo ali na zunanje okolje in diferenciacijo (Cameron in Quinn 1999, 58, po Trnavčević idr. 2007, 43). Oblikovani tipi kultur in njene značilnosti so (Cameron in Quinn 1999, 58, po Možina idr. 2002, 189-190):

- *Kultura hierarhije*: Organizacije, ki imajo hierarhični tip kulture, so zelo formalizirane in jasno strukturirane. Značilni so formalni predpisi in pravila, ki narekujejo potek dela, saj je nadvse pomembno, da organizacija nemoteno deluje. Vodje organizacij so učinkoviti usklajevalci in organizatorji delovnih procesov. Z nadzorovanjem spodbujajo učinkovitost. Delovanje zaposlenih določajo s postopki in podrobnimi opisi delovnih nalog. Skrb za zaposlene obsega zagotavljanje varnosti zaposlitve in napovedljivost. Usmerjenost organizacije je predvsem v notranjosti, stabilnosti in uspešnosti, kar dosega z učinkovitim in nemotenim delovanjem. Merila za preverjanje uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjeni roki in nizki stroški.

- *Kultura klana*: Kultura klana ali skupine predstavlja organizacijo, ki deluje kot velika družina. Značilno je prijazno delovno okolje, visoka povezanost in zavzetost članov organizacije. Močan poudarek je na osebnem razvoju zaposlenih, složnosti in vzdušju. Organizacijo povezujeta pripadnost in tradicija. Vodje prevzemajo očetovsko vlogo. Zaposlenim so za zgled in svetujejo pri poteku delovnih nalog. Usmerjenost organizacije je v notranje okolje, kjer se spodbuja timsko delo, soglasje in sodelovanje. Merila uspešnosti organizacije so partnerski odnosi s potrošniki, složnost, vzdušje v organizaciji in osebni razvoj sodelavcev.
- *Kultura trga*: Organizacija je osredotočena na izide poslovanja, zato so delovne naloge na prvem mestu. Značilno je zavzemanje za zmagovanje in doseganje ugleda in uspeha organizacije. Zaposleni tekmujejo in so trdno osredotočeni na cilje. Vodja je trd, zahteven in tekmovalen. Do zastavljenega cilja prihaja brez odlašanja in obupavanja. Organizacija je usmerjena navzven, na premagovanje svojih tekmecev in na doseganje zastavljenih ciljev in smotrov. Merila uspešnosti delovanja so doseganje ciljev, tržni delež, konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču.
- *Kultura adhokracije*: Adhokracija je prilagojena sodobnemu dinamičnemu okolju, ki spodbuja ustvarjalnost in podjetniško razmišljanje. Spodbuja se osebna pobuda in samostojnost zaposlenih. Vodja je vizionar, inovator in predvsem izvrsten podjetnik, ki rad tvega. Zaposleni so nagnjeni k tveganju in inoviranju, prav tako kot njihov vodja. Organizacija je izjemno prilagodljiva okolju in nagnjena k tveganju. Usmerjena je v inoviranje, rast in ustvarjanje novih zmožnosti. Merilo uspeha jim predstavlja ustvarjanje novih in drugačnih izdelkov in storitev, rast organizacije in ustvarjalnost.

### **3.7 Organizacijska kultura in kakovost poslovanja organizacije**

Pojav organizacijske kulture je povezan s kakovostjo poslovanja uspešnih podjetij. Kultura organizacije uravnava obnašanje članov znotraj organizacije, ti imajo s svojim vedenjem vpliv na gospodarske rezultate (Kavčič 2003). Gorenak in Mlaker Kač (2017, 14) poudarjata, da se vsaka aktivnost in sprememba vedenja pomembno odraža na organizacijski kulturi, le-ta pa posledično vpliva na spremembe vedenja članov organizacije in njenega okolja.

Kolar (2016) izpostavlja, da lahko uspeh zaposlenih upade, kadar organizacijska kultura nanje ne vpliva pozitivno. Kulturo lahko ogrožajo novozaposleni ali že dalj časa zaposleni, katerih vrednote se ne skladajo z vrednotami organizacije. Prav tako so lahko razlog poslabšanja organizacijske kulture tudi previsoka pričakovanja od zaposlenih, ki zaposlene vodijo v izgorelost, utrujenost in nezadovoljstvo. Kultura ima pomemben vpliv na obvladovanje organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev in na delo managerja, ki izbira strategije za njihovo uresničitev. Strategije so uspešne takrat, ko se skladajo s kulturo organizacije. Skladna kultura se kaže predvsem na vzdušju, zavzetosti, produktivnosti in zdravstvenem ter čustvenem stanju zaposlenih (Tavčar 2009, 47-48).

Povezanost organizacijske kulture s kakovostjo poslovanja organizacije je odvisna predvsem od njene definiranosti in od okolja, v katerem organizacija deluje. Podjetja si lahko z organizacijsko kulturo pridobijo in zagotovijo konkurenčno prednost, vendar morajo biti za to izpolnjeni določeni pogoji. Organizacijska kultura mora biti ustrezna z urejenostjo organizacije, z dejavnostjo, ki jo podjetje opravlja, in s sredstvi, s katerimi razpolaga. Biti mora edinstvena in imeti značilnosti, ki so drugačne od drugih organizacij. Vsebovati mora lastnosti, ki niso lahko posnemljive. Uspešnost organizacijske kulture je tako na dolgi rok odvisna od usklajenosti s politiko podjetja, od prilagodljivosti zunanjemu okolju in moči kulture (Vindiš 2011, 143-144).

