

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ORGANIZACIJSKA KULTURA  
V IZBRANEM PODJETJU

Morisa Lisjak

Koper, 2008

Mentor: mag. Massimo Manzin



## POVZETEK

V diplomskem delu je obravnavana organizacijska kultura, ki močno vpliva na uresničevanje strategije organizacije. Predstavlja trajen sistem vrednot, prepričanj in predpostavk, ki so skupne pripadnikom v določeni organizaciji. Zaposlene povezuje med seboj tako, da vedo, kako naj se vedejo, hkrati pa omogoča lažje prilagajanje okolju. Gradi se skozi daljše časovno obdobje in je globoko zasidrana v posamezno organizacijo. Od vseh dejavnikov je najbolj pomembno zadovoljstvo zaposlenih, saj je ravno zadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz organizacije. Uvajanje sprememb v podjetje je težaven in tudi dolgotrajen proces, spreminjanje organizacijske kulture pa je še posebej težka naloga, saj je kultura v podjetju globoko ukoreninjena, zato se sprememba ne more zgoditi čez noč. Na kulturi se namreč odraža vsaka aktivnost, sprememba ali vedenje, vsaka sprememba kulture pa povzroči spremembe na vseh področjih v organizaciji. Podjetje mora organizacijsko kulturo nenehno nadgrajevati, podpirati in spodbujati dejanja za doseganje ciljev, saj je temelj za dolgoročno konkurenčnost podjetja.

*Ključne besede:* organizacija, kultura, klima, vrednote, artefakti, temeljne predpostavke, strategija, uspešnost podjetja.

## SUMMARY

In the dissertation, the organizational culture, which strongly influences the organizational strategy realization, is discussed. It represents a permanent system of values, beliefs and assumptions, which are common for members of a certain organization. It connects employees in a way, so that they know how to behave and at the same time it enables an easier adaptation to the environment. It is built through a longer period of time and it is deeply anchored into a particular organization. If all the factors, the most important one is the satisfaction of employees, since the satisfaction is the first and the most common reason for voluntary leaving of working positions. But introducing changes into a company is a difficult and a long-lasting process and changing the organizational culture is a particularly hard task, since the culture is very deeply encored, which is why it cannot happen overnight. Each activity is reflected on the culture, each change or behaviour causes changes in all areas of organization. The company has to upgrade the organizational culture constantly, support it and encourage actions towards achieving goals, since it is the foundation for long term competitiveness.

*Key words:* organization, culture, ambiance, values, artefacts, basic assumptions, strategy, successfulness of a company.

UDK: 658.3(043.2)

## **ZAHVALA**

Za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorju, gospodu mag. Massimu Manzinu.

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Organizacijska kultura</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojma organizacijska kultura .....	3
2.2	Organizacijska kultura in klima .....	7
2.3	Sestavine organizacijske kulture in funkcije .....	11
2.4	Tipologije organizacijske kulture .....	16
2.5	Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja .....	21
<b>3</b>	<b>Oblikovanje in spreminjanje obstoječe organizacijske kulture</b> .....	<b>27</b>
3.1	Oblikovanje organizacijske kulture .....	27
3.2	Načrtovanje želene organizacijske kulture .....	32
3.3	Vidiki spreminjanja organizacijske kulture .....	35
3.4	Načini spreminjanja organizacijske kulture .....	35
<b>4</b>	<b>Merjenje organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tehnojur, d. o. o., Rovte</b> .....	<b>43</b>
4.1	Predstavitev podjetja Tehnojur, d.o.o., Rovte .....	43
4.1.1	Zgodovinski razvoj podjetja .....	43
4.1.2	Poslanstvo in vizija podjetja .....	44
4.1.3	Organizacijska struktura podjetja .....	44
4.2	Analiza organizacijske kulture v izbranem podjetju .....	45
4.2.1	Postopek analize .....	46
4.2.2	Ugotovitve .....	48
4.2.3	Usmeritve za izboljšanje organizacijske kulture .....	49
4.3	Analiza zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju .....	50
<b>5</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>53</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>55</b>
	<b>Vir</b> .....	<b>56</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>57</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1 Ravni kulture.....	4
Slika 2.2 Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture .....	5
Slika 2.3 Prikaz medsebojnih vplivov med organizacijsko kulturo in klimo.....	8
Slika 2.4 Model CVF.....	20
Slika 2.5 Vpliv kulture na zadovoljstvo in uspešnost .....	24
Slika 3.1 Proces oblikovanja in vzdrževanja kulture združbe.....	28
Slika 3.2 Vzorec nastajanja organizacijske kulture.....	29
Slika 3.3 Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje .....	40
Slika 4.1 Organizacijska struktura.....	45
Slika 4.2 Primerjava profilov sedanje in zelene organizacijske kulture.....	49
Slika 4.3 Pregled splošnega zadovoljstva z delom.....	51

## **TABELE**

Tabela 2.1 Učinki organizacijske kulture.....	6
Tabela 2.2 Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo .....	9
Tabela 4.1 Zbrane značilnosti posameznega tipa organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna.....	45
Tabela 4.2 Seštevek povprečij trditev A, B, C in D za sedanjost.....	48
Tabela 4.3 Seštevek povprečij trditev A, B, C in D za prihodnost .....	48

## KRAJŠAVE

d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
itd.	in tako dalje
npr.	na primer
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
t. i.	tako imenovani





## 1 UVOD

Temelj za uspešnost in učinkovitost podjetja so ljudje in njihova kultura. Kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti, če ustreza zahtevam podjetja kot celote, in hkrati omogoča zaposlenim, da zadovoljijo svoje individualne potrebe.

Do povečanja pomena organizacijske kulture in zanimanja zanjo je prišlo v zadnjem desetletju, predvsem zaradi težav pri uresničevanju sprememb v organizaciji. V vse bolj turbulentnem okolju je organizacija kot odprt sistem vse bolj izpostavljena nujnostnim spremembam (Kavčič 1991, 131).

Organizacijska kultura predstavlja vrednote in norme obnašanja podjetja, v okviru katerih tudi določa način ravnanja z zaposlenimi. Zaposlene povezuje med seboj, jih spodbuja k boljšemu delu, odjemalce pa k večjemu zaupanju v izdelke oziroma storitve podjetja. Posledica je poslovna uspešnost, ki je cilj vsakega podjetja.

Temo diplomskega dela sem si izbrala, ker je dobra organizacijska kultura v današnjem času temelj za dolgoročno konkurenčnost podjetja.

Namen diplomskega dela je prikazati teoretične vsebine organizacijske kulture in njen vpliv na uspešnost podjetja.

Cilji diplomskega dela so razložiti in predstaviti pojem organizacijske kulture, prikazati vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja, analizirati organizacijsko kulturo ter zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in podati predloge za izboljšanje.

Podatke sem zbirala s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga zaposleni v izbranem podjetju prejeli prek elektronske pošte ali osebno in na takšen način tudi vrnil.

Predpostavljala sem, da bom v procesu obravnave teoretičnih pogledov na obravnavano področje lahko pridobila za to ustrezne tuje in domače vire. Glede na to, da obravnavano podjetje s stališča števila zaposlenih lahko uvrstim med majhna podjetja, sem predpostavljala tudi, da v procesu anketiranja ne bom imela večjih težav pri vračanju izpolnjenih vprašalnikov.

Kot omejitev pri nastanku naloge sem videla razpoložljivost časa, ki ga imajo zaposleni za izpolnjevanje anketnega vprašalnika, saj izkušnje kažejo, da so v delovnem času vsi kar precej obremenjeni.

V diplomskem delu najprej opredeljujem pojem organizacijske kulture in nato primerjam soodvisna pojma organizacijska kultura in organizacijska klima. Sledi navedba sestavin in funkcij organizacijske kulture. Nato razčlenjujem različne tipologije kultur podjetja, ki se med seboj razlikujejo po določenih sodilih, s pomočjo katerih se klasificirajo kulture. Poglavje zaključujem s tem, kako organizacijska kultura vpliva na uspešnost podjetja.

## *Uvod*

V tretjem poglavju podrobneje predstavljam proces oblikovanja organizacijske kulture, načrtovanje zelene organizacijske kulture ter vidike in načine spreminjanja organizacijske kulture.

V empiričnem delu diplomskega dela najprej predstavim samo podjetje in nato naredim analizo organizacijske kulture ter zadovoljstva zaposlenih na konkretnem primeru izbranega podjetja. Tako preizkusim uporabno vrednost tipologije Camerona in Quinna. Nato podrobneje prikažem rezultate izvedene ankete.

Diplomsko delo končujem s sklepnimi mislimi in ugotovitvami s področja organizacijske kulture, do katerih sem prišla s prebiranjem domače ter tuje strokovne literature. Za seznamom in literaturo prilagam tudi ustrezne priloge.

## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

### 2.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura

Pojem organizacijske kulture srečujemo v strokovni literaturi o organizaciji in vodenju že nekaj desetletij, vendar je šele v zadnjem desetletju deležen večje pozornosti (Kavčič 1991, 131).

Kultura je kompleksen in večplasten pojav, ki ga je težko razumeti. Ko jo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje organizacije lahko veliko globlje (Mesner-Andolšek 1995, 15).

Številne definicije organizacijske kulture dokazujejo, da se pojem opredeljuje zelo neenotno.

Organizacijsko kulturo gre razumeti predvsem kot lastnost skupine ali članov organizacije. Je določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Znotraj organizacijskih teorij obstajajo različne usmeritve in šole, pomembni sta predvsem kognitivna ter simbolna usmeritev.

V *kognitivni šoli* je kultura razumljena kot vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane.

*Simbolna koncepcija* kulture pa je po drugi strani osnova za različna stališča glede združbe in njenih značilnosti. Kultura je tu razumljena kot sistem pomenov ter simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje (Mesner, Andolšek 1995, 17).

Trije najpomembnejši vzroki za povečanje zanimanja za organizacijsko kulturo so:

- Raziskovalci so objavili ugotovitve, kjer so uspešnost podjetij povezali z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju.
- Šok ob koncu 70. let zaradi 'japonskega gospodarskega čudeža' na Zahodu. Pri ugotavljanju vzrokov za takšen vzpon so se raziskovalci usmerili v proučevanje in povezovanje zunanjega kulturnega okolja z notranjo organizacijsko kulturo podjetij.
- Klasični pristopi motiviranja zaposlenih niso več dosegali želenih uspehov. Managerji so iskali odgovore na vprašanja, kako pritegniti zaposlene, da se bodo identificirali s cilji podjetja in tako dosegli boljše rezultate.

V krizi, ki jo je povzročil naftni šok leta 1972 in kasneje, so se pokazale bistvene razlike med organizacijami v različnih deželah. Nekatere so se novim pogojem prilagodile zelo hitro, druge zelo počasi. (Japonska je, recimo, z naftnim šokom povzročeno krizo premagala v nekaj letih, pri nas pa so bile posledice vidne šele čez kakšnih 5 do 8 let). K povečanju zanimanja za organizacijsko kulturo je pripomogel

tudi prodor japonskega gospodarstva na svetovni trg in njihova velika konkurenčnost na številnih področjih. Analitiki so se začeli spraševati, kako pojasniti japonsko uspešnost (Japonska je bila, recimo, na začetku petdesetih let na podobni razvojni stopnji kot Jugoslavija, konec osemdesetih pa je ne le dohitela, temveč tudi prehitela ZDA) (Černetič 1997, 262).

Organizacijska kultura je (Kavčič 1991, 132):

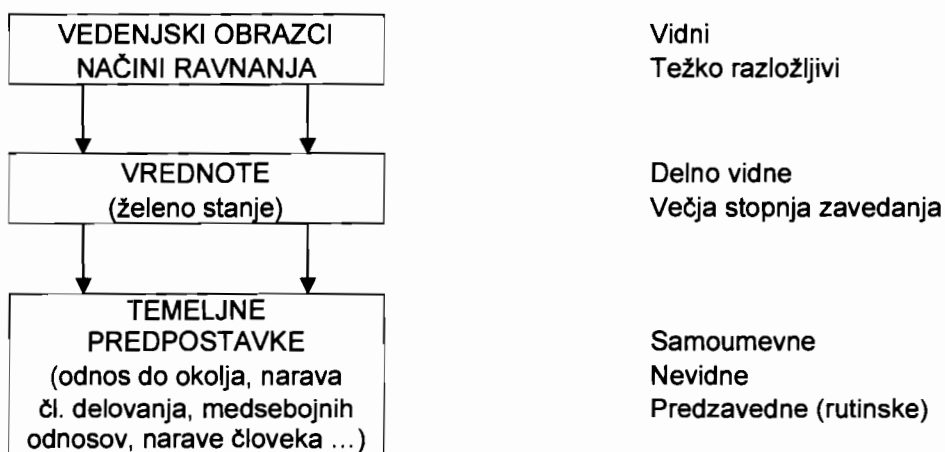
- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilne za določeno skupino ali organizacijo, in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin ali organizacij.

Schein (1999, 6) opredeljuje organizacijsko kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije, ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

Torej gre za nekakšno razumevanje organizacije in svojega položaja v njej, ki ga člani organizacije nosijo v sebi, ne da bi se tega dejansko zavedali. To razumevanje vpliva na vedenje članov, na njihovo ravnanje v organizacijskem okolju in s tem tudi na uspešnost organizacije.

Za lažje razumevanje pojma organizacijske kulture je Schein pojav kulture strukturiral v tri različne ravni.

**Slika 2.1** Ravni kulture

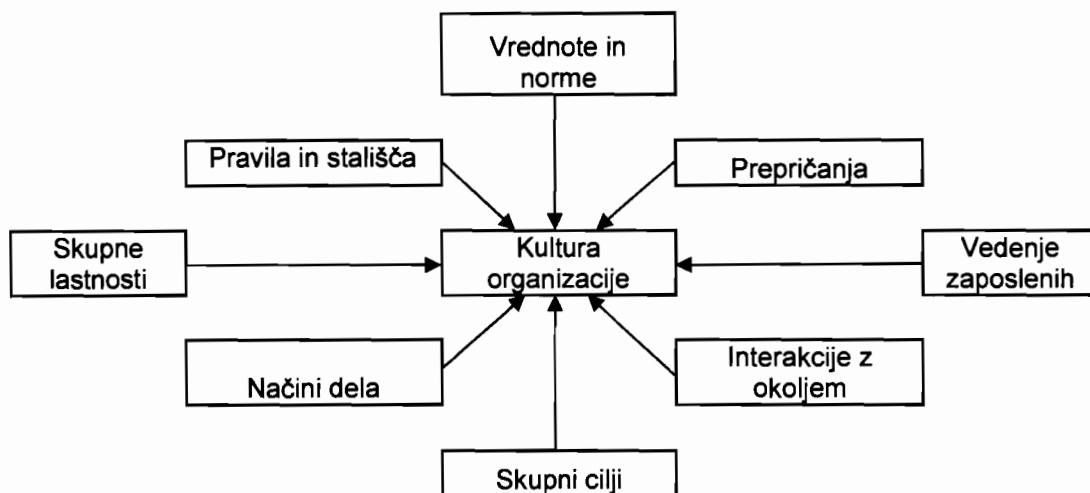


Vir: Schein 1999, 16.

Scheinovi opredelitvi organizacijske kulture se je najbolj približal Lipovec (1987, 213), ki v svoji definiciji pravi, »da ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo le-ta še tako prehodna ter trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade ter, kot kaže, ljudje tudi želijo ali pa vsaj pristajajo na spremembe navad iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad, stališč, se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano ter vzajemno sodelovanje. Torej se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanje sodelujočih, po katerih se sodelujoči ravna, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve iz preteklosti izkazale kot uspešne.«

Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov ter 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 ter so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Prek vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema (Mihalič 2007, 5).

**Slika 2.2** Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: Mihalič 2007, 6.

Skupne vrednote, norme, stališča, pravila in drugi elementi organizacijske kulture v bistvu opredeljujejo tako imenovani kolektivni fenomen organizacije, ki ga zelo poenostavljeno imenujemo »tako delamo mi« oziroma, »tako je pri nas.«

Vzroki, da organizacijski kulturi pripisujemo tolikšen pomen, so predvsem naslednji (Černetič 1997, 263):

- kultura vpliva na to, kako v organizaciji percipirajo, analizirajo in rešujejo probleme;
- kultura vpliva na kvaliteto in kvantiteto inovacij, ki jih razvijajo v organizaciji;
- kultura vpliva na to, kako se organizacija odziva na spremembe in negotovost v okolju organizacije;
- kultura vpliva na motivacijo zaposlenih.

Organizacijska kultura ima velik učinek na uspešnost organizacije, ker vpliva na način sprejemanja odločitev, uporabe človeških virov in odzivanja organizacije na okolje. Vendar so njeni učinki lahko tako pozitivni kot negativni. Zato je za podjetje zelo pomembno, da se zaveda lastne kulture ter njenih prednosti in slabosti. Popolnoma vsaka aktivnost, sprememba ali vedenje se odraža na kulturi in vsaka sprememba kulture povzroči spremembe na vseh področjih v organizaciji.

**Tabela 2.1** Učinki organizacijske kulture

Pozitivni učinki	Negativni učinki
Povečanje učinkovitosti interakcij in komunikacije.	Zaviralec sprememb.
Izraža identiteto.	Zmanjšuje raznolikost.
Spodbuja predanost.	Zavira izvirnost, inovativnost.
Oblika kontrole/nadzoruje vedenje.	Ovira pri združitvah.

Vir: Štembergar in Zagoršek 2005, 9.

Tako pozitivni kot negativni učinki so bolj izraziti pri močnih kulturah kot pri šibkih. Zato lahko le močna organizacijska kultura predstavlja osnovo za konkurenčno prednost podjetja. Toda ta prednost ni nujno trajna. Če se okoliščine poslovanja podjetja spremenijo, lahko postane takšna kultura breme za podjetje in njegova konkurenčna slabost.