Kakovost poslovanja organizacije je mogoče povezati tudi z močjo organizacijske kulture. Moč kulture je izražena v soglasju članov organizacije s temeljnimi vrednotami in normami ter v odločnosti pri njunem uresničevanju. O močni kulturi govorimo takrat, ko si velik del članov organizacije deli iste vrednote in se zanje močno zavzema. Tedaj se oblikuje močna enovita organizacijska kultura z nekaj temeljnimi vrednotami, ki jih člani organizacije večino časa upoštevajo. Vendar lahko ima močna kultura organizacije tudi negativen vpliv na kakovost poslovanja. Na začetku je lahko dejavnik kakovosti, vendar se pozneje izkaže kot izredna slabost, saj preprečuje nastajanje in sprejemanje novih in inovativnih idej. Zavira strateške spremembe in razvoj organizacije. Lahko postane precej rigidna, kar v času nenehnih sprememb, ni najboljša možnost za uspeh organizacije. Z druge strani kultura, kjer je spodbujeno tveganje, učenje in inovativnost, ni primerna za vse organizacije. Organizacijska kultura je lahko, na nekaterih področjih precej močna in na drugih šibka. Primerna naj bi bila tista, ki je strateško usklajena z notranjimi procesi in razmerami v zunanjem okolju organizacije. Vsekakor je povezanost organizacijske kulture s kakovostjo poslovanja organizacije pojav, ki je težko merljiv in težko dokazan (Trnavčević idr. 2007, 48-50).

Nekateri managerji se zavedajo pomembnosti organizacijske kulture in okolja, v katerem deluje, spet drugi tem dejavnikom ne namenjajo pozornosti. V skladu s smotri organizacije, vrednotami članov in močjo kulture, imajo managerji naslednje možnosti (Tavčar 2009, 49-50):

- *ignorirajo kulturo*: kratkoročno lajša urejanje posameznih zadev, dolgoročno povečuje tveganje poslovne kakovosti organizacije;
- *izkoriščajo kulturo*: kratkoročno prinaša koristi, dolgoročno slabša izgled organizacije zaradi odpora zunanjih in notranjih udeležencev;
- *uporabljajo kulturo*: negovanje in spodbujanje tistih vidikov, ki so pomembni tako za sprotno kot dolgoročno poslovno kakovost organizacije;
- *spreminjajo kulturo*: dolgotrajno in tvegano početje, ki terja velike količine zmožnosti organizacije in zahtevno glede na notranje in zunanje okolje organizacije.

Kultura organizacije torej odraža vrednote njenih članov in narekuje njihovo vedenje. Vpliva na snovanje ciljev in strategij, ki se morajo ujemati s kulturo in okoljem, v katerem organizacija deluje. Je pomemben dejavnik, ki vpliva tako na delovanje kot na kakovostno poslovanje organizacije, vendar le, kadar je pravilno snovan, spodbujen in prilagojen.

## 4 KAKOVOST ORGANIZACIJE

V naslednjem poglavju bomo definirali pojem kakovosti po mnenju raznih avtorjev. Sledi predstavitev managementa celovite kakovosti in predstavitev pomena kakovosti poslovanja za organizacijo.

### 4.1 Definicija kakovosti

Opredelevanje pojma kakovosti je zapleteno področje, ki nima enotne definicije. Bistveno pri njenem razumevanju je vidik, s katerega jo raziskujemo. Pri odjemalcu nam to predstavlja kakovost izdelka oziroma storitve. Z vidika proizvajalca to pomeni kakovost izdelkov oziroma storitev, procesov, zaposlenih, oddelkov, organiziranosti, podatkov in ciljev. Torej je kakovost obravnavana z vidika raziskovanja in jo v praksi vsako podjetje ali organizacija dojema drugače. Avtorji, ki se ukvarjajo s kakovostjo, imajo različne opredelitve kakovosti, ki se razlikujejo tudi od okolja, iz katerega izhaja avtor. Uporabljajo se različni termini, ki na področju kakovosti niso poenoteni (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 65-66).

Crosby (1990, 17-21) kakovost izdelka oziroma storitve opredeljuje kot usklajenost z zahtevami odjemalcev in nasprotuje uporabi drugega razumevanja kakovosti. Specifikacije izdelka oziroma storitve tako izhajajo iz zahtev odjemalcev. Crosby v zvezi z managementom kakovosti navaja pet napačnih trditev, ki predstavljajo težave tistim, ki zahtevajo in zagotavljajo kakovost.

Navaja naslednje (Crosby 1990, 17-21, po Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 67):

- *»Kakovost je nekaj dobrega ali celo razkošnega.«* Kakovost je potrebno opredeliti v skladu z željami in zahtevami kupcev, le-te morajo biti jasne, razumljive in nedvoumne.
- *»Kakovosti ni mogoče opredeliti in zato tudi ne meriti.«* Trditev je sporna, saj je kakovost mogoče meriti na osnovi nastalih stroškov.
- *»Kakovost nastaja v oddelkih za kakovost.«* Za kakovost izdelka oziroma storitve so odgovorni vsi v poslovnem procesu, oddelek za kakovost le preverja skladnost z načrtovanim.
- *»Obstaja ekonomika kakovosti.«* Norma kakovosti pomeni, da organizacija od začetka proizvaja izdelke in ponuja storitve brez napak.
- *»Težave v zvezi s kakovostjo nastajajo zaradi zaposlenih.«* Delavci niso tisti, ki povzročajo napake, saj navodila za delo dajejo managerji, ki so odgovorni za odpravljanje vzrokov težav.

Za Deminga (2002) kakovost predstavlja tisto, kar odjemalec potrebuje in zahteva ter se nenehno spreminja, zato so potrebne stalne raziskave trga. Ker kakovost ustreza željam in zahtevam trga, to za organizacijo pomeni enotnost, usklajenost, zanesljivost in proizvodnjo izdelkov z nizkimi stroški.

Markič (2003, 163) opredeljuje, da je za odlično kakovost izdelkov in storitev potrebno sodobno organizirati proizvodne procese kot celoto in tudi po vseh hierarhičnih ravneh organizacije ter pri tem upoštevati zahteve odjemalcev. Sodobna organizacija mora biti učinkovita, kakovostna, fleksibilna in inovativna. Na osnovi različnih opredelitev in lastnosti lahko kakovost razumemo kot kakovosten izdelek oziroma storitev, ki ustreza zahtevam odjemalcev. Ocene kakovosti izdelka ali storitve so pogosto odvisne od cene in stroškov ter vključujejo ljudi, orodja in čas. Kakovost je izmerljiva z dejavniki, ki vplivajo nanjo. Obstaja več plati kakovosti, ki si jo lahko predstavljamo iz različnih vidikov. Kakovostni proizvodi in storitve ne ogrožajo naravnega in družbenega okolja. Kakovosten izdelek je posledica kakovostnega razvojnega procesa, materialov in kakovostnega procesa izdelave. Odlična storitev zvišuje lojalnost odjemalcev in je najboljši način za pridobitev konkurenčne prednosti in uspešnosti (Piskar in Dolinšek 2006, 41-42).

#### **4.2 TQM – Management celovite kakovosti**

Rozman (1999, 158-192) pravi, da je management doseganje ciljev organizacije na učinkovit način z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem. Managerji si planirajo lastne zadolžitve, odgovornosti in kompetence ter jih medsebojno usklajujejo na ravni organizacije in na ravni vsakega posameznika. Management je torej veda, ki proučuje delo in daje napotke managerjem, kako naj uravnavajo delovanje organizacij, da bo dosežena njihova uspešnost ali vsaj učinkovitost posameznih delov. To razmišljanje lahko povežemo tudi z managementom kakovosti, ki ima enak obseg razumevanja in vključuje vse funkcije managementa s kakovostjo v ospredju (Piskar in Dolinšek 2006, 42).

Organizacije že več kot 20 let uspešno izvajajo managersko strategijo, poznano kot celovito obvladovanje kakovosti ali TQM – Total Quality Management. Murray (2019) management celovite kakovosti definira kot pristop, ki si prizadeva izboljšati kakovost in uspešnost, z namenom izpolnjevanja in preseganja pričakovanj odjemalcev njihovih proizvodov ali storitev. Način vodenja temelji ravno na zagotavljanju kakovosti in doseganju ciljev. Kakovost pri tem velja kot osnovna vrednota organizacije (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 69-74).

Da lahko gibanje za kakovost v organizaciji uspe, mora le-ta postati sestavni del aktivnosti vseh posameznikov. Vključevati mora najvišje vodstvo, srednji management, nadzornike in zaposlene v spodnjem delu organizacijske hierarhije oziroma tiste, ki neposredno proizvajajo, ali imajo stik z odjemalci. Sistem kakovosti mora biti vzpostavljen na managerskih postopkih, usmerjenih h kupcem, in mora zagotavljati vodenje vseh zaposlenih. Kakovost se integrira v strateško načrtovanje poslovanja in vgrajuje v vse izdelke in procese. Vključevati in motivirati mora vse zaposlene in zagotavljati uporabne informacije za vzdrževanje učinkovitosti in neprestanih izboljšav. Vse to vodi k uravnoteženi konkurenčni prednosti (Dolinšek idr. 2006, 130).



Management celovite kakovosti spodbuja sodelovanje zaposlenih, da bi bil njihov prispevek k nenehnemu izboljševanju kakovosti večji kot tudi večja fleksibilnost, večja produktivnost, večji izkoristek uporabljene tehnologije, nižji stroški in optimalen potek procesov, ki jih upravljajo. Tako je management celovite kakovosti dokazal, da je izboljševanje kakovosti in povečevanje učinkovitosti organizacije lažje doseči v sistemu, kjer zaposleni sami skrbijo za kakovost svojega dela in so za to ustrezno motivirani ter nenehno izpopolnjujejo svoje znanje (Piskar in Dolinšek 2006, 35). Management celovite kakovosti je torej ravnanje, ki je uspešno in prinaša rezultate, pri tem je pomembna podpora vodstva, komuniciranje v organizaciji, izobraževanje, skupinsko delo in dobro poznavanje svojih odjemalcev (Dolinšek idr. 2006, 131).

### **4.3 Kakovost poslovanja**

Po Kralju (2005, 16) so naloge managerjev usmerjene na cilje organizacije, kar vključuje njene rezultate in kakovost poslovanja. Kakovost se kaže v ugledu in uspehu organizacije. Kralj (2005, 200-201) obravnava kakovost poslovanja z vidika ekonomike podjetja kot osnovo za uresničevanje interesov in z vidika uglednosti organizacije kot vedenje in duhovne podlage za zadovoljevanje interesov udeležencev organizacije. Kot sestavine kakovosti poslovanja navaja učinkovitost organizacije, uspešnost, urejenost in uglednost organizacije.

Z uspehom organizacije je, predvsem razvojno in dolgoročno, tesno povezan tudi ugled organizacije. Taka organizacija je zanimiva za sodelovanje in ima večjo tržno vrednost. Urejenost predstavlja pogoj uglednosti in se nanaša na notranje odnose in ustvarjalnost. Povezovanje in členjenost sestavin kakovosti poslovanja organizacije omogočata razumevanje, kako se mora organizacija v svojem razvoju usmerjati glede ekonomike in vedenja. Politika organizacije sporoča, kam naj se organizacija usmerja (Kralj 2005, 200-201).