Kultura je sestavljena iz vrednot, prepričanj in simbolov, ki so v veliki meri skupni vsem pripadnikom podjetja, predstavlja dobro podlago za doseganje konsenza ter za koordinacijo dejanj. S tem povečuje učinkovitost medsebojnih interakcij in komunikacije med zaposlenimi. Kultura je tudi substitut za nadzor. Bolj kot posameznik ponotranji norme in vrednote določene kulture, manj formalnega nadzora je potrebnega.

Kultura prav tako izraža identiteto podjetja. Je tisto, kar podjetje ločuje od drugih, kar ga naredi enkratnega. Zaradi tega v ljudeh vzbuja ponos ter spodbuja predanost in motivacijo zaposlenih.

Po drugi strani organizacijska kultura že po svoji naravi zmanjšuje raznolikost v podjetju. S tem, ko se ljudje poenotijo v ključnih vrednotah, pričakovanjih, ciljnih in najprimernejših vzorcih vedenja v podjetju, se učinkovitost lahko poveča, vendar se raznolikost zmanjša. Enako se zgodi z izvirnostjo ter novimi pristopi, ki trčijo na nepremostljivo oviro starih navad in rutin. Vse skupaj lahko privede do ozkosti razmišljanja in dojemanja ter zmanjšanja inovativnosti.

Ustaljeni vzorci razmišljanja in vedenja lahko postanejo zelo nevarni v primeru, ko pride do sprememb v zunanjih okoliščinah ali pogojih poslovanja. Kultura takrat postane glavni zaviralec sprememb in preprečuje uveljavitev ter izvajanje nove strategije, ki se poskuša spopasti s temi spremembami. Organizacijska kultura je obenem eden od dejavnikov, ki povzroča težave pri integraciji dveh podjetij v procesu združitve ali prevzema.

## **2.2 Organizacijska kultura in klima**

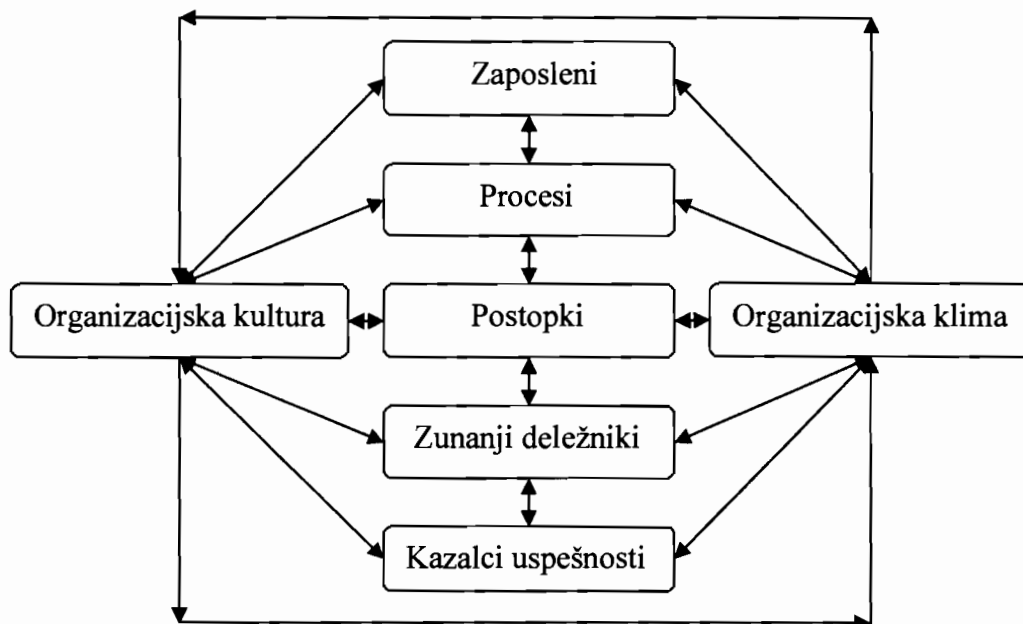
Pojem organizacijska klima je najbližji pojmu kulture organizacije. Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Izraz klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik 2000, 198).

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihalič 2007, 7).

Organizacijska kultura in klima nam v osnovi predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki pa se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vedenja posameznikov v organizaciji in podobno. To organizacijsko razpoloženje je v določeni obliki prisotno v vsakem poslovnem sistemu in v vsaki organizaciji ter je integrirano v vse procese, zaposlene, postopke in podobno.

Pri tem tovrstno razpoloženje ne vpliva zgolj na potek procesov, delovanje posameznikov in izvajanje postopkov, temveč tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike organizacije in podobno. Vzporedno pa vedno tudi zaposleni, zunanji deležniki, uspešnost, izvajanje procesov in podobno, povratno spet vplivajo na splošno organizacijsko razpoloženje. Nenazadnje sta kultura in klima medsebojno tesno povezani, vplivata ena na drugo ter se vedno skupaj manifestirata.

Slika 2.3 Prikaz medsebojnih vplivov med organizacijsko kulturo in klimo



Vir: Mihalič 2007, 4.

Prikazani medsebojni vplivi so v vsaki organizaciji zelo intenzivni, stalno prisotni in medsebojno tesno povezani.

Tako kultura kot klima sta že za zunanjega deležnika jasno prepoznavni in ju tudi takoj občutimo, na primer, v procesu nakupa izdelka določenega podjetja, ob pogovoru z zaposlenimi, pri informiranju o storitvah nekega podjetja, kot dobavitelj, kot mali delničar podjetja, kot bodoči zaposleni in podobno. Interni deležniki organizacije oziroma zaposleni v organizaciji pa kulturo in klimo prepoznavajo, občutijo in tudi nanjo vplivajo v vsakem trenutku svojega delovanja, tako znotraj kot izven njihovega sistema (Mihalič 2007, 5).

Kljub preprostemu izenačevanju pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima, pa pojma ne pomenita isto. Konrad (1987, 160) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Razlike so sledeče:

- kultura je globalen pomen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezikov, obredov, mitov ...),
- klima pa je bolj analitičen pomen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.

Podrobnejše primerjave in raziskave organizacijske kulture in klime so pokazale značilnosti, po katerih lahko ločimo klimo in kulturo. Razlike se kažejo v naslednjih značilnostih (Možina et al. 1994, 191):



- organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, medtem ko je znanstveni izvir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji;
- cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja ... Koncept organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju pojavov v organizaciji;
- organizacijska kultura se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo, medtem ko organizacijska klima odseva vse to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji in to raziskuje skoraj izključno z vprašalniki;
- opazna razlika med klimo in kulturo je tudi v tem, da lahko klime podjetij med seboj primerjamo in ugotavljamo, kje je boljša ali slabša. Na drugi strani pa kulture med podjetji ne primerjamo in tudi ne moremo reči, katera organizacijska kultura je boljša ali slabša. Seveda pa sta klima in kultura medsebojno povezani in vplivata druga na drugo.

Mihalič (2007, 10) pa navaja naslednje temeljne razlike med organizacijsko kulturo in klimo, kakor je to razvidno iz tabele 2.2.

**Tabela 2.2** Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijska kultura:	Organizacijska klima:
Globalna usmerjenost.	Lokalna usmerjenost.
Višja stopnja trajnosti in stabilnosti.	Začasnost in nižja stopnja stabilnosti.
Usmerjenost v preteklost in prihodnost.	Usmerjenost v sedanjost.
Slabša prepoznavnost in manjša vidnost.	Dobra prepoznavnost in večja vidnost.
Razvoj skozi daljša časovna obdobja.	Razvoj v trenutnem obdobju.
Višja raven abstrakcije pojma.	Nižja raven abstrakcije pojma.
Vežanost na strateški nivo.	Vežanost na taktični in operativni nivo.
Sistemske pomen.	Procesni pomen.
Počasno spreminjanje.	Hitro spreminjanje.
Zelo izrazit vpliv kulture na klimo.	Malo manj izrazit vpliv klime na kulturo.
Globok konstrukt.	Zgolj odsev stanja v prostoru in času.
Zelo zahtevno upravljanje.	Dokaj enostavno upravljanje.
Večja teoretična usmerjenost proučevanja.	Večja empirična usmerjenost proučevanja.
Prevlada kvalitativne metodologije.	Prevlada kvantitativne metodologije.
Ustvarjanje prek globalnih interakcij.	Ustvarjanje prek postopkov in procesov.

Vir: Mihalič 2007, 10.

Kultura je v organizaciji vedno slabo vidna in tudi težko razpoznavna ter neredko celo prikrita. Klima je na drugi strani hitro razpoznavna, dobro vidna in jo je praktično nemogoče prikriti ali izkazovati v drugi obliki. Posledično je kulturo težje meriti in je pogosteje predmet manipuliranja, medtem ko je merjenje klime relativno enostavno in je z njo nemogoče manipulirati. Zato je pri kulturi težko proučevati vpliv različnih ukrepov na njeno spreminjanje, medtem ko pri klimi s tem nimamo težav. Vzporedno je kultura tudi bistveno manj dovzetna za razne ukrepe kot pa klima.

Kultura organizacije je vezana na preteklost in usmerjena v prihodnost. Glede na to, da preteklega stanja ne moremo spreminjati, na prihodnost pa ne moremo vplivati v celoti, je spreminjanje kulture izjemno težavno in dolgotrajno. Upravljanje klime je, na drugi strani, zaradi vezanosti izključno na sedanje stanje, vedno pogojeno zgolj s spremembo trenutnega stanja in aktualnih pogojev. Praksa je zato tudi polna primerov neuspešnih poskusov spreminjanja kulture, saj gre največkrat za prenizko stopnjo vztrajnosti pri spreminjanju in vzporedno za neupoštevanje dejstva, da organizacijske kulture prav nikoli ni mogoče popolnoma spremeniti. Klima je zaradi svoje hitre odzivnosti posledično enostavnejše in hitreje spremenljiva ter jo je vedno mogoče tudi v celoti spremeniti (Mihalič 2007, 13).

Čeprav obstajajo razlike med organizacijsko kulturo in klimo ne gre zanemariti številnih podobnosti. Obe:

- iščeta razloge posameznikovega vedenja v podjetju,
- preučujeta vpliv podjetja na vedenje njegovih ljudi,
- preučujeta vpliv na interpretacijo in dojemanje dogodkov v podjetju,
- obravnavata psihološke, subjektivne realnosti delovnega okolja,
- predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja, prepričanja, zaznave.

Podobnost obeh konceptov se kaže tudi v njihovih vlogah, saj tako organizacijska klima kot kultura:

- vplivata na zagotavljanje reda in konsistentnost v vedenju zaposlenih,
- vplivata na način dela in odzivanja na zunanje okolje,
- zmanjšujeta nejasnosti v vedenju ljudi,
- predstavljata mehanizem za oblikovanje vedenja.

### 2.3 Sestavine organizacijske kulture in funkcije

Kot sestavine organizacijske kulture avtorji najpogosteje omenjajo sledeče (Štemberger in Zagoršek 2005, 15):

#### *a) Vrednote, verjetja, prepričanja, norme*

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoja dejanja. Vrednote določajo, kaj ljudje mislijo, da je treba narediti. Torej vrednote določajo, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo. Služijo torej kot imperativi pri presojanju in kot standardi za vrednotenje ter racionalizacijo primernosti individualnih in socialnih odločitev. V tem smislu so notranja kontrola pri posamezniku. Imajo pa seveda širši pomen. Gre za vrednote, ki so skupne skupini članov organizacije ali vsem zaposlenim v organizaciji. Verjetja, prepričanja označujejo tisto, kar ljudje mislijo, da je res, ali pa ni res.

Managerji npr. pogosto verjamejo, da večja plača povečuje produktivnost. Dejansko je včasih tudi obratno: Večja produktivnost povečuje plačo. Norme pa so napisana in sankcionirana pravila vedenja prevedene vrednote.

Do vrednot pridemo, če se vprašamo, zakaj člani organizacije delajo to, kar delajo. Pogosto članom postavljamo vprašanja v obliki trditve, ki vsebujejo vrednote in jih sprašujemo, ali to zanje oziroma za njihovo organizacijo dejansko velja. Nekatere vrednote pa so bolj skrite, globlje, na meji med zavestnim in pred-zavestnim.

#### *b) Izdelki (članov organizacije)*

Gre za umetne (za razliko od naravnih) fizične izdelke, ki so namenjeni zadovoljevanju človekovih potreb. Najbolj tipični primeri so materialni izdelki, načrti fizičnih objektov (recimo načrt prostorov), tehnologija, uporabljeni jezik (specifični izrazi za skupino), vzorci vedenja, simboli organizacije, proizvodni programi ipd.

#### *c) Podjetniška arhitektura*

Nekatera velika nadarjena podjetja veliko dajo na fizični izgled zgradb, delovnih prostorov, parkov okrog zgradb itd. Arhitektura predstavlja tako imenovani fiksni prostor, ki vpliva na komunikacije in opravljanje dela. Zgradbe so pogosto namenjene temu, da naredijo poseben vtis na obiskovalce. Temu služi tudi tip porabljenega pohištva. Oboje je lahko simbol razkošja ali celo razsipništva, simboli statusa, dobrega okusa itd. Ker jih je relativno težko kratkoročno spreminjati, so navadno povezane z organizacijsko zgodovino. Deloma govorijo same za sebe, še več pa je njihovega pomena vsebovanega v opisih in pomenu, ki jim ga pripisujejo zaposleni.

*d) Komunikacije*

Komunikacije pogosto označujemo tudi kot živčni sistem organizacije in so torej življenjskega pomena za funkcioniranje organizacije. Z vidika organizacijske kulture je zanimivo tako formalno komuniciranje kot neformalno, dejansko. Pravzaprav je najzanimivejša razlika med formalnim in neformalnim komuniciranjem. Za kulturo je pomembno tudi, koliko člani verjamejo formalnim komunikacijskim kanalom in kako prihajajo do za njih pomembnih informacij, po formalnih ali neformalnih poteh. Zato se v komunikacijah izražajo tudi vrednote. Vendar so komunikacije bistveno bolj zavestne, opazovanju dostopne.

*e) Vzorniki*

V številnih organizacijah, posebej starejših, in v zasebni lasti obstajajo idealni modeli voditeljev (ustanoviteljev, lastnikov) ali zaposlenih. V tuji literaturi jih pogosto označujejo kot 'heroji'. Pogosto so bili ustanovitelji in dolgoletni voditelji (zelo) uspešnih firm, lahko pa tudi tisti, ki so dosegli preobrat v poslovanju in trajno uspešnost. Analiza njihovega delovanja odkrije sestavine organizacijske kulture. Gre za obrazce (recepte) uspešnosti, ki so se v preteklosti večkrat potrdili tudi v praksi. Zato obstoji nagnjenje, da so postali univerzalno uporabni, čeprav so se okoliščine spremenile. V novih okoliščinah lahko stari obrazci reševanja problemov postanejo celo neprimerni.

*f) Običaji in obredi*

V organizaciji se pogosto oblikujejo posamezni postopki ob nekaterih priložnostih. Gre za slovesnosti ob udeleževanju obletnic, proslavljanja posebnih uspehov, letna srečanja ipd. Obredi so navadno precej izdelani, vsebujejo dramatične sestavine, skupinske aktivnosti, ki komolidirajo zaposlene, sproščajo konflikte, so povezani z nagradami določenega vedenja, uspehov ipd. Zaposleni si jih navadno zelo dobro zapomnijo.

*g) Uporabljene jezikovne posebnosti*

Jezik ni samo sredstvo komunikacije, sporazumevanja, ampak tudi izraža, kako v organizaciji razumejo različne dogodke in okolje, v katerem živijo. Isti izrazi imajo lahko različen pomen v različnih organizacijah. Uporabljene metafore so sredstvo za sporočanje različnih idej. Uporabljajo se predvsem primerjave z vojaškimi dejavnostmi (napad, obramba, preboj, zmaga, poraz). Iz kulture, politike ipd. V organizacijah pogosto nastajajo posebne zgodbe, ki temeljijo na dogodkih iz njihove zgodovine. Njihova vsebina je pogosto zabavna, namen pa ni samo zabavati, ampak prenašati določene vrednote iz preteklosti v sedanost ali dajati smisel sedanjim dogodkom na

podlagi izkušenj iz preteklosti. Če so te zgodbe povsem izmišljene, govorimo tudi o bajkah ali mitih.

Kavčič (1991, 133) kot opazljive sestavine organizacijske kulture razlikuje:

- vrednote,
  - norme,
  - tipične obrazce vedenja,
  - vzornike,
  - običaje in obrede,
  - komunikacije ter
  - izdelke in storitve.
- a) *Vrednote* imajo pomemben vpliv na obnašanje svojih članov, zato jih jemljemo tudi kot eno temeljnih sestavin organizacijske kulture. Vrednote so lahko predmeti, kakovost, standardi ali pogoji, ki zadovoljijo potrebe ali nas vodijo k temu, kako naj ravnamo v določenih situacijah. Tako so lahko vrednota: socialni status, osebni dosežek, hedonizem - uživanje v življenju, varnost, udobje, kakovost izdelkov, upoštevanje tradicije, dobri medsebojni odnosi, odkritost, zvestoba.
- b) V posamezni skupini in organizaciji je mogoče odkriti *tipične načine vedenja*, skupne članom skupine. To so lahko način oblačenja, način govorjenja - žargon, srečevanje članov v natančno določenih društvih ... Posamezne prvine se tako združujejo v tipične obrazce, postopke.
- c) V številnih organizacijah, tudi pri nas, obstajajo nekakšni idealni modeli voditeljev in delavcev, imenovani *vzorniki*. V literaturi se pogosto pojavlja pojem 'heroji organizacije'. Pogosto so to ustanovitelji ali dolgoletni uspešni voditelji. Analiza tipičnih dejanj, obrazcev vedenja itd. takšnih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture.
- d) Med *običaje* in *obrede* sodijo različne proslave organizacijskih obletic, način proslavljanja večjih uspehov itd. V vsaki organizaciji se oblikuje nek odnos do posameznih dogodkov in uspehov njihovih članov. Z analizo takšnih dogajanj v organizaciji dobimo pomembne indikatorje organizacijske kulture.
- e) Pri *komunikacijah* je pomemben način predvsem neformalnega komuniciranja in odnosa neformalnega do formalnega komuniciranja, ki se razvije v organizaciji. V tem pogledu je obstoj in vrsta govoric, čenč, značilna sestavina organizacijske kulture in neformalne organizacije.
- f) *Izdelki in storitve*. Pri nekaterih preučevanjih so organizacijsko kulturo enačili s proizvodnim programom. Prehod na nov proizvodni program zahteva pogosto tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah itd.

Schein (1999, 16) je pri proučevanju organizacijske kulture sestavine kulture razdelil na tri ravni. Prvo raven, to so *artefakti*, ki predstavljajo vidne značilnosti združbe v vsakdanjem življenju. druga raven so *vrednote* in *prepričanja*, ki predstavljajo tisto, v kar združba verjame. tretja raven pa so *temeljne predpostavke*:

- a) *Artefakti* oziroma stvaritve ali produkti predstavljajo najbolj vidno raven organizacijske kulture združb. Stvaritve kultur so npr.: tehnologija, aktivnosti, vidni in slišni obrazci vedenja, obredi, žargoni, zunanja in notranja ureditev podjetja, oblačenje ... Razpoznavnost te ravni je zelo visoka in ima takojšen vpliv na posameznika. Da pa lahko razumemo, zakaj se člani neke organizacije obnašajo tako kot se, moramo najprej dobro spoznati njihove vrednote, ki pa so že naslednja raven kulture.
- b) *Vrednote* posameznika v družbi naj bi bile v skladu s tistim, kar združba predstavlja, kar pa seveda ni nujno. Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno (Možina et al. 1994, 180). Vrednote odkrivamo s spraševanjem, zakaj delajo člani to, kar delajo, in so težko neposredno opazne. Torej nam povedo le to, kaj ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja. Ponavadi so v podjetju na voljo različni dokumenti oziroma brošure, ki opisujejo vrednote, načela, etiko in vizijo podjetja. Torej te brošure odražajo njihove temeljne vrednote podjetja, kot so: skupinsko delo, kakovost izdelkov, zadovoljstvo kupcev in zaposlenih ter podobno.
- c) *Temeljne predpostavke* so najpomembnejša raven organizacijske kulture podjetja, saj predstavljajo njeno najglobljo raven. Slednja vključuje najbolj globoke in obsežne razloge o resničnosti - naš pogled na osnovna prepričanja o ljudeh in svetu (Doodley 2003, 1). Da bi lahko razumeli tretjo raven organizacijske kulture neke združbe, moramo spoznati zgodovinski razvoj le-te. Pogosto so združbe ustanovljene s strani posameznikov ali majhne skupine posameznikov, ki v združbo vpeljejo svoja prepričanja, vrednote in predpostavke. Če se le-te izkažejo za uspešne v razvoju podjetja, postanejo samoumevne in odstopanje od njih postane nesprejemljivo obnašanje. Ta proces preide v podzavest in postane samoumevna, samodejna rešitev porajajočih se težav.

Vsaka kultura opravlja v okviru združb več funkcij. Njihovo poznavanje je prav tako pomembno, če želimo razumeti pomen kulture združbe in vpliv na uspešnost poslovanja podjetja (Treven 2001, 85):

- Ena izmed njenih funkcij je povezana z zmanjševanjem strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Kulturo podjetja lahko v tem smislu razumemo kot sito, ki članom pomaga zaznavati in se osredotočati na pomembne dele njihovega okolja v organizaciji in zunaj nje.
- Druga funkcija kulture podjetja se nanaša na njeno vlogo določanja mej. S kulturo se namreč ustvarjajo razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge. Podjetja se med seboj razlikujejo, saj je vsako podjetje zase na neki način edinstveno.
- Tretja funkcija je povezana z vzpostavljanjem občutka identitete pri članih organizacije, ker se le na ta način lahko izoblikuje dovolj močna kultura podjetja tako, da lahko govorimo o poistovetenju zaposlenih s kulturo podjetja.
- Kultura tudi pospešuje sodelovanje članov pri uresničevanju veliko širših interesov, kot so njihovi osebni, zato je mogoče govoriti o pomembnosti te funkcije kulture podjetja. Med širše interese nedvomno spada skrb za večjo uspešnost poslovanja združbe.
- Njena naslednja funkcija je povečevanje stabilnosti družbenega sistema v organizaciji, saj s svojimi sestavinami (nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno) pripomore k poistovetenju zaposlenih s kulturo podjetja.
- Zadnja funkcija, ki bi utegnila biti zanimiva, se nanaša na vlogo kulture kot usmerjevalnega in nadzornega mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih.

Mesner-Andolšek (1995, 66) navaja, da organizacijska kultura, tako kot vsaka organizacija, opravlja različne funkcije. Tri njene glavne funkcije so:

- a) Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine v smislu prilagajanja na zunanje okolje. Rešitve, ki se razvijejo ob razreševanju problema, kako doseči osnovni cilj organizacije, postanejo bistveni kulturni element v organizaciji. Ko skuša organizacija doseči konsenz o bolj konkretnih stvareh, se lahko razvije v organizacijsko poseben stil, ki se nanaša na oblikovanje nalog, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja itd. Sposobnosti, znanja, tehnologije, ki jih organizacija pridobi, ko poizkuša obvladati okolje, postanejo del njene kulture.
- b) Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine z notranjo integracijo. Oblikovanje skupine vključuje v razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij, ki so nujni pogoj za to, da posamezniki delujejo kot skupina. Skupni pomeni usmerjajo mišljenje na tisto, kar je pomembno.

- c) Organizacijska kultura se pojavlja tudi v funkciji zmanjševanja napetosti pri zaposlenih. Organizacijska kultura pomaga, da se zaposleni osredotočijo na pomembna dela svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez kulturnega obrazca bi zaposleni občutili strah in napetost, ko bi se soočali z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Kulturni obrazec pa pomeni rešitev za probleme, kar pomeni, da se ti lahko do določene mere sprostijo.

Pri preučevanju organizacijske kulture smo vezani na opazljive sestavine. Te lažje odkrijejo zunanji opazovalci organizacije, kot pa člani sami, oziroma člani opazijo svoje posebnosti šele v stikih z drugimi organizacijami, torej drugimi, drugačnimi organizacijskimi kulturami.

#### **2.4 Tipologije organizacijske kulture**

Glede na nejasno opredeljeno vsebino organizacijske kulture, veliko število avtorjev in dolgo razdobje preučevanja pojava, je razumljivo, da je tudi klasifikacij oziroma tipologij organizacijske kulture veliko (Kavčič 1991, 134).

Avtorji so poskušali oblikovati modele za poenostavitev razpoznavanja posameznih kultur in subkultur podjetja. Posledica tega je cela vrsta tipologij, ki so jih razvili. V bistvu gre za poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti. Prepoznali so veliko število dimenzij organizacijske kulture in vsak od njih je predlagal drugačne dimenzije, za katere je menil, da so najpomembnejše in bi jih bilo potrebno upoštevati pri preučevanju organizacijske kulture.

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

Handy (1995, 20) meni, da je vsak posamezni tip kulture primeren za določeno vrsto dela oziroma, da je vsak od načinov, kako vodimo stvari v združbi, za nekaj dober. Torej nobena kultura ni slaba ali dobra. Pravimo lahko samo, da je nek tip kulture bolj ali manj primeren glede na okolje, kar je odvisno od situacijskih spremenljivk, v katerih združba deluje. Tako Handy v Fairbairn (1997, 1) razlikuje štiri tipe organizacijske kulture glede na to, ali se tipologija osredotoča na naloge oziroma vloge ali pa je večji poudarek na osebah oziroma posameznikih. Tipi so naslednji:

- a) *Kultura moči*. Ponazarja jo s pajkovo mrežo, kjer vse niti (vzvodi moči) izhajajo iz centra. Gre torej za avtorsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast, z močnim osrednjim oblastnikom (pajkom). Ta nadzira celotno organizacijo prek majhnega števila ključnih oseb v organizaciji. Njegova moč



- temelji na tem, da nadzira sredstva, do katerih drugi pridejo le z njegovim dovoljenjem. Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja pri tem ni. Primerna je kvečjemu za majhne organizacije s standardno tehnologijo in standardnimi rutinskimi delovnimi nalogami. Glavna pomanjkljivost je v tem, da ob zamenjavi 'pajka' navadno celotna organizacija doživi velike pretrse ali celo propade.
- b) *Kultura vlog*. Simbolično jo ponazarja z grškim templjem, kjer je streha (vrh) na močnih stebrih. Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacije. Je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi (položaju), ki ga ima posameznik v organizaciji, na racionalnosti in manj na znanju in osebnostnih lastnostih. Članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje s staranjem. Njena glavna pomanjkljivost je slaba prilagodljivost spremembam v okolju.
- c) *Kultura nalog*. Ponazarja jo mreža, njen sinonim pa je matrična ali tudi projektna organizacija. Poudarek je na opravljanju delovnih nalog in vse je podrejeno temu principu. Zanj je značilno timsko delo, ki je ekstremno prilagodljivo na spremembe v okolju. Zaposleni imajo v takšni kulturi veliko nadzora nad svojim delom, njihovo uspešnost presojujejo na podlagi rezultatov, odnosi med člani skupine ter člani in vodjem so zelo sproščeni. Glavni vir moči je strokovno znanje. Ta organizacijska kultura je zelo učinkovita, če je sredstev dovolj za vse, ki jih hočejo uporabljati. Sicer pa kaže nagnjenje k birokraciji. Kultura nalog je težko uresničljiva v velikih organizacijah.
- d) *Kultura osebnosti*. To kulturo avtor simbolično prikazuje kot galaktično meglico z nekaterimi redkimi, svetlimi zvezdami. Gre za kulturo, kjer je posameznik najpomembnejši. Organizacija sestoji iz redkih tovrstnih 'primadon' in je podrejena posamezniku. Njen namen je ustvarjati pogoje, da posamezniki uresničujejo svoje interese. Primeri takšnih organizacij so, recimo, majhni projektantski biroji, odvetniške pisarne ipd. Organizacija s takšno kulturo lahko obstaja le na podlagi soglasja članov, ki imajo v njej tudi enako moč. Takšna je lahko, dokler so v njej začetni ustanovitelji, ko pa se del članov zamenja, navadno pride tudi do sprememb v kulturi.

Tavčar (1988, 211) ocenjuje, da je v zadnjem času zbudila pozornost tipologija, ki sta jo razvila Deal in Kennedy. Ta tipologija temelji na dveh merilih: eno je stopnja tveganja pri odločanju in ukrepanju, ki ga v organizaciji sprejemajo, drugo pa hitrost odziva, predvsem s tržišča, na odločitve organizacije.

Prvemu merilu sta dodala značilnosti velikega ali majhnega tveganja, drugemu pa hitro ali počasno povratno informacijo. S kombiniranjem obeh meril dobimo štiri tipe organizacijskih kultur, in sicer:

- a) *Poslovna kultura*. Pri tej so tveganja majhna in porazdeljena, povratne informacije so hitre, značilna je za trženje, temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno, merila uspešnosti so predvsem količinska.
- b) *Kultura moči*. Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa ter nasploh za tvegane in dinamične dejavnosti. Tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita preko noči, razumno tveganje je vrlina, previdnost velja za slabost, bojevitost je prva, čas je pičlo odmerjen.
- c) *Procesna kultura*. Značilna je za upravne službe, administracijo, za poslovanje v velikih firmah in bankah ter zavarovalnicah. Posamična tveganja so majhna, posamičnih odzivov skoraj ni, pozornost velja bolj obliki kot vsebini, bistvena sta tehnična popolnost vsakega početja in čezmerna previdnost.
- d) *Sistemska kultura*. Ta je značilna za investicijsko dejavnost in velike projekte, za vojsko, gradbeništvo, industrijo sistemov. Tveganja so izjemno velika, informacije počasne, odločanje je centralizirano, pri odločanju in delovanju veljata preudarnost ter odločnost.

I. Ansoff je razvil tipologijo, ki razlikuje pet različnih tipov organizacijske kulture (Rozman 2000, 135). Tipi organizacijske kulture se razlikujejo po odnosu do drugih članov, kakšen je odnos članov do časa in odnos članov do tveganja. Ti organizacijo označuje na podlagi dveh lastnosti:

- *Ekstravertiranosti - introvertiranosti* članov (usmerjenost v podjetje ali v okolje),
- *Časovne perspektive* (usmerjenost v preteklost, sedanjost ali prihodnost), ki se povezuje z naklonjenostjo oziroma nenaklonjenostjo spremembam. Tako deli organizacijsko kulturo na pet različnih tipov:

- a) *Za stabilni tip* je značilna introvertiranost članov podjetja in usmerjenost v preteklost, ki jo do neke meje idealizirajo. Zaposleni želijo ohraniti obstoječo organizacijsko kulturo in kažejo odpor do sprememb. Tipični predstavniki tega tipa kulture so: zaposleni v proizvodnji, knjigovodstvu in računovodstvu, kjer so situacijske spremenljivke relativno stabilne in predvidljive.
- b) *Reaktivni tip* organizacijske kulture je prav tako introvertiran, vendar je usmerjen v sedanjost. Pri zaposlenih je navzoča minimalna stopnja

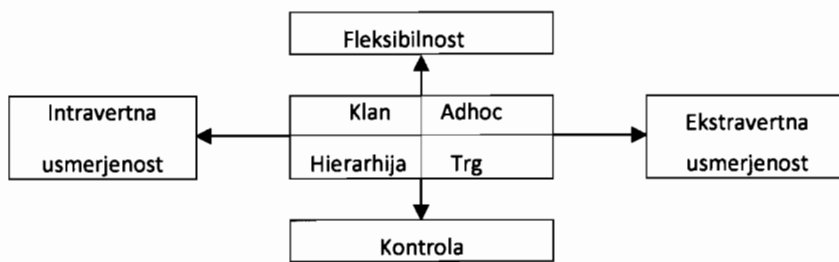
- pripravljenosti za sprejemanje sprememb. Predstavniki tega tipa kulture so: člani proizvodnje in finančnih služb v podjetju.
- c) *Anticipativni tip* organizacijske kulture je lahko introvertiran ali ekstrovertiran. Pri zaposlenih je navzoča nekoliko večja pripravljenost za tveganje, vendar le takrat, ko so prepričani v uspeh. Velik pomen pripisujejo vnaprejšnjemu načrtovanju. Predstavniki tega tipa so člani marketinških in planskih služb.
  - d) *Za eksploativni tip* organizacijske kulture je značilna ekstravertiranost in velika naklonjenost spremembam. Zaposleni želijo s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Predstavniki tega tipa so zaposleni v razvojnem oddelku podjetja.
  - e) *Za usklajevalni tip* organizacijske kulture je značilna ekstravertiranost članov podjetja in njihova usmerjenost v prihodnost, ki jo želijo sami oblikovati oziroma se vsaj pripraviti na prihajajoče spremembe. Predstavniki tega tipa kulture so člani raziskovalnih oddelkov v podjetju.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila tipologijo kulture Camerona in Quinna, ki omogoča vključitev velikega števila dimenzij, predlaganih s strani različnih avtorjev. Tipologijo sem uporabila tudi v praktičnem delu diplomske naloge.

Tipologija, ki sta jo razvila Cameron in Quinn, temelji na teoretičnem modelu, imenovanem 'The Competing Values Framework' (CVF) - Model konkurenčnih vrednot, na podlagi katerega sta določila štiri glavne tipe organizacijske kulture. Ta model je hkrati tudi teoretična podlaga vprašalniku 'The Organizational Culture Assessment' (OCAI) - Merilni instrument organizacijske kulture, ki sem ga uporabila za osnovno preučevanje organizacijske kulture podjetja v praktičnem delu diplomskega dela.

Sam model CVF je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij, katere glavno vprašanje je bilo: »Kateri faktorji določajo učinkovitost podjetij?« (Cameron in Quinn 1999, 30). Campbell in njegovi kolegi so tako prepoznali okoli 39 pokazateljev učinkovitosti. Prav teh 39 faktorjev pa je Quinn združil v dve dimenziji, ki sta predstavljeni v koordinatnem sistemu na x in y osi ter določata štiri osnovne tipe organizacijskih kultur. Na x osi je tako predstavljena dimenzija fleksibilnost/kontrola, na y osi pa dimenzija introvertirana/ekstrovertirana usmerjenost. Vsak od kvadrantov predstavlja skupek vrednot, ki jih delijo člani organizacije in ideologijo vodenja, kako doseči zastavljene cilje. Vsakemu kvadrantu so glede na značilne karakteristike dali ime, katero najbolj označuje lastnosti kvadranta, in sicer: kultura klana, adhoc kultura, kultura hierarhije in kultura trga. S tem so dobili model štirih tipov organizacijske kulture.

Slika 2.4 Model CVF



Vir: Cameron in Quinn 1999, 32.