Kakovost postaja del poslovne strategije podjetja. Zaposlene vodijo in usmerjajo managerji na različnih ravneh, ki so odgovorni za vnaprej zastavljene cilje v okviru politike organizacije. Pri določanju politike kakovosti je potrebno upoštevati vrsto dejavnikov: vizijo organizacije, poslanstvo, smotre in cilje organizacije, poleg tega še zahteve in želje odjemalcev, razpoložljive vire, zakonske in druge predpise, standarde, tehnološki razvoj, mnenja in predloge zaposlenih. Cilji in strategija kakovosti so v medsebojni povezavi glede odločitev o usmerjenosti organizacije in glede načinov za doseganje ciljev. Cilji so vodilo za odločitve in dejavnosti, ki jih moramo izvajati. Cilje v zvezi s kakovostjo poslovanja procesov postavljajo tako posamezniki kot skupine na različnih ravneh organizacije (Unterlechner idr. 2009, 69-72).

## **5 RAZISKAVA V IZBRANI ORGANIZACIJI**

V tem poglavju je predstavljena empirična raziskava v izbrani organizaciji. Najprej je opredeljen namen raziskave, predpostavke, omejitve, ki nastopajo pri raziskovanju in metode dela, s katerimi smo dosegali namen raziskave. Nato je predstavljen potek raziskave v izbrani organizaciji in predstavitev rezultatov, ki smo jih pridobili. Sledijo še naše ugotovitve in predlagani ukrepi za organizacijo.

### **5.1 Namen raziskave**

Namen empirične raziskave v izbrani organizaciji je prepoznavanje kulture in njenega vpliva na kakovost poslovanja organizacije. Pri raziskovanju smo bili osredotočeni na vidne pojavnosti znake kulture, proglašene vrednote, pravila in norme obnašanja. Na osnovi rezultatov smo ugotavljali skladnost kulture organizacije s postavljenimi cilji in strategijo za doseganje teh ciljev ter skladnost z okoljem, v katerem organizacija deluje. Rezultati raziskave so bili osnova za preučevanje kakovosti poslovanja organizacije in snovanje predlaganih ukrepov.

### **5.2 Predpostavke, omejitve in metode dela**

Predpostavljamo, da ima obravnavana organizacija dolgoletno tradicijo vrednot, ki so bile vzpostavljene na samem začetku delovanja in so razlog za dolgoletno kakovostno poslovanje organizacije. Predpostavljamo tudi, da je organizacijska kultura skladna s cilji in strategijo organizacije. Naše temeljno raziskovalno vprašanje empirične raziskave je, kakšna je kultura izbrane organizacije in kako vpliva na kakovost poslovanja organizacije.

Omejitve pri raziskovanju nastopajo pri ugotavljanju vrednot, saj so le-te težko vidne. Omejeni smo bili tudi pri zbiranju podatkov, saj je bil za preučevanje na voljo le del zaposlenih in ne celotna organizacija.

Empirična raziskava je potekala na sedežu izbrane organizacije, kjer smo najprej z opazovanjem prepoznavali pomembne sestavine njihove kulture. Sledil je intervju dveh zaposlenih in direktorja organizacije. Za najlažje sklepanje ugotovitev smo si izbrali odprt tip intervjuja. To je polstrukturiran intervju, kjer ima sogovornik večjo svobodo pri odgovarjanju na vprašanja. Zastavili smo sedem glavnih vprašanj in dodatna podvprašanja. Skupno je bilo vseh vprašanj in podvprašanj 22. Med intervjujem smo potrdili ali ovrgli naše predpostavke in ugotovitve glede kulture v organizaciji. Intervjuji so bili osnova za primerjanje skladnosti kulture s cilji, strategijami in okoljem ter ugotavljanjem kakovosti poslovanja organizacije.

### **5.3 Potek raziskave**

Raziskava je potekala na sedežu izbrane organizacije. Kot temelj za prepoznavanje kulture smo vzeli deset korakov prepoznavanja po Tavčarju (2000, 93-104), ki smo jih preuredili za potrebe raziskave. V organizacijo smo vstopili kot zunanji opazovalci in začeli doživljati pojave njihove kulture. Opazovali in prepoznavali smo določene vzorce vedenja in način dela zaposlenih. Poiskali smo zaposleno osebo v organizaciji, ki nam je bila zmožna analizirati in razložiti dogajanje znotraj organizacije. Skupaj s članom organizacije smo nato ugotavljali, katere so njihove temeljne vrednote, ki potrjujejo obnašanje in pojavne znake njihove kulture. Nato smo snovali ugotovitve glede kulture v organizaciji. Sledili so intervjuji dveh zaposlenih oseb in direktorja organizacije. Tukaj smo ovrgli ali potrdili naše predpostavke o kulturi organizacije in raziskovali njihove cilje, strategijo in rezultate poslovanja, ki so nam osnova za ugotavljanje skladnosti kulture in kakovosti poslovanja organizacije.

### **5.4 Rezultati raziskave**

Raziskava organizacijske kulture in kakovosti poslovanja organizacije je potekala v podjetju KARGO TRADE d. o. o., ki je bilo ustanovljeno leta 1992. Na trgu so prisotni že dolgih 28 let. Njihova glavna dejavnost je prevoz tovornega blaga. Pomožne dejavnosti vključujejo tudi popravila lastnih in tujih vozil, vulkanizerske storitve, skladiščenje ter pranje avtomobilov. V podjetju je zaposlenih 27 oseb, od tega le tri pripadnice ženskega spola, kar je mogoče povezati z dejavnostjo, ki jo organizacija opravlja. Podjetje se deli na prometni oddelek, računovodstvo, nabavo in prodajo ter mehanično delavnico, na vrhu je lastnik organizacije, ki je hkrati tudi manager že od začetka delovanja.