- a) Kultura *KLANA* predstavlja organizacijo, ki deluje po podobnih principih kot razširjena družina. V takšni organizaciji prevladujejo skupne vrednote in cilji, povezanost, participativnost, individualnost in občutek pripadnosti skupini. Značilnost klana je razvijanje zaposlenim prijaznega okolja, spodbujanje partnerskih odnosov s potrošniki, spodbujanje participativnosti in lojalnosti ter delegiranje odgovornosti z višjih ravni podjetja navzdol.
- b) Kultura *ADHOC* je prilagojena sodobnemu turbulentnemu in hiperkonkurenčnemu okolju. Sama oznaka kulturnega tipa izhaja iz besede 'ad hoc', ki se nanaša na začasno, specializirano in dinamično enoto. Takšne organizacije so izjemno fleksibilne in so se sposobne popolnoma spremeniti, ko se znajdejo v novih okoliščinah. Kultura *ad hoc* spodbuja prilagodljivost, kreativnost, individualizem in nagnjenost k tveganju v negotovem in dvoumnem poslovnem okolju. Glede na to, da takšno podjetje nima formalne organizacijske strukture, in so vloge zaposlenihčasne, je lepilo, ki drži takšno organizacijo skupaj, predanost eksperimentiranju in inovativnosti.
- c) Kultura *TRGA*. Zanj je značilna osredotočenost na zunanje okolje in na transakcije z zunanjimi deležniki podjetja. Ker so glavni cilji podjetja dobičkonosnost, tržna moč in dobra baza kupcev, sta glavni vrednote, ki ju delijo zaposleni, tekmovalnost in produktivnost. Zaposleni so povezani v duh zmagovanja. Organizacija, ki deluje po principih trga, je torej striktno naravnana k doseganju konkretnih rezultatov.
- d) Kultura *HIERARHIJE*. Podjetja s takšno organizacijsko kulturo so zelo formalizirana in strukturirana. Poudarek je na standardiziranosti, procesih, formalnih pravilih in politikah, ki narekujejo potek dela. Vloga managerjev je omejena na organiziranje in koordiniranje delovnega procesa. Zaradi teh značilnosti lahko podjetje deluje v razmeroma stabilnem in predvidljivem okolju, ne pa v okolju, ki zahteva prilagodljivost.

V zadnjih desetletjih je postalo zelo priljubljeno tudi razvrščanje na MOČNE in ŠIBKE organizacijske kulture. Vzrok za takšno razlikovanje izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga kultura na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo se predpostavlja, da v večji meri vpliva na vedenje članov organizacije in je bolj neposredno povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot za šibko kulturo (Treven 2001, 83).

V močni organizacijski kulturi so pomembne vrednote vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih, torej splošno sprejete. Čim bolj člani organizacije te pomembne vrednote sprejemajo in jim zaupajo, tem močnejša je kultura. Skladno s to definicijo lahko predpostavimo, da bo močna kultura imela velik vpliv na vedenje njenih članov (Treven 2001, 83). Ker je sprejeta od vseh članov, s tem vzpostavlja tudi ustrezno ozračje za visoko stopnjo nadzora njihovega vedenja. Za organizacijo z močno kulturo je značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih. Med njimi je namreč doseženo soglasje o tem, za kaj si je v njihovi organizaciji vredno prizadevati. Takšna enoglasnost glede ciljev in namena ustvarja med člani organizacije zaupanje, povezanost in lojalnost organizaciji. Ta pa v povratni smeri vpliva na zmanjšanje števila odhodov zaposlenih iz organizacije.

Nasprotno pa šibka kultura daje le malo usmeritev članom, saj so v tej kulturi vrednote in norme skoraj neopazne oziroma tako različne, da ne morejo ustvariti nekega splošnega obrazca vedenja, ki bi usmerjal člane pri njihovem delovanju za doseganje skupnega cilja. Zato so takšne združbe neuspešne in pogosto na robu propada.

Drugi avtorji seveda navajajo še številne druge klasifikacije in tipologije organizacijskih kultur.

## **2.5 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja**

Temelj za uspešnost in učinkovitost so ljudje in njihova kultura. Kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča zaposlenim, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik 1998, 208).

Uspešno delovanje kulture podjetja je torej v vlogi katalizatorja, ki ustvarja (notranjo) motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem lastnih ciljev - zavestno ali nezavedno - mislijo ter delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, vlečemo isto vrv (Lipičnik 2000, 208). Močnejša kot je kultura, večji in s tem močnejši vpliv ima na zaposlene v podjetju.

Podjetja današnjega časa namreč temeljijo na ljudeh, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Samo tako je možna fleksibilna organizacija (mogoče jo je spreminjati z najmanjšim naporom zato, da bi bilo podjetje vedno optimalno

organizirano). Takšna organiziranost je možna s samoorganiziranjem, vodenje pa mora z ustvarjanjem ustrezne klime ustvariti razmere, kjer bo to uresničljivo.

Boljšo ponudbo izdelkov in storitev imajo tista podjetja, ki imajo močno organizacijsko kulturo, dobre mehanizme odločanja, katerih posledica sta inovativnost in usmerjenost h kupčevim potrebam. Odličnost je definirana v smislu inovativnih idej. Delovanje takšnih podjetij je posledica izjemne predanosti zaposlenih in njihovega truda, kar vse skupaj vodi na koncu k dobrim poslovnim rezultatom (Genus 1998, 33).

Moč kulture pravzaprav vpliva na obnašanje oziroma vedenje zaposlenih v podjetju, zato ima kultura velik vpliv na zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost z dela zaposlenih. Te značilnosti zaposlenih se potem izražajo v večji ali manjši uspešnosti poslovanja podjetja. Različni raziskovalci in analitiki organizacijske kulture različno opredeljujejo vpliv kulture podjetja na uspešnost njihovega poslovanja. Iz tega sledi, da nastajajo različni sklepi glede njihovega vpliva na uspešnost podjetja.

Kulture podjetij in njihove moči so pomembne za uspešnost združb zaradi naslednjih vzrokov (Newstrom et al. 1993, 58):

- identificiranja zaposlenih s podjetjem,
- dejavnikov stabilnosti združbe, ki omogočajo varnost zaposlenim,
- pomoči novozaposlenim, in sicer pri razumevanju, kaj se dogaja znotraj podjetja,
- navduševanja zaposlenih pri opravljanju nalog.

Organizacijska kultura ima lahko posreden in neposreden vpliv na uspešnost posamezne organizacije. Tako spodbudna organizacijska kultura, ki je ustrezna za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih in podobno, vedno povečuje rast, razvoj, profitabilnost in tudi konkurenčnost organizacije. Na drugi strani pa zaviralna organizacijska kultura, ki omejuje razvoj zaposlenih, ne omogoča visoke kakovosti izdelkov in storitev, ovira učenje in podobno, vedno zavira rast ter razvoj organizacije kot celote in zmanjšuje njeno konkurenčnost. Ta povezanost med kulturo in korporativno uspešnostjo je tako močna, da je v praksi dejansko nemogoče zaslediti primer, kjer bi imel določen poslovni sistem neustrezno in nesposobno kulturo ter obenem dosegal visoko stopnjo uspešnosti. Vse organizacije so namreč vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura pa je uspešna le toliko časa, dokler je tudi organizacija uspešna (Mihalič 2007, 106).

Neposreden vpliv moči kulture na uspešnost poslovanja je v primeru, če se čisti dobiček v obliki stopnje donosa podjetja po določenem času spremeni (kot temeljni cilj uspešnosti poslovanja). Obstaja povezava med kulturo in uspešnostjo, vendar pa je treba poudariti, da je ta zveza zanesljiva le v okviru daljšega časovnega obdobja in ne v

obdobju, krajšem od enega leta. Pomembno je tudi, da je neposredna povezanost med kulturo in uspešnostjo dobila zelo omejeno empirično potrdilo (Schneider 1990, 269).

Pri posrednem vplivu moči kulture na uspešnost poslovanja pa predvsem močna kultura vpliva na zadovoljstvo pri delu, na motivacijo zaposlenih in prek tega na večjo uspešnost pri delu.

Organizacijska kultura vpliva na vse ključne elemente uspešnosti in učinkovitosti organizacije (Mihalič 2007, 106):

- korporativni intelektualni kapital,
- prilagodljivost spremembam v okolju,
- stopnja rasti,
- pozicioniranost na trgu,
- finančni kapital,
- definiranost ciljev,
- ugled organizacije v javnosti,
- stabilnost poslovanja,
- kakovost izdelkov in storitev,
- izvajanje definirane politike,
- inovativnost in inventivnost,
- stopnja zanesljivosti ter
- etičnost in profesionalizem.

Kultura ima pomembno vlogo tako pri podpori strategije, vizije, politike in ciljev kot pri podpori izvajanja načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja. V tem kontekstu je odločilnega pomena, ali je organizacijska kultura sistema ustrezna. Zato je informacija o stanju kulture ena najdragocenejših informacij o stanju organizacije in o njenem dejanskem ali potencialnem uspehu.

V praksi je dejansko nemogoče zaslediti primer, ko bi imel določen poslovni sistem neustrezno in nespodbudno kulturo ter obenem dosegal visoko stopnjo uspešnosti.

Če si podjetje želi maksimirati svojo sposobnost doseganja ciljev, mora razumeti, ali prevladujoča kultura podpira in spodbuja potrebna dejanja za doseganje ciljev.

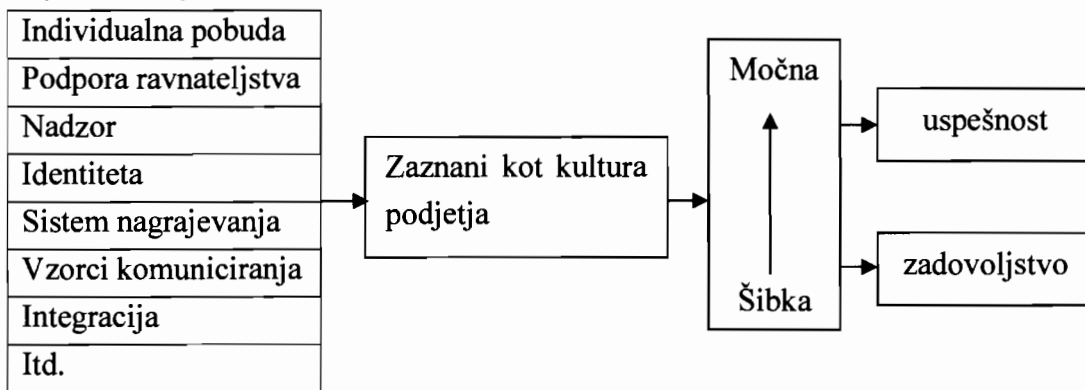
Raziskave so namreč pokazale, da organizacijska kultura, posebej vrednote in norme članov organizacije, lahko na gospodarsko uspešna podjetja vpliva ugodno ali neugodno, odvisno od številnih dodatnih dejavnikov v konkretnem okolju.

Vendar pa organizacijska kultura ni edini dejavnik pojasnila o gospodarski uspešnosti ali neuspešnosti firm. Tako tudi noben drug, doslej odkrit posamezen dejavnik, tega ne pojasnjuje sam. Je pa organizacijska kultura eden manj upoštevanih skupnih imenovalcev za vrsto zapletenih vplivov na vedenje zaposlenih, katerih rezultat je tudi gospodarska (ne)uspešnost organizacije.

Zaposleni kulturo podjetja zaznavajo s pomočjo objektivnih dejavnikov (individualna pobuda, nadzor, vzorci komuniciranja, identiteta, podpora ravnateljstva, integracija oziroma povezanost ...), ki v končni fazi vplivajo na kulturo združbe ali osebnost, to pa potem posledično vpliva na moč kulture ter hkrati na zadovoljstvo in uspešnost pri delu. S pomočjo slike 3 lahko ugotovimo, da na kulturo združbe vpliva več dejavnikov, zaznanih kot kultura podjetja in da je predvsem moč kulture pomemben dejavnik, ki lahko doprinese k večji motivaciji ter zadovoljstvu zaposlenih, kar se kasneje odraža na večji uspešnosti poslovanja podjetja.

**Slika 2.5** Vpliv kulture na zadovoljstvo in uspešnost

Objektivni dejavniki:



Vir: Robbins 1989, 491.

Sodobna podjetja danes delujejo v okolju, ki imajo bistveno drugačne značilnosti kot pred časom (Lipičnik 2000, 208). Po eni strani gre za tržišče kupcev, zahtevno, muhasto in nepredvidljivo, po drugi pa za pravo eksplozijo inovacij, predvsem na področju izdelkov, storitev in tehnologij.

Iz dosedanjih preučevanj (Možina et al. 1994, 196) je mogoče povzeti dva sklepa, in sicer:

- a) da je vpliv kulture in njene moči na uspešnost podjetja odvisen od definicije kulture podjetja. Osnovna teza tega nazora je, da različni raziskovalci uporabljajo raznolike definicije organizacijske kulture, da vsaj nekatere od teh definicij vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno ali negativno korelacijo s kazalci gospodarske uspešnosti. S tem mislim predvsem na različne vrste tipologije, ki jih uporabljamo pri preučevanju organizacijske kulture in so bile podrobneje predstavljene v prejšnjem poglavju;



- b) da je vpliv kulture na uspešnost podjetja odvisen od razmer, v katerih podjetje deluje. Ta smer raziskovanja gradi na ugotovitvah raziskav, da obstaja korelacija med organizacijsko kulturo in gospodarsko uspešnostjo gospodarskih organizacij. Gre za razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije (organizacija ima kulturo).



### **3 OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE OBSTOJEČE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

#### **3.1 Oblikovanje organizacijske kulture**

Kultura podjetja nastaja počasi, v sodelovanju med ljudmi. Odkrivanje norm in pravil delovanja ter obnašanja si je mogoče predstavljati kot razmišljanje nekaterih strani vzajemnega delovanja zaposlenih, predvsem tistih, na katerih so ljudje v svojem delovanju zlasti soodvisni in od katerih je odvisna zlasti možnost vzajemnega delovanja. Norme se razvijejo za tista področja delovanja, na katerih sodelujoči menijo, da morajo vplivati drug na drugega, če želijo, da bi se delovanje nadaljevalo (Lipovec 1987, 216).

Schein (1999, 92) pravi, da je kultura podjetja rezultat dela njegovih ustanoviteljev. Osebna prepričanja, pričakovanja in vrednote, ki jih ima podjetnik ali ustanovitelj, so prenesena na zaposlene v podjetju. Če je podjetje uspešno, se izkaže, da imajo zaposleni podobna prepričanja, pričakovanja in vrednote, ki so glede na ustanovitelje pravilna. Med seboj podobno deljena prepričanja, pričakovanja in vrednote delujejo v podjetju kot osnovno lepilo oziroma vez, ki drži obravnavano združbo skupaj, kot glavni vir organizacijskega občutka za identiteto (poistovetenje zaposlenih s kulturo združbe) ter kot poglobljena pot opredeljevanja značilne sposobnosti podjetja.

Pri oblikovanju organizacijske kulture ima ključno vlogo vodstvo organizacije oziroma skupine. Vodstvo ima na razpolago vrsto mehanizmov, prek katerih vpliva na oblikovanje in vzdrževanje organizacijske kulture (Kavčič 1991, 135). Te mehanizme vzdrževanja in oblikovanja organizacijske kulture je mogoče razdeliti na neposredne in posredne. Neposredni so najpomembnejši. To so naslednji (Mesner, Andolšek 1995, 98):

- čemu vodstvo posveča v organizaciji največjo pozornost in kako izvaja nadzor,
- reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize,
- natančno oblikovanje vloge vodje,
- kriteriji za nagrajevanje,
- kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokojitve in komunikacijo.

Med posredne mehanizme oblikovanja organizacijske kulture pa štejemo oblikovanje organizacijske strukture, oblikovanje različnih rutin, oblikovanje prostora ... Sekundarni mehanizmi so učinkoviti le, če so konsistentni s primarnimi.

Ključna vloga pri oblikovanju organizacijske kulture pripada prvim voditeljem v organizaciji. Zato ena glavnih kritik organizacijske kulture velja prav možnosti, da jo vodstvo zlorabi kot še en instrument za manipulacijo s člani (Turner 1986, 110).

Kultura izvira iz treh virov:

- prepričanj, vrednot in predpostavk ustanoviteljev organizacije,
- pridobljenih izkušenj članov skupine, medtem ko nastaja njihova organizacija,
- novih prepričanj, vrednot in predpostavk, ki jih prinesejo v organizacijo novi člani in vodje.

Proces oblikovanja kulture združbe (kratkoročno) navadno vključuje nekatere izmed naslednjih korakov (Treven 2001, 87):

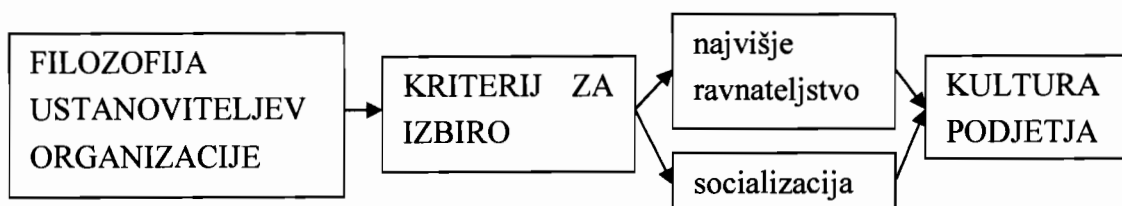
- posamezna oseba (ustanovitelj) ima idejo o ustanovitvi novega podjetja,
- ustanovitelj pridobi eno osebo ali več iz okolja, ki so ključnega pomena za ustanovitev podjetja, z njimi oblikuje osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo podjetja,
- osrednja skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanavljanja podjetja,
- v podjetju se zaposli še druge ljudi in s tem se začne graditi njegova zgodovina.

Kultura podjetja nastaja in se oblikuje v delovanju med (Robbins 1989, 473):

- ustanoviteljevimi predsodki in domnevami,
- izkušnjami izvirmih članov.

Ko kultura podjetja enkrat nastane, jo je treba oblikovati in skozi čas vzdrževati. Proces oblikovanja in vzdrževanja kulture združbe prikazuje naslednja slika, iz katere lahko hitro ugotovimo, da ta proces le ni tako preprost in kratkotrajen.

**Slika 3.1** Proces oblikovanja in vzdrževanja kulture združbe

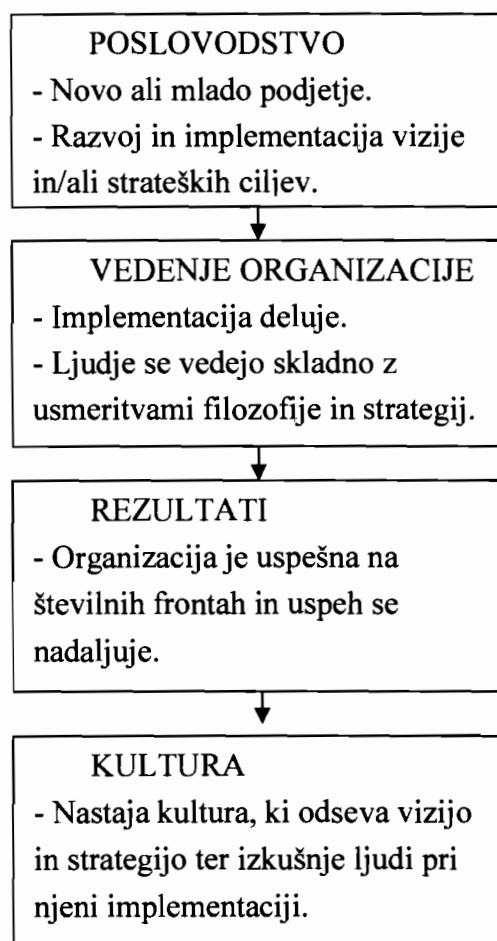


Vir: Robbins 1989, 479.

Slika nam nazorno prikazuje proces oblikovanja in vzdrževanja kulture združbe. Temelj vsega je filozofija ustanoviteljev organizacije, ki ima najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju kulture podjetja. Ustanovitelji podjetja nosijo v sebi avtoriteto (vir moči) in pomenijo vir hierarhične lestvice. Iz filozofije ustanoviteljev organizacije sledijo merila za izbiro, ki vodijo do najvišjega ravnanja in procesa racionalizacije, na podlagi katerih se oblikuje in vzdržuje že prej nastala kultura podjetja.

Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture v podjetju je povezan predvsem z nastankom skupine. Kultura je namreč lastnina skupine in kadar se v skupini začne oblikovati skupni način razmišljanja ter delitev skupnih norm, vrednot in čustev, ki so se začeli oblikovati na podlagi skupnih izkušenj, se začne oblikovati kultura. Lahko bi rekli, da je kultura vsota vseh predpostavk, ki si jih skupina deli in jih jemlje za samoumevne, naučila pa se jih je skozi skupno zgodovino. Je rezultat uspeha (Schein 1999, 29).

**Slika 3.2** Vzorec nastajanja organizacijske kulture



Vir: Gruban 2007, 24.

S tega vidika je kultura vpeljana družbena praksa, na katero je vplivalo mnogo kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, situacije, dejanja in splošne okoliščine. Iz povedanega lahko opazimo, da se nastanek organizacijske kulture in nastanek skupine močno prepletata. Brez skupine namreč ni kulture ter brez kulture ni skupine, kajti skupinsko identiteto predstavlja skupni način razmišljanja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnih izkušenj ter skupnega učenja, kar opredeli

Schein kot najpomembnejše dejavnike nastanka organizacijske kulture podjetja. Torej, dejavniki nastanka organizacijske kulture so (Mesner-Andolšek 1995, 80):

- a) *skupinska dinamika* (navade in vedenje posameznikov v skupini glede na njihove pretekle izkušnje in njihov vpliv na vedenje skupine),
- b) *vodenje* (vloga vodstva pri nastajanju organizacijske kulture je večja od vloge ostalih članov podjetja, saj se na njegov položaj v podjetju vežeta tudi moč nagrajevanja zaželenega in sankcioniranje nezaželenega vedenja),
- c) *učenje* (proces, v katerem si skupina oblikuje skupne temeljne predpostavke, ki so za člane skupine sprejemljive, dajejo rezultate in so nevprašljive).

*Skupinska dinamika.* Vsako novonastalo podjetje ima zelo natančno določen namen obstoja. Iz tega izvira osnovna naloga podjetja. To osnovno nalogo podjetja oblikujejo člani podjetij. V začetku so to ustanovitelji in prvotni vodje, kot nek skupen koncept, ki omogoča preživetje na daljši rok. Zelo natančno si določijo poslanstvo, vizijo, strategijo in cilje razvoja podjetja. Če so pri razvoju in implementaciji vizije ter strateških ciljev uspešni, se začnejo vsi zaposleni vesti v skladu z usmeritvami strategije. Počasi se začnejo oblikovati predpostavke, norme in vrednote, ki skozi čas postanejo samoumevne v podzavesti članov, začuti pa se jih šele v kriznih situacijah. Nastala je kultura, ki odseva vizijo, strategijo in izkušnje zaposlenih pri uresničevanju le-teh.

*Vodenje.* Dandanes postaja vse bolj očitno, da je vodenje zelo kompleksen pojem, ki v sebi združuje mnoge procese in odnose, hkrati pa je neločljivo povezan tudi z drugimi managerskimi vlogami, kot so načrtovanje, organiziranje in nadziranje. Pri vodenju gre torej za vplivanje na druge prek komunikacije z njimi, motiviranjem, prepričevanjem in usmerjanjem (Možina et al. 1994, 4). Tako so na eni strani čedalje pomembnejši člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa managerji, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato kot vodje prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev. Vodenje torej pomeni tudi vplivanje na oblikovanje organizacijske kulture podjetja, pri katerem uporabljajo naslednje mehanizme oblikovanja organizacijske kulture podjetja:

- *Namenjanje pozornosti najrazličnejšim vidikom življenja v podjetju in nadzor,* ki ga pri tem izvajajo. To je najpomembnejši mehanizem, kajti z njim sporočajo za kakšnimi prepričanji in stališči stojijo. Občutki, mnenja, ki jih izraža vodja glede zaupanja, odkritosti svobode in sodelovanja, imajo bistveno večji vpliv na ostale kot pa mnenja in občutki drugih.
- *Natančno oblikovanje vloge vodje.* Vodja mora premišljeno graditi in oblikovati svojo vlogo vodilnega človeka v podjetju. V skladu s tem se mora držati pravil in norm podjetja, biti mora vzgled ostalim zaposlenim. Pri oblikovanju njihove vloge je pomembna tudi njegova komunikacija z ostalimi zaposlenimi, ki naj bi bila čim bolj pogosta in čim bolj razpršena. Iz tega je razvidno, da je vodstvo

sestavni del organizacijske kulture. Vodja mora postati vzornik ostalim zaposlenim, saj bo le tako imel vpliv na oblikovanje organizacijske kulture.

- *Reakcija vodilnih na krizne dogodke.* Reakcije vodij na krizne dogodke so zelo pomembne, kajti v času krize je čustvena napetost zaposlenih v podjetju zelo velika, v tem času pa hkrati poteka tudi intenzivni proces učenja in pomnjenja. Torej, če bo v krizi vodja ravnal v dobro vseh zaposlenih, bo s tem pridobil še večji ugled in mu bodo zaposleni pripravljeni slediti ter se tudi žrtvovati za podjetje, v obratnem primeru pa bodo tudi zaposleni slej kot prej zahtevali samo še denar oziroma plače, obenem pa bodo izgubili tudi zaupanje v vodjo, kar lahko vodi v propad podjetja.
- *Kriteriji za napredovanje, kadrovanje in upokojitev.* Pri tem mehanizmu vodstvo sporoča, katera prepričanja in predpostavke želi ohraniti. Zato mora oblikovati takšen sistem nagrajevanja in napredovanja, ki bo v skladu s predpostavkami in bo k temu tudi usmerjal delovanje zaposlenih v podjetju. Če sistem ni v skladu s predpostavkami in prepričanji, se lahko ustvari zelo močna konfliktna kultura.

Iz tega je razvidno, da so osrednji oblikovalci organizacijske kulture podjetja vodilne osebnosti. Zgled njihovega ravnanja in zavesten proces razvoja kulture podjetja, ki mu lahko ostali zaposleni sledijo, sta poglobljena dejavnika tipičnih vzorcev obnašanja v podjetju.

*Učenje.* Učenje je sprememba v obnašanju in je rezultat preteklih izkušenj. Če želimo poudariti, da se je učenje zgodilo, mora biti ta sprememba obnašanja očitna, hkrati pa tudi več kot le začasna. Četudi je učenje proces, ki ga ne moremo opaziti neposredno, pa zaznamo, da se je učenje zgodilo, ko opazimo trajno spremembo v obnašanju. Vodje v podjetjih želijo, da bi se zaposleni naučili vedenja, ki bo vodilo k uspešnemu doseganju ciljev. Učenje pa je v veliki meri odvisno od okoliščin in od medsebojnega sodelovanja, na kar imajo velik vpliv vodje. Prav zato želijo slednji ustvariti vzdušje, ki bo zaposlene spodbudilo k učenju, s čimer si bodo zagotovili uspeh.

Kultura je proizvod učenja, ki ga razdelimo v dva osnovna tipa:

- *Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov,* ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dalj časa. To pomeni, da se proces učenja vedno zaključi z nagrado v smislu, da se uspešna rešitev nekega problema ponovi vedno, ko nastopi isti problem. Rešitev se pojavlja v obliki natančno določenega obnašanja pri pojavu problema, v načinu percepcije ali mišljenja o problemu. Obstaja pa možnost, da skupina še vedno vztraja pri naučeni rešitvi, čeprav le-ta problemov ne rešuje več uspešno.

- *Učenje v situaciji izogibanja negotovostim*, ki tudi proizvaja krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča. Pri tem tipu je skupini omogočeno takšno obnašanje in razmišljanje, ki preprečuje napete situacije. Skupina se uči naključno in z nizko stopnjo predvidljivosti, ki bo zmanjšalo napetosti, ker je njen vir neznan. Za takšno učenje je značilen le en sam poizkus. Ko nekaj deluje, to ponavljajo neskončno dolgo, tudi če ni več napetosti. S tem se skupina namreč izogiba napetostim in se niti ne prepriča, če nevarnost dejansko sploh obstajajo.

### **3.2 Načrtovanje zelene organizacijske kulture**

Zaradi hitro spreminjajočega se zunanjega okolja so tudi podjetja pod nenehnim pritiskom, da spremenijo svojo kulturo. To pa je največkrat zelo rigidno, saj ljudje in njegove organizacije stremijo k stabilnosti. Ena najtežjih nalog sodobnega ravnateljstva je zato povezana s pravočasnim in primernim spreminjanjem kulture podjetja oziroma spreminjanjem vsebine ter obsega njenih lastnosti ob upoštevanju oziroma izkoriščanju tradicije, ko je to primerno. Zaradi te ugotovitve mora ravnatelj v svojih konkretnih okoliščinah oceniti stanje in ugotoviti, katera kultura podjetja je najbolj ustrezna (Jaklič 1999, 318).

Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Kultura združbe lahko po določenem času postane tudi neustrezna. Proces spreminjanja je zelo težavna naloga, kajti zaposleni se kulture ne zavedajo. Osnovna značilnost kulture pa je njena kolektivna narava, saj je kultura v temelju skupinski pojav (Mesner-Andolšek 1995, 131).

Kultura podjetja je relativno trden in opisni pojav, zato jo je težko spremeniti. Vendar pa velja, da v podjetju ni mogoče uvesti večjih sprememb, ne da bi se obenem spremenila kultura podjetja. Seveda pa je kultura podjetja spremenljiva. Ne gre več le za oblikovanje kulture podjetja, ampak za spremembo, ki poleg oblikovanja nove kulture zahteva predhodno odstranitev stare.

Kljub velikim oviram in odporu proti spremembam, kateremu so ljudje ponavadi najbolj izpostavljeni, je kulturo v daljšem časovnem obdobju mogoče tako upravljati kot tudi spreminjati. Poskus spreminjanja obstoječe kulture podjetja lahko poteka na več načinov. Pri tem navadno pomagajo preproste smernice, na primer razvijanje občutka za zgodovino organizacije, za njeno edinstvenost, spodbujanje občutka za prihodnost organizacije in druge.



Pri načrtovanju organizacijske kulture moramo definirati, kakšna naj bo zelena kultura, ki jo želimo vzpostaviti. Pri tem je smiselno upoštevati naslednje (Mihalič 2007, 64):

- glede na stanje in pogoje, zelene kulture ne načrtujemo preambiciozno,
- zelena kultura naj odseva možnosti internega in eksterne okolja,
- kulturo in klimo načrtujemo kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno,
- zelena kultura in klima naj bosta v organizaciji definirani soglasno,
- načrtovana zelena kultura in klima naj bosta vedno povsem v skladu z najbolj ustrezno kulturo ter klimo za organizacijo,
- zelena kultura in klima naj dovolj upoštevata izmerjeno stanje dimenzij.

Pri razvoju zelene organizacijske kulture gre za razvoj ustrezne kulture, ki je lahko različna od organizacije do organizacije.

Sama pobuda in odločitev vodstva, da se bo v organizaciji začelo meriti, analizirati in spreminjati kulturo ter klimo, sporoča zaposlenim, da je vodstvu zelo pomembno, kako se zaposleni počutijo, kako doživljajo organizacijo in drug drugega, kakšno je stanje na področju komuniciranja, vodenja, organiziranja, učenja ter podobno. Vodstvo namreč s to akcijo sporoča vsakemu zaposlenemu, da je posameznik zelo pomemben, da si vodstvo prizadeva izboljšati stanje sistema in podobno. Zato so tudi projekti upravljanja kulture in klime v organizacijah vedno zelo dobro sprejeti, saj ga zaposleni doživljajo kot svoj projekt, kar ta tudi je.

V tem kontekstu že sam začetek spremljanja in načrtnega spreminjanja kulture ter klime le-to vedno spremeni v ustrežnejšo smer. V nadaljnjih fazah pa smo priča sinergičnim učinkom, saj si zaposleni prizadevajo, da bi ustvarili boljše pogoje. Pri tem nastopi višja stopnja povezanosti med zaposlenimi, ki se nato tudi medsebojno posnemajo pri prizadevanjih za razvoj zaposlenim prijaznejše kulture in klime. Tako gre dejansko za projekt, v katerega se prostovoljno vključi velika večina zaposlenih, ki z veseljem sodelujejo pri tem skupnem cilju (Mihalič 2007, 70).

Smisel analize in spremljanja kulture je v tem, da organizacija lahko ugotovi, kakšno kulturo ima in kakšno bi glede na situacijske spremenljivke (tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter ljudje v podjetju, kakor tudi lastniki in ravnatelji podjetja ter nacionalna kultura) morala imeti. Pri analizi in spreminjanju kulture združbe ne gre samo za globalno preusmeritev organizacije. Želena kultura podjetja morajo sprejeti zaposleni v organizaciji, ker je le tako možno pričakovati ugodne rezultate (Ivanko 2000, 247).

Še vedno pa ostaja dejstvo, da je za spreminjanje kulture podjetja potrebno pridobiti podporo in zaupanje vodilne skupine v podjetju, ki naj bi bila za zgled ostalim zaposlenim, predvsem pri uvajanju nove kulture združbe. Prav danes se je ravnateljem

bolj kot kdaj koli prej težje prilagoditi že obstoječi kulturi podjetja, v katerem se zaposlijo. Če ta kultura ne ustreza njihovim predstavam o delovanju podjetja in se ji zato ne morejo prilagoditi, so prisiljeni preprosto zapustiti podjetje, saj v takšnem podjetju ne morejo delovati.

Spreminjanje obstoječe kulture pa je lahko težavno in včasih celo neuspešno. Možne ovire, ki preprečujejo uspešno spreminjanje kulture, so navadno pridobljene spretnosti, ljudje, odnosi med njimi in strukture, ki povezane skupaj delujejo v smeri ohranjanja tradicionalnega kulturnega vzorca (Treven 2001, 96).

Namen vrednotenja organizacijske kulture je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo, pa tudi drugimi situacijskimi spremenljivkami in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile.

Vrednotenje organizacijske kulture poteka po naslednjih korakih:

- najprej razgradimo in analiziramo strategije in cilje podjetja do nižjih ravni ter opredelimo zahteve, ki jih uresničevanje strategije postavlja pred organizacijsko kulturo,
- v drugem koraku ugotovljamo ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi ter med ugotovljeno obstoječo organizacijsko kulturo.

Rezultati vrednotenja so lahko naslednji (Rozman et al. 1993, 175):

- strategije in cilji ter organizacijska kultura so med seboj usklajeni,
- organizacijska kultura ne ustreza strategiji in ciljem,
- izrazita organizacijska kultura v podjetju ne obstaja.

V tej fazi smo ugotovili dejansko stanje in kakšno kulturo podjetja bi zaposleni v prihodnosti želeli. Potrebno je poudariti, da različnim podjetjem ustreza različna organizacijska kultura, odvisno pač od narave ter obsega oziroma velikosti njihove dejavnosti oziroma od situacijskih spremenljivk.

Nenehno izboljševanje in spreminjanje postaja glavni način preživetja v konkurenčnem boju podjetij. Spreminjanje je oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije ter uspešnost združbe (Rozman 2000, 121).

Pri vsem tem je pomembno tudi to, da morajo organizacije, ki si prizadevajo spremeniti svojo kulturo, paziti na to, da ne porušijo svojih temeljev in ne prevzamejo slepo kulture uspešnih ali celo izjemnih podjetij (Treven 2001, 96).

### **3.3 Vidiki spreminjanja organizacijske kulture**

Pri vsaki izvedbi spreminjanja organizacijske kulture je vedno potrebno upoštevati, da je oblikovanje kulture dinamičen in evolutiven proces, ki se nanaša na naravo dožemanja realnosti in resnice, naravo človeških aktivnosti, pa tudi naravo medsebojnih odnosov ter naravo relacij med organizacijo in okoljem. Vse to pa povzroča zapleten in dolgotrajen postopek spreminjanja kulture, še zlasti glede na dejstvo, da s spreminjanjem kulture ob tem le-to dejansko ponovno oblikujemo (Mihalič 2007, 72).