Poslanstvo podjetja je razvažanje blaga po Sloveniji in Evropi. Tako trgujejo na domačem in tujem trgu. Imajo svojo avtopralnico in mehanično delavnico, ki služi za popravilo lastnih in tujih vozil. Pri delovanju upoštevajo zakone in predpise, ki jim napovedujejo, kako pravilno poslovati.

Začeli so skromno, z dvema tovornima voziloma in dvema voznikoma v mednarodnem prevozu, z eno referentko v cestnem prometu in lastnikom, ki opravlja vodenje organizacije. Računovodstvo so takrat prevzeli zunanji izvajalci. V organizaciji so stremeli za pridobitvijo sredstev, kar bi jim omogočilo odprtje mehanične delavnice, ki bi služila za popravilo tako lastnega kot tujega voznega parka. Uspelo jim je povečati število zaposlenih in kupiti novo zemljišče, na katerem so zgradili dve delavnici, poslovno zgradbo in ogromno parkirišče za tovorna vozila. Poleg poslovne zgradbe so postavili tudi fiksni šotor za skladiščenje blaga, ki se tvori v cestno-tovornem prometu. Uspelo jim je postaviti notranje računovodstvo. Tudi število referentov v prometu se je povečalo.

Vizija podjetja je ustvarjanje čim več dobička s čim manj vloženi sredstvi. To dosegajo z dobrim in kvalitetnim delom. Že od samega začetka si je organizacija prizadevala za poslovanje na kvaliteten in pošten način. Manager je opazil, da je usmerjenost organizacije pravilna, zato ta vizija obstaja še danes. S pravilnimi pristopi, kadrovanjem in vodenjem je organizacija dosegla začrtane cilje. Kljub nenehnim zakonskim spremembam je njihova vizija še vedno ustvarjanje čim več dobička s čim manj vložka, z modernizacijo delavnice in njene opreme, posodabljanju voznega parka ter povečevanju števila zaposlenih. Prizadevajo se za zniževanje stroškov v cestno-tovornem prometu in v delavnici.

Cilj organizacije je širjenje poslovanja še v druge zahodno evropske države, s katerimi do zdaj še niso poslovali. S tem bi omogočili tudi širjenje podjetja in ustvarjanje novih delovnih mest. Povečati si želijo tudi količino popravil tovornih vozil, gradbene mehanizacije in delovnih strojev v delavnici. Cilj jim je ohranjanje ugleda organizacije in kakovosti poslovanja.

Strategije, ki jih uporabljajo pri doseganju zastavljenih ciljev, so zasnovane predvsem na temeljni zmožnosti organizacije, kar je prevoz blaga. Delujejo tako na domačem kot tujem trgu in tukaj je njihova strategija izboljšati položaj na mednarodnem trgu in povečati prepoznavnost, ki bi prispevala k večjemu številu poslovnih partnerjev. To bi jim omogočilo tudi širjenje celotnega podjetja. Zavedajo se, da lahko prednost pred konkurenco pridobijo s svojimi temeljnimi zmožnostmi. Njihove zmožnosti so predvsem dobro usklajena vizija, smotri in cilji, dolgoletne izkušnje, tradicija, uveljavljeno ime, lastno skladiščenje in servisiranje. Tudi lokacija ob avtocestnem priključku je dobra strategija za hiter dostop do podjetja in prepoznavnost. Organizacija ne more delovati brez ljudi, zato je njihova strategija tudi večanje števila zaposlenih v podjetju. Ljudi, ki jih zaposlujejo, morajo vključiti tudi v kulturo organizacije. Sklepajo zaposlitve z delavci, ki bodo imeli potrebno znanje in tiste, ki se bodo znali vključiti v delovno okolje, prevzeti vrednote in obdržati pozitivno vzdušje ter dobro delovno klimo v organizaciji.

Zaposleni pri svojem delu upoštevajo zakone in predpise ter interne akte. Te je postavil manager z namenom, da dejavnosti potekajo nemoteno in v usklajenem ritmu. Pri tem je postavil tudi načela dobrega gospodarjenja, pridobivanja novih poslov in zagotavljanja varnosti pri delu. V podjetju so usmerjeni v pridobivanje poslov tako na domačem kot tujem trgu. Poslovanje na tujih tleh zahteva znanje določenih tujih jezikov, zato manager svoje zaposlene pošilja na razne tečaje. Velik poudarek daje na izobraževanje zaposlenih, z namenom doseganja boljše učinkovitosti pri delu. Manager zato svoje zaposlene redno pošilja na izobraževanja, seminarje in obnovitve licenc. Zaposleni spoštujejo managerja in mu pomagajo doseči zastavljene cilje. Čuti se njihova zavzetost pri delu in povezanost z organizacijo. Upoštevajo direktive in ustvarjajo prijetno delovno klimo v organizaciji. Medsebojna in usklajena komunikacija je tukaj izjemnega pomena tako za delovanje kot za dejavnost, ki jo opravljajo. V podjetju lahko vidimo, da so zaposleni zadovoljni, vestni in predani, da je manager strog, vendar zelo dobro krmari svoje podjetje skozi vsa ta leta.