Številni dejavniki bolj ali manj intenzivno vplivajo na spreminjanje kulture v organizaciji. Tako nekateri dejavniki spodbujajo spreminjanje kulture v sistemu, drugi pa ga zavirajo. Dejavniki, ki omogočajo in spodbujajo spreminjanje kulture, so naslednji (Mesner-Andolšek 1995, 145):

- vidnost in prepoznavanje kriterijev za merjenje uspešnosti,
- razporeditev moči oziroma politična kultura v sistemu,
- spremembe vodstva kot izhodiščna točka razvoja sistema,
- nova strategija sistema (strateški pregled ciljev, vrednot in delovanja).

Zelo pomembno je, da poznamo tudi tiste elemente, ki obratno vplivajo na spreminjanje organizacijske kulture. Dejavniki, ki onemogočajo in zavirajo spreminjanje kulture, so naslednji (Mesner-Andolšek 1995, 146):

- strah pred neznanim in pred spremembami,
- obstoječe percepcije in navade,
- nezaupanje in negotovost med zaposlenimi,
- vznemirjanje družbenih odnosov v sistemu,
- sprememba strukture moči in investiranih interesov,
- pomanjkanje virov za spreminjanje,
- različni pogledi oziroma interni dogovori med zaposlenimi.

### **3.4 Načini spreminjanja organizacijske kulture**

Organizacijska kultura je relativno trden pojav, zato jo je težko spremeniti. Vendar pa velja, da v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi obenem prišlo do spremembe organizacijske kulture. Tako recimo sprememb, ki bi organizacijo spremenile iz podpovprečne v nadpovprečno uspešno, ni mogoče izvesti brez sprememb kulture. Seveda pa je organizacijska kultura spremenljiva. Brez tega organizacija ne bi mogla preživeti, saj se ne bi mogla prilagajati okolju. Potrebne spremembe so povezane z življenjskim ciklusom organizacije. Ko organizacija doseže svoj vrh in se začnejo procesi propadanja, mora slednja - če želi preživeti - začeti nov ciklus razvoja. Sreča se s podobnim problemom kot na začetku predhodnega ciklusa, le da na novi kakovostni

ravni. Ne gre več le za oblikovanje organizacijske kulture, ampak za spreminjanje, ki poleg oblikovanja nove kulture zahteva predhodno odstranitev stare. Proces spreminjanja organizacijske kulture zahteva, da njene sestavine spravimo z ravni praktične zavesti na raven pozorne zavesti, in šele potem jo je mogoče spremeniti. Tudi pri tem ima ključno vlogo vodstvo, ki mora oblikovati novo kulturo. Vendar je spreminjanje organizacijske kulture, posebej, če je povezano s krizo organizacije, proces z negotovim izidom (Černetič 1997, 265).

Organizacijska kultura je torej splet simbolov, vrednot, prepričanj in vedenj, ki občutno vplivajo na zmožnost uresničevanja poslovnih strategij. Od tod tudi izvira nujnost preučevanja, razumevanja in spreminjanja organizacijske kulture. Samo preučevanje in spreminjanje organizacijske kulture pa je izjemno zahteven in časovno zamuden proces, pri katerem ni pomembno samo vprašanje nastanka nove kulture, ampak tudi zmožnost odpovedati se starim vzorcem vedenja. Največje možnosti spreminjanja organizacijske kulture ponujajo predvsem krizne razmere (Vila 1994, 349).

Razlogi za spreminjanje organizacijske kulture so največkrat v uvajanju novih strategij, ki so potrebne, če želi podjetje preživeti v hitro spreminjajočem se okolju. Potrebne spremembe so povezane tudi z življenjskim ciklom organizacije. Ko organizacija doseže vrh, mora začeti nov ciklus razvoja, če želi preživeti. Usklajenost ciljev organizacije je prvi pogoj za njeno uspešnost (Tavčar 1988, 214).

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.

Osnovni predpogoj uvajanja sprememb temelji na predpogoju preobrata zaposlenih, tako v smislu reorganizacije kot modifikacije njihovega vedenja in s tem pripravljanja na uspešno prilagajanje.

Pri spreminjanju kulture je pomembna motivacija za uvedbo sprememb in dovzetnost zanje, upanje na boljše, pripravljenost na izboljšanje ter pozitiven odnos do izvajalcev sprememb.

Če vodstvo ne ponudi novih rešitev ali če se te pokažejo za neuspešne, se organizacija lahko zaplete v začaran krog neuspeha, ki se lahko konča tudi s propadom organizacije.

V organizacijah se lahko iz različnih vzrokov pojavi potreba po spremembi njene kulture. Zaradi velikih sprememb v okolju kultura čez čas postane nefunkcionalna in zato se znajde organizacija v težavah ali celo na robu preživetja. Takrat postane kulturna sprememba neizogibna. Spreminjanje obstoječe kulture pa je lahko zelo težavno in včasih celo neuspešno, kajti zaposleni se kulture ne zavedajo. Preden se lotimo spreminjanja organizacijske kulture podjetja, se torej moramo zavedati ovir in dejavnikov vpliva na spremembe kulture podjetja. To pa so (Gruban 2007, 1):

- *visoki stroški;*

- *potreben čas*: spreminjanje kulture je zelo počasno in dolgotrajno, ponavadi traja od 2 do 5 let. Seveda se moramo zavedati, da se bomo v tem času soočili s številnimi ovirami;
- *stopnja nujnosti potrebnih sprememb* (kriza je priložnost v preobleki). Tukaj se moramo vprašati, kakšne so potrebe po spremembah, v kolikšnem obsegu bodo spremembe potekale, kakšna bo vloga vodij, kje lahko pričakujemo odpore;
- *(ne)privlačnost sprememb za večino zaposlenih*. Ljudje se že po naravi bojimo sprememb, zato se jim, če je le mogoče, izognemo ali pa upremo. Razlogov za upiranje je več, in sicer: zaposleni so ponavadi premalo obveščeni o spremembah, bojijo se izgube delovnega mesta in ostalih neugodnih ekonomskih posledic, strah pred izgubo socialnega položaja v podjetju, strah pred neznanim ter strah pred spremembami v življenjskem ritmu posameznika;
- *moč obstoječe kulture*. V podjetjih, kjer obstaja močna organizacijska kultura, bomo zelo težko uvedli spremembe, ker so navade, norme in stališča zelo globoko ukoreninjene med zaposlenimi in bi morali začeti s spremembami pri temeljnih predpostavkah, katere pa so nevidne in zelo težko ugotovljive.

Čeprav se organizacija s spremembami prilagaja novim razmeram v sebi in v okolju, ne pomeni, da so vse spremembe uspešne (Možina et al. 1994, 199). Modelov spreminjanja organizacijske kulture podjetja je več in se oblikujejo glede na posebne značilnosti podjetja in organizacije v njem. Gagliardi v Kavčič (1991, 136) npr. navaja, da pride do sprememb v štirih stopnjah:

- *prva faza* je v tem, da v organizaciji vodstvo oziroma tisti, ki odločajo, ponudijo novo vizijo cilja in njemu prirejene vloge posameznih članov;
- *druga faza* nastopi, ko se nova vizija začne uresničevati, ko člani začnejo delati po novem. To je kritična faza. Če je novi način uspešen, se postopno uveljavi prepričanje, da je koristen. Člani ga počasi sprejmejo kot prakso. Če se pokaže za neuspešnega, pa je to priložnost, da vodstvo ponudi novo možnost, sicer pride do vračanja na stare obrazce;
- *tretja faza* je obdobje, ko se novi način počasi utrjuje in potrjuje. V tej fazi se organizacija preusmeri od učinkov na vzroke - učinke začnejo razumevati kot vzroke;
- v zadnji, *četrti fazi* pa se nov način delovanja že tako spremeni v vrednoto, da se člani novosti niti ne zavedajo več.

Gagliardi je spremembo kulture označil kot postopen proces, v katerem je uresničevanje nove strategije osnovano na vrednotah in prepričanjih, ki pa niso neposredno protislovne že obstoječim vrednotam, temveč so samo različne od njih.

Nove vrednote bodo dobile podporo zaposlenih le v primeru, ko bo strategija, ki izhaja iz njih, imela uspeh. Strategija organizacije in nova kultura podjetja morata povečati organizacijske sposobnosti v soočenju s problemi prilagajanja na zunanje okolje ter s problemi notranje integracije zaposlenih. Te nove organizacijske sposobnosti morajo doprinesiti k večji učinkovitosti in uspešnosti celotne organizacije (Mesner-Andolšek 1995, 110).

Priporočljivo je v vsakem primeru upoštevati osnovni model spreminjanja kulture, ki vključuje naslednje temeljne faze postopka (Schein 1992, 24):

- pridobivanje konsenza o zavezanosti spremembam s strani vodstva,
- izvedba sestanka z najširšo skupino udeležencev procesa preobrazbe,
- preverjanje, ali se vrednote in predpostavke podskupin ujemajo s stališči celotne skupine,
- ustrezna kategorizacija vrednot in predpostavk glede na njihov spodbujevalni ali zaviralni učinek na rešitev problema,
- poročanje o identificiranih predpostavkah,
- končna skupna analiza.

Doodleyev model (Doodley 2003, 1) ima šest faz:

- ustvarjanje slike trenutne situacije, kjer je potrebno upoštevati kupce, zaposlene na ključnih položajih, tehnologijo, proces proizvodnje, zaposlene itd.;
- na novo definiranje vrednot, vizije poslanstva in strategije podjetja;
- sledijo aktivnosti, ki bodo začele spreminjati sestavine organizacijske kulture. Potrebno je ugotoviti, kakšne vrednote in norme so trenutno navzoče v podjetju, in če so le-te v skladu z želeno organizacijsko kulturo;
- vzporedno s spreminjanjem kulture potekajo tudi strukturne spremembe;
- sledi faza uresničevanja zastavljenih programov, ki smo jih zastavili;
- v zadnji fazi sledi analiza uspešnosti sprememb in ugotavljanje, kaj je potrebno še postoriti.

Proces spreminjanja organizacijske kulture se začne z imenovanjem delovne skupine, katere naloga je določiti ključna področja razhajanja med strategijo in cilji ter organizacijsko kulturo. V naslednji fazi je potrebno izdelati osnove za oblikovanje organizacijske kulture. Te osnove so: ponovna določitev vizije in strategije, sprotno komuniciranje z vsemi zaposlenimi v podjetju ter priprava managementa za simbolno vodenje. Sledi faza aktivnega oblikovanja organizacijske kulture, torej izdelava akcijskega načrta, ki se predstavi vodstvu podjetja. V zadnjem koraku pa delovna skupina izvaja predvsem nadzor in spremlja potek uresničevanja akcijskega načrta, ki so ga predhodno zastavili.

Goodsteinov model predvideva tri stopnje (Kavčič 1991, 81):

- a) odmrznitev starega kulturnega vzorca, kar pomeni pripravo na spremembe,
- b) premik, kar pomeni praktično uporabo novega v daljšem obdobju,
- c) zamrznitev, ki predstavlja trajno uporabo uvedenih sprememb.

Eden od možnih konceptov spreminjanja kulture podjetja je tudi koncept celovitega upravljanja kakovosti (CEUKA). Koncept temelji na metodah sodelovanja vseh sodelavcev, pri čemer je kakovost postavljena v središče in je prek zadovoljstva kupca usmerjena na dolgoročni poslovni uspeh, pa tudi na korist za sodelavce podjetja in za združbo. Pri merjenju kakovosti se vodstvo ne more več zanašati na občutke in mnenja, temveč se mora opirati na dejstva, meriti pa mora tudi stroške kakovosti (Jaklič 1999, 318).

Proces spreminjanja kulture v združbah poteka tudi v naslednjih v treh fazah (Rozman 1996, 138):

- a) analiza kulture podjetja,
- b) vrednotenje kulture podjetja,
- c) oblikovanje kulture podjetja.

*Analiza.* Osnova analize je prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture (Rozman et al. 1993, 174). Pri analizi organizacijske kulture najprej določimo njene temeljne kvalitativne značilnosti, in sicer:

- *dejavnike okolja* (tehnološke in ekonomske, determinantne ter družbene in kulturne determinante),
- *dejavnike managementa* (strategije, cilje, strukture, procesi in sistemi vodenja),
- *ključne dejavnike kulture* (osebnostne značilnosti managerjev, običaji, simboli in komuniciranje).

Dejavnike nato razvrstimo v skupine in jih primerjamo s temeljno usmeritvijo podjetja.

*Vrednotenje.* V fazi vrednotenja gre predvsem za ugotavljanje razlik med obstoječo in želeno kulturo podjetja. Sestavljena je iz dveh podfaz, ki vključujeta:

- sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja,
- ugotavljanje ujemanj in razhajanj med zastavljenimi cilji in strategijami za njihovo doseganje ter obstoječa organizacijska kultura, ki jo lahko ocenimo kot ustrezno ali neustrezno. Lahko pa celo ugotovimo, da izrazite kulture v podjetju sploh ni.

Rezultati vrednotenja so lahko naslednji (Rozman et al. 1993, 175):

- strategije in cilji ter organizacijska kultura sta med seboj usklajeni,
- organizacijska kultura ne ustreza strategiji in ciljem,
- izrazita organizacijska kultura v podjetju ne obstaja.

Na podlagi tega se lahko odločimo, da kulturo ohranimo (če je ustrezna), na novo oblikujemo (če ni izrazita) ali spremenimo (če je neustrezna).

Če ugotovimo, da se strategija in kultura skladata, poskušamo obstoječo organizacijsko kulturo ohranjati z utrjevanjem ključnih dejavnikov organizacijske kulture. V kolikor pa ugotovimo, da v podjetju ni izrazite organizacijske kulture, poskušamo oblikovati primerno organizacijsko kulturo. Če pa ugotovimo, da strategija in kultura nista usklajeni, poskušamo obstoječo organizacijsko kulturo spremeniti.

**Slika 3.3** Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje

UGOTOVLJENO STANJE	NAČIN OBLIKOVANJA KULTURE
Strategija in kultura se skladata	→ ohranjanje kulture
Strategija in kultura nista usklajeni	→ sprememba kulture
Izrazite kulture ni	→ razvijanje kulture

Vir: Rozman et al. 1993, 178.

*Oblikovanje nove kulture.* Slednje je potrebno takrat, ko ugotovimo neskladje med obstoječo kulturo ter strategijami in cilji podjetja. Določiti je potrebno:

- opredelitev težišča delovanja oz. določitev ključnih področij, na katerih se cilji in strategije podjetja razhajajo z obstoječo organizacijsko kulturo,
- izdelava osnov za oblikovanje nove kulture, ki vključuje informiranje sodelavcev in pripravo managementa na simbolno vodstveno podjetje,
- izdelava akcijskega načrta za oblikovanje nove organizacijske kulture in njegova predstavitev vodstvu podjetja,
- spremljanje uresničevanja akcijskega načrta ter nadzor nad njim.



Za razvoj in utrditev nove kulture v podjetju je potrebnih od tri do pet let. Med najpomembnejšimi postopki za spreminjanje organizacijske kulture so:

- kadrovske spremembe,
- neposredno vplivanje na spremembe stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih,
- spreminjanje sistemov, struktur in tehnologij,
- spreminjanje zunanje podobe podjetja.



## **4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU TEHNOJUR, D. O. O., ROVTE**

### **4.1 Predstavitev podjetja Tehnojur, d.o.o., Rovte**

#### **4.1.1 Zgodovinski razvoj podjetja**

Podjetje Tehnojur, d.o.o., Rovte se ukvarja z izvajanjem avtobusnih prevoznih storitev. Ustanovljeno je bilo 19. 12. 1990, kot družba z omejeno odgovornostjo. Do leta 1997 je bilo podjetje v mirovanju, nato pa se je aktiviralo s prevozi šolskih otrok s kombiniranim vozilom. Stopnjevalo se je leta 1998, ko so začeli izvajati avtobusne prevoze šolskih otrok in delavskih prog za tovarno Kli Logatec. Septembra 1999 so bile registrirane prve štiri linijske proge (dve šolski in dve delavski).

Podjetje tako danes nudi organizacijo in izvedbo naslednjih avtobusnih prevozov potnikov:

- javne linijske prevoze,
- posebne (pogodbene) prevoze,
- občasne (turistične) prevoze po celotni Evropi.

Največji del prihodkov v podjetju ustvarijo s šolskimi izleti in turističnimi prevozi izven Slovenije.

Vozni park zajema vozila različnih kapacitet. Na voljo so štirje sodobni 50-sedežni avtobusi najvišje kakovosti. Za manjše skupine pa je možna izbira med tremi sodobnimi minibusi s sedemnajstimi ali devetnajstimi sedeži in tri sodobna kombinirana vozila z osmimi sedeži.

Vsa vozila ustrezajo vsem zahtevanim predpisom in zakonskim določilom, upravljajo pa jih prijazni vozniki s certifikatom in dolgoletnimi izkušnjami, ki poskrbijo tudi za prijetno in udobno vožnjo. V času vožnje so potniki tudi dodatno nezgodno zavarovani.

V podjetju turistične prevoze organizirajo samostojno prek pogodb z naročniki in prek drugih agencij.

Nudijo pa tudi najem kombiniranih vozil in avtobusov za lastne potrebe.

V njihovi dejavnosti si prizadevajo tudi za odgovoren odnos do okolja, saj se zavedajo, da je tudi to pogoj za dolgoročno konkurenčnost podjetja.

Iz leta v leto narašča število naročil in s tem število zaposlenih. Zato se zavedajo pomembnosti razvoja zaposlenih, izoblikovanja njihovih sposobnosti, motivacije in vključevanja.

#### **4.1.2 Poslanstvo in vizija podjetja**

Vizijo lahko opredelimo kot orientacijsko točko v prihodnosti, ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene. Predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseganje začrtanih smeri razvoja.