Zaposleni se ne menjujejo in ne odhajajo h konkurenci. Prva kadrovska zasedba izpred let je v podjetju še danes, kar pomeni, da je večina zaposlenih starejših. Tukaj se opazi tudi tradicija v podjetju. Prizadevajo si, da podjetje postane ena velika družina, ki se odkrito pogovarja o težavah in jih skupno rešuje. Zaposleni so večinoma vozniki v mednarodnem prometu, kar pomeni, da so od ponedeljka do petka ali sobote na terenu. Organizacija daje poudarek na druženju po končanem tedenskem delu. Z namenom zblíževanja članov organizirajo razna druženja za zaposlene in njihove družine.

Po vseh prepoznanih dejavnikih lahko kot vrednote organizacije navedemo:

- zavzetost članov k spoštovanju zakonodaje in predpisov,
- doseganje poslovnega uspeha in rast prihodkov,
- kvalitetno izvajanje temeljnih zmožnosti organizacije,
- spoštovanje dogovorjenih rokov dostave in plačil,
- pošteno in etično ravnanje,
- uspešno sodelovanje z zunanjim okoljem organizacije,
- zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih ter
- močna pripadnost organizaciji.

Med opazovanjem in prepoznavanjem kulture organizacije in njenih pojavnih znakov smo najprej opazili lokacijo podjetja. Ta se nahaja ob avtocestnem priključku. To je že prvi znak dobre strategije pri dostopnosti. Nato smo opazili ogromno parkirišče, delavnico, skladišče in poslovno zgradbo. Vse to nam je dalo občutek, da je to uspešno in ugledno podjetje. Opazovanje smo nadaljevali v poslovni zgradbi, kjer so prostori ločeni glede na oddelek organizacije. Najprej opazimo prometni oddelek, nato nabavo in prodajo, v zgornjem nadstropju računovodstvo in na koncu pisarna managerja s pogledom na dogajanje v delavnici, skladišču in na parkirišču. Tukaj lahko kot pojavni znak kulture navedemo, da ima manager pregled nad celotnim dogajanjem v organizaciji. Prostor in pisarne so lepo opremljeni, vendar pisarna managerja tukaj zelo izstopa – v velikosti prostora, opremi in slogu pohištva.

## **5.5 Ugotovitve raziskave in predlagani ukrepi**

Po vseh navedenih rezultatih lahko sklepamo, da ima organizacija na vrhu kompetentnega managerja, ki je svojo uspešnost potrdil s kakovostnim poslovanjem in rastjo celotne organizacije. Kulturo, ki je ustvaril skupaj s sodelavci od začetka, se je izkazala kot dejavnik, ki pomembno vpliva na kakovost poslovanja organizacije.

Organizacija je skozi leta pridobivala na ugledu podjetja s kakovostnimi storitvami in poštenim delom. Imajo veliko število različnih kupcev, kar dosegajo s hitro reaktivnostjo, količino blaga in z izpolnjenimi dobavnimi roki. Svojo dejavnost so razširili in se še vedno širijo na tuje trge. Sedež podjetja se je z leti prestavil, vendar na boljšo lokacijo. Zgradili so

nova poslopja in razširili dejavnost. Z leti ustvarjajo čedalje večji dobiček, ki ga vlagajo nazaj v podjetje. Zaposlili so dodatnih 23 oseb in še vedno se širijo tako kot njihov posel. Zaposleni so pri delu zadovoljni in zavzeti. Čutijo močno pripadnost organizaciji. Čeprav je vodja strog, so zaposleni z njim zadovoljni in mu pomagajo doseči zastavljene cilje. Nekateri so z njim že od ustanovitve organizacije. Upoštevajo zakonodajo, predpise in interne akte. Dosegajo zastavljene cilje.

Vsi ti dejavniki so odraz kulture organizacije in vodenje managementa pri doseganju zastavljenih ciljev. Organizacija ima dobro postavljeno kulturo in je v skladu s cilji, še bolj pomembno, je v skladu z vizijo organizacije, ki je bila postavljena pred 28. leti. Predpostavljali smo, da ima podjetje dolgoletno tradicijo vrednot, ki so razlog za kakovostno poslovanje organizacije. Z raziskavo smo to predpostavko potrdili. Organizacija posluje kakovostno in učinkovito deluje. Vrednote, za katere se zavzemajo, so skladne s cilji in pomembno vplivajo na kakovost. Tukaj omenjamo tudi skladnost organizacijske kulture s postavljenimi cilji in strategijami za doseg teh ciljev. Vsak zastavljeni cilj je dosežen, poti do tja pa pravilno zasnovane in skladne s kulturo organizacije.

Ugotovimo lahko, da je obravnavana organizacija primer dobre poslovne prakse in da njihova kultura stoji na dobro postavljenih temeljih. Predlagamo, naj se poslužujejo takšnega načina dela še vnaprej, saj izkušnje kažejo na kakovost poslovanja. Vendar s spremembami iz okolja prihaja tudi do sprememb v načinu dela. Tukaj naj bo organizacija prilagodljiva in naj išče načine za premagovanje ovir, ki bodo nastopile v prihodnosti. Predlagamo, da se star kader, ki počasi odhaja, zamenja s posamezniki, ki bodo začutili kulturo organizacije in jo prevzeli za svojo. Tako lahko sklepamo, da bo organizacija tudi v prihodnje kakovostno poslovala.

## 6 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali pomen organizacijske kulture za kakovost poslovanja organizacije. Ugotovili smo, da je organizacijska kultura širok pojem, ki nima enotne definicije. Mnogi avtorji jo opredeljujejo kot skupek vrednot, stališč in prepričanj ter načinov vedenja članov organizacije, ki se razlikujejo od drugih organizacij. Kultura daje organizaciji osebnost in identiteto ter se kaže v tem, kakšni so člani organizacije, kaj delajo in za kaj se zavzemajo. Odnose opredeljuje tako v notranjem kot zunanjem okolju organizacije. Kaže se v tem, kaj člani organizacije počnejo in kako to počnejo ter kakšen je njihov odnos do okolja in ljudi. Organizacijska kultura spodbuja doseganje skupnih ciljev in krepi vezi med člani organizacije. Narekuje potek in načine dela ter usmerja delovanje celotnega poslovnega sistema v želeno smer.

Naše ugotovitve glede sestavin kulture so podobne kot definicija organizacijske kulture, saj tudi te nimajo enotne razlage. Nekateri avtorji organizacijsko kulturo pojmujejo po treh ravneh, ki so sestavljene iz temeljnih podmen, skritih v ozadju, usvojenih vrednot, ki temeljijo na podmenah in iz pojavnih znakov ali artefaktov, ki so vidni in zaznani rezultati kulture. Mnogi avtorji navajajo, da organizacijska kultura vsebuje sestavine, ki se jih člani organizacije zavedajo, in sestavine, ki se jih ne zavedajo. Najpogosteje se v literaturi pojavljajo vrednote, verjetja, prepričanja in norme članov organizacije, izdelki, podjetniška arhitektura, komunikacije znotraj organizacije, vzorniki, običaji in obredi ter uporabljene jezikovne posebnosti. Člani organizacij se teh sestavin kulture najpogosteje niti ne zavedajo, dokler ne pridejo v stik z drugo organizacijo in začnejo doživljati kulturo, ki je drugačna od njihove.

Ugotavljamo, da toliko, kot je različnih podjetij, toliko, je tudi različnih tipov kultur organizacij. Avtorji razvrščajo te tipe organizacijskih kultur v tipologije, ki se razlikujejo po lastnostih in usmeritvah. Ansoffova tipologija razvršča kulture glede na časovno obzorje, razpon možnosti, sprejemljive novosti, usmeritev pozornosti ter naklonjenost spremembam in tveganju. Handyjeva tipologija je zasnovana glede na značilnosti, ki jih v managementu hitro prepoznavajo. Pri razvrščanju se tako opira na razlike v ozračju, opravljanju zadev, ravneh energije, osebne svobode, vrstah osebnosti in členjenosti ter organiziranosti poslovnega sistema, kar se odraža v vrednotah, normah in prepričanju članov organizacije. Deal in Kennedy sta oblikovala tipologijo, ki razvršča kulture organizacij po tveganju zaposlenih pri odločanju in ukrepanju ter po času, ki je potreben za povratni odziv o pravilnosti odločitev in ukrepov. Cameron in Quinn organizacijske kulture delita na osnovi spremenljivosti in prostosti delovanja na prožne in samostojne ali stabilne in obvladljive ter na osnovi naravnosti na notranje okolje in integracijo ali na zunanje okolje in diferenciacijo.

Ugotovili smo, da je pojav organizacijske kulture povezan s kakovostjo poslovanja organizacij, kajti kultura uravnava obnašanje članov znotraj organizacije, le-ti pa imajo s svojim vedenjem vpliv na gospodarske rezultate. Torej ima kultura organizacije vpliv na

doseganje zastavljenih ciljev in strategij, ki jih je zasnoval manager. Strategije, ki jih je zasnoval, so uspešne, kadar se skladajo s kulturo in okoljem, v katerem deluje organizacija.

V empiričnem delu naloge smo ugotovili, da ima izbrana organizacija dobro postavljeno kulturo in dolgoletno tradicijo vrednot, ki so tudi razlog za dolgoletno kakovostno poslovanje organizacije. Njihova organizacijska kultura je usklajena z zastavljenimi cilji in strategijo, ki jo je zasnoval manager. Kakovost poslovanja organizacije je v veliki meri pripisana delu managerja, ki je organizacijo pripeljal do ugleda. To je dosegel s pomočjo sodelavcev, ki nudijo kakovostne storitve in se zavzemajo za pošteno delo. Zaposleni čutijo močno pripadnost organizaciji in so pri svojem delu zavzeti in zadovoljni. Ugotavljamo, da je obravnavana organizacija primer dobre poslovne prakse in ima pravilno zasnovano kulturo, ki pomembno vpliva na kakovost poslovanja organizacije.



## VIRI IN LITERATURA

- Ansoff, I. 1981. *Strategic Management*. London: Macmillan.
- Biloslavo, R. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Collins, J. C. in J. I. Porras. 1997. *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper.
- Crosby, B. P. 1990. *Kakovost je zastonj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Črnetič, M. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Deal, T. E. in A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures*. Reading: Addison-Wesley.
- Deming, E. W. 2002. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Dolinšek, S., F. Piskar, A. Faganel, K. Kern Pipan in D. Podobnik. 2006. *Management kakovosti: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Gorenak, I. in S. Mlaker Kač. 2017. *Organizacijska kultura*. E-gradivo. Celje: Fakulteta za logistiko.
- Handy, C. 1979. *Understanding Organizations*. Hammondsworth: Penguin.
- Harrison, R. 1972. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review* 50 (3): 119-128.
- Hofstede, G., G. J. Hofstede in M. Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Ivanko, Š. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Kavčič, B. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Management.
- Kavčič, B. 2003. *Uspešna organizacijska kultura*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc) (14. 6. 2019).
- Kolar, T. 2016. *Zakaj je pomembno, kakšna je organizacijska kultura?* [Https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/zakaj-je-pomembno-kaksna-je-organizacijska-kultura/](https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/zakaj-je-pomembno-kaksna-je-organizacijska-kultura/) (17. 12. 2019).
- Kralj, J. 2003. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, J. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behaviour*. 9th ed. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Markič, M. 2003. *Inoviranje procesov kot pogoj za odličnost poslovanja*. Doktorska naloga, Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
- Mesner Andolšek, D. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: GV založba.