Poslanstvo pa predstavlja konkretizacijo vizije podjetja. Vizija torej predstavlja grobo sliko podjetja v daljni prihodnosti z velikim motivacijskim nabojem, poslanstvo pa predstavlja opis naše neposredne prihodnosti z jasno navedbo (Kovač 2008, 150).

##### *Poslanstvo*

Podjetje deluje z namenom, da uspešno opravlja prevozne storitve po potrebi občanov, šolarjev, delavcev in turistov.

##### *Vizija*

V logaški občini želijo še naprej ostati uspešni in vodilni ponudnik prevoznih storitev ter ustanoviti lastno turistično agencijo, ki bo imela domačega licenčnega turističnega vodiča.

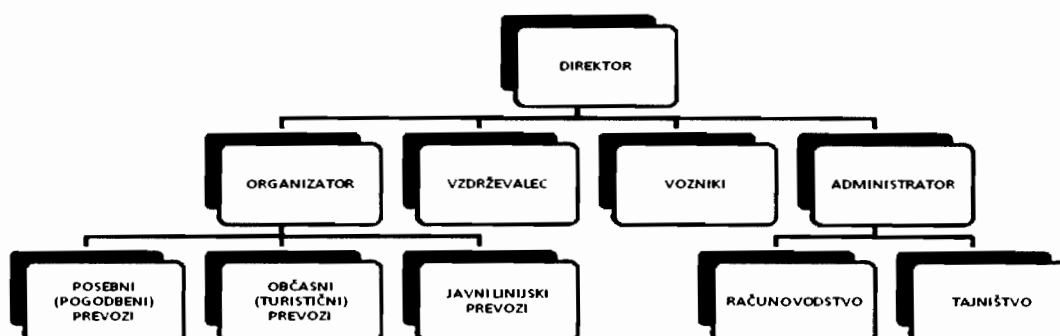
#### **4.1.3 Organizacijska struktura podjetja**

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba, kot jo nekateri imenujejo, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Lipičnik 1998, 51).  
Struktura zaposlenih:

- direktor,
- organizator izletov,
- računovodja,
- vzdrževalec vozil,
- vozniki.

Trenutno podjetje zaposluje 5 redno zaposlenih in večje število rednih ter občasnih voznikov, ki za podjetje izvajajo storitve na podlagi t.i. outsourcinga. Število le-teh je odvisno od sezonskih potreb, kar lahko privede tudi do 20 zunanjih sodelavcev.

Slika 4.1 Organizacijska struktura



Vir: Lastno delo, 2008.

#### 4.2 Analiza organizacijske kulture v izbranem podjetju

Na podlagi informacij o samem podjetju in na podlagi razvrščanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna predvidevam, da ima podjetje Tehnojur, d.o.o., Rovte organizacijsko kulturo klana in tako naj bi si zaposleni želeli tudi v prihodnosti.

Tabela 4.1 Zbrane značilnosti posameznega tipa organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna

KLAN	ADHOC
<ul style="list-style-type: none"> <li>- primerna za majhna podjetja,</li> <li>- timsko delo in predanost organizaciji,</li> <li>- močan poudarek na razvoju zaposlenih,</li> <li>- jasno začrtani cilji in strategije,</li> <li>- mentorska vloga vodij,</li> <li>- uspeh so zadovoljni zaposleni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- primerna za majhna podjetja,</li> <li>- dinamičnost in kreativnost članov,</li> <li>- inovativnost in nenehen napredek,</li> <li>- visoka nagnjenost k tveganju vodij,</li> <li>- uspeh so vedno novi in unikatni izdelki ali storitve.</li> </ul>
HIERARHIJA	TRG
<ul style="list-style-type: none"> <li>- primerna za velika, kompleksna podjetja,</li> <li>- podrobni opisi delovnih nalog,</li> <li>- formalna pravila,</li> <li>- vodje zanima predvsem učinkovitost,</li> <li>- nizka stopnja tveganja,</li> <li>- uspeh je učinkovitost z nizkimi stroški.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- primerna za večja podjetja,</li> <li>- pomembni so predvsem rezultati,</li> <li>- tekmovalnost med zaposlenimi,</li> <li>- agresivni stil vodenja,</li> <li>- vizija uspeha je povečanje tržnega deleža.</li> </ul>

Vir: Cameron in Quinn 1999, 32.

Optimalno delovanje organizacije predstavlja pozitivno naravnana organizacijska kultura, ki je vir konkurenčne prednosti. Vodje se vse bolj zavedajo, kako pomembna je organizacijska kultura za podjetja. Namenjajo ji čedalje več časa in sredstev za preučevanje, saj je močna organizacijska kultura temelj za uspešno poslovanje podjetja.

Pri tem so zelo pomembni dobri odnosi in počutje v organizaciji, velika skrb za zaposlene ter zavzetost za izvedbo kakovostnih storitev. Prekrivanje osebnih vrednot zaposlenih in percepcije vrednot podjetja je dobro izhodišče za zavzetost zaposlenih.

Ljudje, ki delajo skupaj in se med seboj tudi dobro razumejo, dosegajo bistveno boljše rezultate, kot v primeru slabih medsebojnih odnosov.

#### **4.2.1 Postopek analize**

Proces preučevanja organizacijske kulture v podjetju sem razdelila na tri korake, in sicer:

- pripravljalna dela,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov.

##### *Pripravljalna dela*

Pred samim začetkom zbiranja odgovorov sem se odločila, da bom podatke zbirala s pomočjo vprašalnika Camerona in Quinna. Za omenjeni vprašalnik sem se odločila, ker nam omogoča prikazati tako sedanje kot tudi prihodnje/želeno stanje organizacijske kulture v podjetju. Obenem vsebuje veliko število dimenzij organizacijske kulture.

Zaposleni naj bi vprašalnike izpolnili na sedežu podjetja ali prek elektronske pošte. Ker je podjetje po številu zaposlenih majhno, je bilo v mojem interesu pridobiti odgovore od vseh zaposlenih.

Vprašalnik OCAI je razdeljen na šest sklopov in vsak od teh sklopov vsebuje štiri trditve, ki označujejo določen tip organizacijske kulture:

- trditve pod črko A opisujejo kulturo klana,
- trditve pod črko B opisujejo kulturo adhoc,
- trditve pod črko C opisujejo kulturo trga,
- trditve pod črko D opisujejo kulturo hierarhije.

Med te štiri trditve je v vsakem sklopu potrebno razdeliti 100 točk. Največ točk prejme trditev, za katero zaposleni meni, da najbolje opisuje sedanje ter prihodnje/želeno stanje v podjetju in tako dalje, dokler se ne razdeli vseh 100 točk.

Vsak posamezen sklop opisuje naslednje dejavnike organizacijske kulture:

- v 1. sklopu so zajete splošne karakteristike podjetja,

- v 2. sklopu se ocenjuje stil vodenja,
- v 3. sklopu prepoznavamo sistem ravnanja z zaposlenimi,
- v 4. sklopu ugotavljamo 'lepilo organizacije',
- v 5. sklopu prepoznavamo strateške poudarke,
- v 6. sklopu pa ugotavljamo kriterije uspeha podjetja.

#### *Zbiranje odgovorov*

Odgovore sem zbirala v tednu od 20. do 25. oktobra 2008, saj so bili nekateri zaposleni tudi na službeni vožnji v tujini. Pomoč pri izvedbi mi je nudilo tudi vodstvo podjetja, ki je zaposlene prosilo za sodelovanje.

Večino vprašalnikov so zaposleni izpolnili na sedežu podjetja, nekaj jih je bilo izpolnjenih prek elektronske pošte, dva zaposlena pa sem obiskala kar na domu in jima zagotovila popolno anonimnost.

Tako je bilo pravilno izpolnjenih vseh 19 vprašalnikov, katere sem vključila v svojo analizo.

#### *Analiza odgovorov*

Vseh 19 izpolnjenih vprašalnikov sem vnesla v tabelo, iz katere je razvidno, kako je vsak zaposleni točkoval posamezne sklope za sedanjost in prihodnost (Priloga 3).

Pri prvem koraku analize sem od vsakega posameznega vprašalnika seštela vsoto točk za trditve A, B, C in D, za vsako posebej in nato izračunala povprečje za vsako od trditve za sedanjost in prihodnost. Povprečje dobimo tako, da vsoto vseh trditve A, B, C in D (posamezno) delimo s 6 (ker imamo 6 sklopov) tako za sedanjost kot tudi za prihodnost. Končni rezultat je povprečje A, B, C in D za sedanjost in prihodnost. V naslednjem koraku sem seštela vse povprečne vrednosti trditve A, B, C in D vsakega vprašalnika, posebej za sedanjost kot tudi za prihodnost, ter dobljeno vsoto delila s številom 19 (število upoštevanih vprašalnikov v moji analizi).

S tem izračunom sem prišla do končnega rezultata, ki mi pove povprečno vrednost trditve A, B, C in D.

Vsak seštevek oziroma povprečje trditve A, B, C in D opisuje določen tip organizacijske kulture ter s tem pripomore odkriti organizacijsko kulturo, katera pripada podjetju.

Vse seštevke sem nato zbrala v tabeli za sedanjost in še v tabeli za prihodnost, podatke pa sem nato še grafično predstavila.

#### 4.2.2 Ugotovitve

S pomočjo pridobljenih rezultatov sem določila tip organizacijske kulture in ugotavljala skladnost sedanje ter prihodnje/želene organizacijske kulture.

Kot je razvidno iz podatkov, zbranih v tabeli 4.2, je v podjetju prisoten tip organizacijske kulture, ki se imenuje kultura **klana**. Zaposleni so trditvam pod črko A, ki opisujejo kulturo klana, v povprečju namenili 43,34 točke, kar predstavlja skoraj polovico vseh razdeljenih točk.

**Tabela 4.2** Seštevek povprečij trditev A, B, C in D za sedanost

	A	B	C	D
Vsota povprečij	823,5	411,84	301,67	383,83
N	19	19	19	19
POVPREČJE	43,34	21,68	15,88	20,02

Tipična lastnost organizacijske kulture v podjetju je tako zavzetost za zaposlene. Zaposleni se močno identificirajo s podjetjem, saj le-to deluje kot razširjena družina. Vodja ima osebni pristop do zaposlenih in upošteva tudi njihova čustva. Nudijo jim veliko količino motivacije in jim omogočajo hiter pretok informacij. Zagotovljeno imajo dolgoročno zaposlitev, kjer poteka skupinsko delo in si med seboj pomagajo ter so glede na prispevek tudi nagrajeni. V primeru konfliktnih situacij le-te sprotno rešujejo. Tako je v podjetju čutiti predanost in zvestobo.

Ostali tipi organizacijske kulture si na podlagi rezultatov sledijo v naslednjem zaporedju: B - kultura adhoc, D - kultura hierarhije in C - kultura trga.

Povprečji adhoc kulture in kulture hierarhije sta si precej enakovredni, medtem ko povprečje kulture trga ne dosega pomembnejših vrednosti. Iz vsote povprečij posameznikov je razvidno, da je vsota trditev C za več kot 50 % manjša od vsote povprečij posameznikov pod trditvijo A.

S trenutno kulturo klana so zaposleni v podjetju očitno zadovoljni. Rezultati odgovorov glede na prihodnost namreč kažejo, da si takšne organizacijske kulture želijo tudi v prihodnosti.

**Tabela 4.3** Seštevek povprečij trditev A, B, C in D za prihodnost

	A	B	C	D
Vsota povprečij	934,16	326,67	239,16	379,17
N	19	19	19	19
POVPREČJE	49,17	27,22	12,59	19,96

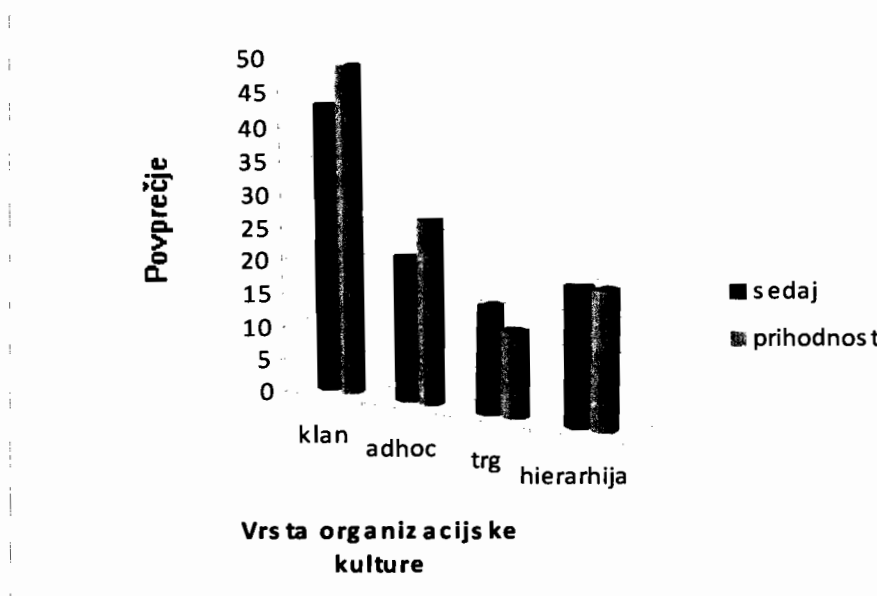


Največje povprečje ponovno dosegajo trditve A - kultura klana, katerim so zaposleni v povprečju namenili 49,17 točke. Željeno stanje kulture klana se je tako povečalo za 13 % glede na trenutno stanje v podjetju.

Odstotek povprečij za prihodnje stanje se je povečal tudi pri kulturi adhoc, kar je tudi pozitivno. Po pričakovanjih pa se je število povprečij za kulturo trga za prihodnje/željeno stanje zmanjšalo, za kulturo hierarhije pa ostaja približno isto.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko potrdim, da so bila moja predvidevanja pravilna. V podjetju Tehnojur, d. o. o., Rovte je tako s teoretičnega kot tudi s praktično ugotovljenega vidika prisotna kultura klana. Hkrati so rezultati vprašalnikov pokazali skladnost sedanje in prihodnje/želene organizacijske kulture, kar je lepo vidno tudi iz grafičnega prikaza na sliki 4.2.

Slika 4.2 Primerjava profilov sedanje in želene organizacijske kulture



#### 4.2.3 Usmeritve za izboljšanje organizacijske kulture

V podjetju je torej prisotna kultura klana, ki poudarja norme in vrednote, in takšne si sodelavci želijo tudi v prihodnje. Zaposleni so v podjetju zadovoljni, zato ni potrebno izvajati večjih sprememb v povezavi z izboljšavo organizacijske kulture. Lahko le sledijo načrtani zeleni smeri.

Vseeno pa bi več pozornosti zaposlenim lahko namenili še z naslednjimi ukrepi:

- z boljšim načinom nagrajevanja in priznanja za njihovo delo. Zaposleni si namreč poleg plače želijo tudi pohvale za dobro opravljeno delo;
- z zagotavljanjem pravočasnih povratnih informacij;

- z dodatnim motiviranjem za izobraževanje in usposabljanje, kjer bi se lahko udeležili tudi različnih predavanj o odnosu med zaposlenimi in do strank;
- vodstvo naj bi še bolj prisluhnilo zaposlenim in večkrat upoštevalo njihove predloge. Zaposlenim bi lahko bil na razpolago del odločanja, njihovi predlogi pa bi bili lahko upoštevani pri vseh pomembnejših odločitvah;
- vodstvo bi moralo še bolj kot doslej upoštevati standarde in pravila, katerih spoštovanje sicer zahteva od svojih sodelavcev;
- s sprotnim spoznavanjem sodelavcev s sodobno tehnologijo, saj predvsem pogodbeni vozniki ne poznajo vozil in nove tehnologije.

### **4.3 Analiza zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju**

Zadovoljstvo zaposlenega z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu ter na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o t.i. individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela (Mihalič 2006, 266).

Pozitivno delovno mesto predstavlja mesto, ki je posamezniku prijetno in kjer se zaposleni medsebojno razumejo ter spoštujejo. Pozitivno delovno mesto je tudi tisto mesto, ki je v okviru organizacijskih zmožnosti v največji meri prilagojeno posameznikovim potrebam in zmožnostim, ki zadovoljuje njegove potrebe ter mu hkrati nudi zanj primerno količino izzivov.

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in z delovnim mestom so odvisni od posameznika, zato je potrebno izhajati tudi iz individualnih želja in potreb. Nekateri ljudje so namreč zelo zadovoljni s svojim delovnim mestom, včasih celo zaradi popolnoma istih razlogov, zaradi katerih so drugi lahko zelo nezadovoljni.