- Meško Štok, Z. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. 2007. *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, S. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., R. Rozman, M. Glas, M. I. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski in B. Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Murray, M. 2019. *Total Quality Management (TQM) and Quality Improvement*.  
<https://www.thebalancesmb.com/total-quality-management-tqm-2221200> (17. 12. 2019).
- Piskar, F. in S. Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Polajnar, D. in A. Rozman. 2014. Organizacijske vrednote in njihov prenos na zaposlene. *HRM 12* (62): 14-18.
- Robbins, S. P. 1991. *Organizational behaviour*. 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R. 1999. Razmerje med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. *Organizacija 32* (4): 185-192.
- Rüttinger, R. 1986. *Unternehmenskultur*. Düsseldorf: ECON Verlag.
- Schein, E. H. 1987. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tavčar, M. I. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, M. I. 2009. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, S. in V. Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Trnavčevič, A., R. Biloslavo, B. Snoj, V. Logaj, B. Kodrič, D. Hozjan in M. Iršič. 2007. *Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*. Koper: Fakulteta za management.
- Unterlechner, M., Z. Meško Štok in M. Markič. 2009. *Inoviranje, kakovost in Lean Six Sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Fakulteta za management.
- Vindiš, M. 2011. *Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja*.  
<http://www.fm.upr.si/zalozba/ISBN/978-961-266-123-6/prispevki/014.pdf> (21. 6. 2019).
- Wheelen, T. L. in D. J. Hunger. 1995. *Strategic Management and Business Policy*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

## **PRILOGE**

- Priloga 1      Preurejeni koraki prepoznavanja kulture
- Priloga 2      Polstrukturiran intervju



## **PREUREJENI KORAKI PREPOZNAVANJA KULTURE**

Kot temelj za prepoznavanje kulture smo vzeli deset korakov prepoznavanja kulture po Tavčarju (2000, 93-104), ki smo jih preuredili za potrebe raziskave:

### **1. VSTOP IN OSREDINJENJE NA PRESENEČENJA**

Kot zunanji opazovalci prepoznavamo pojave kulture organizacije.

### **2. SISTEMATIČNO OPAZOVANJE IN PREVERJANJE**

Opazujemo vzorce vedenja in načine dela zaposlenih.

### **3. ODKRIVANJE SPODBUDNEGA ČLANA ORGANIZACIJE**

Poiščemo člana organizacije, ki je zmožen analizirati in razložiti dogajanja znotraj organizacije.

### **4. ODKRIVANJE PRESENEČENJ, OSUPLOSTI IN SLUTENJ**

Predstavimo ugotovitve o kulturi organizacije notranjem članu organizacije.

### **5. SKUPNO RAZISKOVANJE IN ISKANJE RAZLAG**

Član organizacije dopolni ali popravi naše ugotovitve in nam razloži posamezna dogajanja znotraj organizacije.

### **6. OBLIKOVANJE PREDPOSTAVK**

Skupaj s članom organizacije oblikujemo predpostavke o temeljnih vrednotah in o kulturi organizacije.

### **7. SISTEMATIČNO PREVERJANJE IN UTRJEVANJE**

Preko intervjujev članov organizacije potrjujemo predpostavke o temeljnih vrednotah in kulturi organizacije.

### **8. SNOVANJE UGOTOVITEV O KULTURI ORGANIZACIJE**

Smiselno povezujemo ugotovitve v oblikovanje kulture organizacije.

### **9. NENEHNO PREVERJANJE**

Preko intervjujev iščemo dopolnilne dokaze o kulturi organizacije in raziskujemo cilje, strategije in rezultate poslovanja.

### **10. SNOVANJE UGOTOVITEV O SKLADNOSTI IN KAKOVOSTI**

Ugotavljamo skladnost kulture s cilji in strategijami ter smiselno povezujemo vpliv kulture na kakovost poslovanja organizacije.



## POLSTRUKTURIRAN INTERVJU

Zastavljena vprašanja in podvprašanja:

- 1. Kako se je pričela zgodba vaše organizacije?**  
Kakšno je stanje organizacije danes?
- 2. Kako bi definirali vizijo vaše organizacije?**  
Se je vizija, od ustanovitve pa do danes, spremenila?  
Kaj pa poslanstvo?
- 3. Kdo zastavlja cilje organizacije?**  
Na kakšen način jih uresničujete?  
Ste uspešni pri doseganju ciljev?  
Kakšne so vaše želje za prihodnost organizacije?
- 4. Kako rešujete nastale težave?**  
So mnenja zaposlenih tukaj relevantna?
- 5. Za kaj se v podjetju zavzimate?**  
So vam cilji organizacije tudi v vašem osebnem interesu?  
Čutite pripadnost organizaciji?
- 6. Ali imajo zaposleni v vaši organizaciji možnost za rast in razvoj?**  
S kakšnim namenom?  
Na kakšen način?
- 7. Kakšen odnos imajo zaposleni do vodje organizacije?**  
Kako vodja obvladuje organizacijo?  
Se zaposleni držijo njegovih direktiv?
- 8. Kako bi opisali vzdušje v vaši organizaciji?**  
Vam pozitivna delovna klima predstavlja večjo učinkovitost pri opravljanju dejavnosti?