Obstajajo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo na delovnem mestu in pri delu vsakega zaposlenega. Ti so:

- kakovost delovnih razmer,
- težavnost in zahtevnost dela (fizična in psihična),
- možnost napredovanja na delovnem mestu,
- stopnja obveščenosti o dogodkih v podjetju,
- višina plačila in druge materialne ugodnosti,
- dobri odnosi s sodelavci,
- soodločanje pri delu in poslovanju,
- stalnost zaposlitve,
- možnost strokovnega ravnanja,

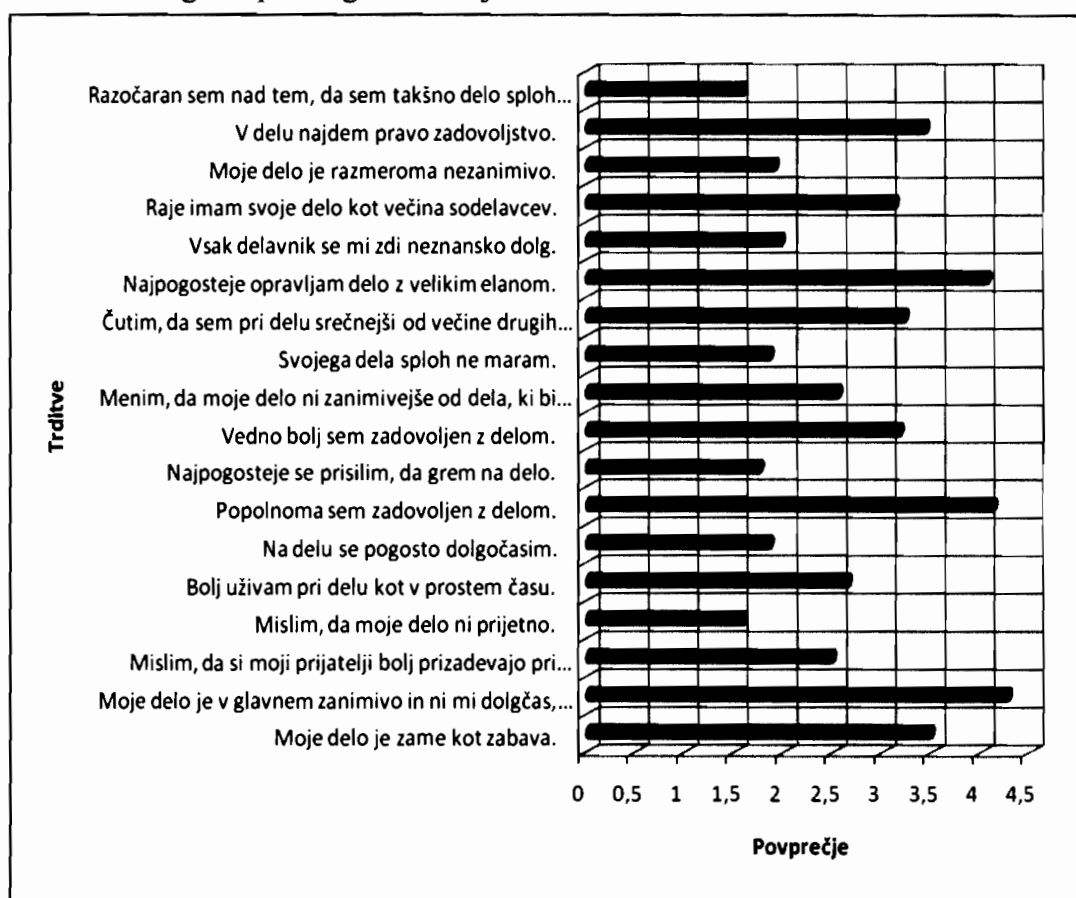
- svoboda in samostojnost pri delu,
- ugled dela,
- ustvarjalnost dela,
- varnost dela ter
- odnosi z nadrejenimi.

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih sem uporabila uveljavljeno Brayfield-Rotovo lestvico, ki sem jo priložila k vprašalniku Camerona in Quinna. S pomočjo te lestvice se izmeri splošna stopnja zadovoljstva z delom z uporabo navedb, ki jih posameznik ocenjuje na lestvici od 1 do 5, glede na stopnjo strinjanja s posamezno navedbo (1 - nikakor se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - niti se ne strinjam in niti se strinjam, 4 - strinjam se in 5 - popolnoma se strinjam).

Izidi rešenih vprašalnikov so me privedli do zaključka, da so zaposleni popolnoma zadovoljni z delom in ga opravljajo z velikim elanom.

Največjo vrednost je dosegla trditev »Moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam,« kateri so zaposleni v povprečju namenili 4,26 točke.

**Slika 4.3** Pregled splošnega zadovoljstva z delom



Najmanjšo vrednost pa je dosegla trditev »Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel,« kateri so zaposleni v povprečju namenili 1,58 točke.

Večina se ni strinjala z navedbo, da se najpogosteje prisilijo, da gredo na delo in, da je delo razmeroma nezanimivo ter se pogosto dolgočasijo. Strinjali se niso niti z navedbo, da njihovo delo ni prijetno in ga sploh ne marajo.

Do največjih razhajanj je prišlo pri navedbi, da mislijo, da si njihovi prijatelji bolj prizadevajo pri delu kot oni sami in da bolj uživajo pri delu kot v prostem času. Večina se jih ni mogla odločiti niti o tem, ali so pri delu srečnejši od večine ostalih ljudi.

Na podlagi pridobljenih rezultatov in pogovori z zaposlenimi lahko sklepam, da so zaposleni v podjetju Tehnojur, d.o.o., Rovte zadovoljni. V kolikor zaposleni ne bi bili zadovoljni s sedanjim tipom organizacijske kulture, bi rezultati vprašalnikov za prihodnost kazali bistveno drugačne rezultate.

## 5 SKLEP

Organizacijska kultura zajema celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja ter odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko podjetja.

Sooblikujejo jo ljudje s svojim sodelovanjem v delovnem procesu in s komuniciranjem z okoljem. Ne pojavi se preko noči, ampak se razvija več let.

Vsaka organizacija je skupek posameznikov, ki se med seboj razlikujejo po sposobnostih, izkušnjah, znanju in ravno zato je organizacijska kultura v vsakem podjetju nekaj edinstvenega. Dobra organizacijska kultura pa je le tista, ki podpira doseganje ciljev in strategij, podjetju zagotavlja konkurenčno prednost, zaposlenim njihovo osebno rast, s čimer prispeva k uspešnosti podjetja. Razlikuje se od podjetja do podjetja in je tista konkurenčna prednost, ki jo je skoraj nemogoče posnemati, zato jo danes čedalje pogosteje štejejo med ključne dejavnike uspešnosti. Pri njenem oblikovanju, razvoju in spremembah pa ima zelo pomembno vlogo vodstvo podjetja, ki s svojim ravnanjem daje zgled ostalim zaposlenim.

V teoretičnem delu diplomske naloge sem spoznala, da je kultura zelo kompleksen pojem, katerega je skoraj nemogoče analizirati v celoti, kajti vedno obstaja še nek dejavnik, ki lahko posredno ali neposredno vpliva na razvoj in oblikovanje kulture.

S pomočjo vprašalnika Camerona in Quinna sem v podjetju Tehnojur, d.o.o., Rovte skušala ugotoviti tako sedanje kot tudi prihodnje/želeno stanje organizacijske kulture. Rezultati vprašalnikov so pokazali, da v podjetju prevladuje kultura klana. Le-ta je namreč prevladovala skoraj v vseh preučevanih sklopih organizacijske kulture, tako za sedanje kot tudi za prihodnje/želeno stanje.

Tako je Tehnojur, d.o.o., Rovte podjetje, kjer so cilji in strategije jasno začrtani, hkrati pa kažejo smer razvoja vsem zaposlenim v podjetju. Prevladuje timsko delo, zaposleni so predani organizaciji, močan je poudarek na razvoju zaposlenih, vodje imajo vlogo mentorjev, uspeh pa predstavljajo zadovoljni zaposleni.

Kljub temu pa vodstvu podjetja vendarle predlagam uvedbo naslednjih ukrepov za izboljšanje organizacijske kulture:

- boljši način nagrajevanja in priznanja za delo zaposlenih,
- zagotavljanje pravočasnih povratnih informacij,
- dodatno motiviranje za izobraževanje in usposabljanje,
- pogostejše upoštevanje predlogov zaposlenih,
- vodstvo naj bo zgled vsem zaposlenim,
- sprotno spoznavanje zaposlenih s sodobno tehnologijo.

## *Sklep*

Z Brayfield-Rotovo lestvico sem ugotavljala še splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom. Ugotovila sem, da so zaposleni z delom zadovoljni in ga opravljajo z velikim elanom.

S pomočjo svetovnega spleta sem zasledila tudi čedalje večje zanimanje za pojem organizacijske kulture v podjetju. Organizirana so različna predavanja na temo organizacijske kulture in dodatna izobraževanja zaposlenih v podjetju.

V vedno več podjetjih se vodstva namreč zavedajo, da sta znanje in ustvarjalnost njihovih zaposlenih najpomembnejša dejavnika. Pomembno je, da se zaposlenim prizna pomen njihovega dela pri doseganju skupnih ciljev, predvsem pa morajo verjeti, da so spremembe dobrodošle za vse. Na voljo jim morajo biti razumljivi cilji, ki jih sprejmejo kot svoje lastne, ustrezna notranja organiziranost, učinkovito komuniciranje, timsko delo, ustrezen prenos znanja, kompetence zaposlenih in ne nazadnje tudi spodbudni način nagrajevanja.

Prepričana sem, da bo postala organizacijska kultura v prihodnosti še bolj raziskana in bo vodila v dolgoročno konkurenčnost podjetij.

## LITERATURA

- Cameron, Kim in Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. B. K.: Addison-Wesley.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Handy, Charles. 1977. *Understanding organizations*. London: Penguin books.
- Handy, Charles. 1995. *Gods of Management, The Changing Work of Organisations*. London: Arrow books.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2000. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Newstrom, John et al. 1993. *Organizational Behavior, Human Behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. 1989. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rozman, Rudi et al. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1996. *Analiza in projektiranje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## Literatura

- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schein, Edgar. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar. 1999. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tavčar, Mitja. 1988. *Vpliv okolij zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in na delo poslovodnih delavcev*. Ljubljana: Organizacija in kadri.
- Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnih interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2008. *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vila, Anton. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zagoršek, Hugo in Mateja Štemberger. 2005. *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*. Ljubljana: Finance.

## VIR

- Gruban, Brane. 2007. *HRM\* je mrtev. Živel HRM\*\*!* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura) (21. 9. 2008).



## **PRILOGE**

- Priloga 1 Vprašalnik OCAI
- Priloga 2 Brayfield- Rotova lestvica
- Priloga 3 Seštevki točk vprašalnika OCAI
- Priloga 4 Povprečje vsake trditve posameznega sklopa vprašalnika OCAI
- Priloga 5 Pregled točk Brayfield-Rotove lestvice



Pozdravljeni!

Pred vami je vprašalnik OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) - merilni instrument organizacijske kulture.

Namen tega vprašalnika je postaviti diagnozo organizacijske kulture v podjetju Tehnojur, d.o.o., Rovte.

Vprašalnik mi bo pomagal ugotoviti tako sedanje kot tudi prihodnje/želeno stanje organizacijske kulture.

Odgovoriti je potrebno na šest sklopov vprašanj, s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo. Vsak od teh šestih sklopov ima štiri trditve, označene s črkami **A, B, C in D**.

Pri stolpcu Sedaj ocenite organizacijsko kulturo, ki jo zaznavate v sedanjem stanju. V stolpcu Prihodnost pa ocenite vaše želene stanje (stanje, ki ga želite zaznavati v prihodnosti).

Med te štiri trditve poljubno razdelite 100 točk glede na to, koliko posamezna trditev ustreza opisu vaše organizacije.

Npr.: Če pri 1. vprašanju trditev A najbolj ustreza opisu vaše organizacije, trditvi B in C sta zelo blizu opisu vaše organizacije ter trditev D skoraj ni podobna opisu vaše organizacije, boste npr. dali A 55 točk, B in C vsaki po 20 točk in D 5 točk.

Pri tem bodite pozorni, da bo **seštevek vedno 100 točk**.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem in vam želim lep dan.

Priloga 1

	1. sklop: Splošne karakteristike podjetja	Sedaj	Prihodnost
A	Podjetje je zelo prijazno osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.		
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljeni zelo veliko tvegati.		
C	V podjetju so pomembni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med seboj zelo tekmovalni in strmimo predvsem k dosežkom.		
D	Podjetje ima zelo oblikovan hierarhični in nadzorni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.		
	Skupaj:	100	100

	2. sklop: Stil vodenja	Sedaj	Prihodnost
A	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.		
B	Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.		
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način.		
D	Vodstvo je nagnjeno k koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.		
	Skupaj:	100	100

	3. sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi	Sedaj	Prihodnost
A	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.		
B	Managerji podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.		
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.		
D	Managerji stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.		
	Skupaj:	100	100

	4. sklop: Lepilo organizacije	Sedaj	Prihodnost
A	Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.		
B	Kar organizacijo drži skupaj je inovativnost in nenehen napredek. Poudarek je predvsem "živeti na robu".		
C	Kar organizacijo drži skupaj so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.		
D	Kar organizacijo drži skupaj so predvsem formalna pravila in politika vedenja. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.		
	Skupaj:	100	100

	5. sklop: Strateški poudarki	Sedaj	Prihodnost
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.		
B	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.		
C	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.		
D	Organizacija želi predvsem stabilnost, učinkovitost. Nadzor in izogibanje nepredvidljivim stvarem je tisto, čemur sledijo.		
	Skupaj:	100	100

	6. sklop: Kriteriji uspeha	Sedaj	Prihodnost
A	Za podjetje pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih, uvaja timsko delo in skuša dosežati predanost zaposlenih. Podjetje je uspešno, če skrbi za svoje zaposlene.		
B	Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne izdelke ali storitve, da z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.		
C	Za organizacijo pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.		
D	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembno: zanesljiva dobava, neprestano načrtovanje in nizki stroški proizvodnje.		
	Skupaj:	100	100

Vir: Cameron in Quinn 1999, 20.

Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju  
(BRAYFIELD-ROTOVA lestvica za merjenje splošnega zadovoljstva z delom)

Prosim vas, če izpolnite tudi BRAYFIELD-ROTOVO lestvico. To je lestvica za merjenje splošnega zadovoljstva z delom.

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti le, če so zadovoljni. S tem nam zagotavljajo pogoje za močno organizacijsko kulturo in razvoj organizacije v želeni smeri.

Podane trditve (18) ocenjujete na lestvici od 1 do 5, glede na stopnjo strinjanja s posamezno navedbo (1 - **nikakor se ne strinjam**, 2 - **ne strinjam se**, 3 - **niti se ne strinjam** in **niti se strinjam**, 4 - **strinjam se** in 5 - **popolnoma se strinjam**).

	VPRAŠANJA	1	2	3	4	5
1	Moje delo je zame kot zabava.					
2	Moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgočas, ko ga opravljam.					
3	Mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri delu kot jaz.					
4	Mislim, da moje delo ni prijetno.					
5	Boj uživam pri delu kot v prostem času.					
6	Na delu se pogosto dolgočasim.					
7	Popolnoma sem zadovoljen z delom.					
8	Najpogosteje se prisilim, da grem na delo.					
9	Vedno bolj sem zadovoljen z delom.					
10	Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil.					
11	Svojega dela sploh ne maram.					
12	Čutim, da sem pri delu srečnejši od večine drugih ljudi.					
13	Najpogosteje opravljam delo z velikim elanom.					
14	Vsak delavnik se mi zdi neznansko dolg.					
15	Raje imam svoje delo kot večina sodelavcev.					
16	Moje delo je razmeroma nezanimivo.					
17	V delu najdem pravo zadovoljstvo.					
18	Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.					

Vir: Mihalič 2006, 268.

## Seštevki točk vprašalnika OCAI

1. sklop: Splošne karakteristike podjetja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Σ
A - sedaj	60	50	20	50	60	70	50	50	60	50	50	50	60	50	60	40	50	40	50	970
A - prihodnost	40	70	60	40	10	80	50	80	70	50	20	60	70	45	50	40	60	50	50	995
B - sedaj	15	10	15	0	10	5	10	15	0	5	20	10	30	15	5	10	10	25	20	230
B - prihodnost	10	10	5	0	20	5	10	0	10	15	45	10	5	5	30	10	0	20	10	220
C - sedaj	5	20	20	30	10	10	20	10	15	20	20	20	0	20	10	20	10	15	20	295
C - prihodnost	10	10	20	30	20	5	20	5	20	20	30	10	5	20	10	20	0	10	10	275
D - sedaj	20	20	45	20	20	15	20	25	25	30	10	20	10	15	25	30	40	20	20	430
D - prihodnost	40	10	15	30	50	10	20	15	0	10	5	20	20	30	10	30	30	20	20	385

2. sklop: Stil vodenja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Σ
A - sedaj	50	20	10	40	10	15	10	60	36	30	40	40	70	40	50	60	50	45	50	726
A - prihodnost	60	50	40	40	30	40	30	80	60	30	50	50	60	30	50	40	50	50	30	870
B - sedaj	15	40	30	20	20	30	40	10	31	20	50	40	15	20	10	20	15	30	40	496
B - prihodnost	20	20	30	20	60	35	50	5	0	20	20	30	20	10	20	30	0	35	30	455
C - sedaj	5	20	5	20	0	5	0	10	0	50	0	10	5	10	20	10	15	5	10	200
C - prihodnost	5	10	10	20	0	5	0	5	0	20	0	5	5	20	10	10	0	5	10	140
D - sedaj	30	20	55	20	70	50	50	20	33	10	10	10	10	30	20	10	40	20	10	518
D - prihodnost	15	20	20	20	10	20	20	10	40	20	30	15	15	40	20	20	30	10	20	395

3. sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Σ
A - sedaj		70	30	35	50	60	15	50	70	25	40	40	50	60	50	50	70	50	60	50	925
A - prihodnost		60	40	15	50	10	30	100	80	60	10	50	50	60	45	50	60	80	60	50	960
B - sedaj		20	10	10	5	20	50	30	10	45	60	30	30	40	10	40	5	20	20	30	485
B - prihodnost		10	10	20	5	40	35	0	10	40	40	30	15	15	5	40	5	0	10	20	350
C - sedaj		5	30	45	10	0	5	10	0	0	5	10	5	0	10	5	10	10	10	20	190
C - prihodnost		10	10	15	10	10	5	0	0	0	10	10	0	5	15	0	10	0	5	10	125
D - sedaj		5	30	10	35	20	30	10	20	30	15	20	20	0	30	5	20	20	15	10	345
D - prihodnost		20	40	50	35	40	30	0	10	0	20	10	30	20	35	10	20	20	20	10	420

4. sklop: Lepilo organizacije		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Σ
A - sedaj		50	40	40	40	30	50	50	50	60	70	50	60	40	80	60	70	60	30	50	980
A - prihodnost		40	40	30	40	60	50	50	90	60	80	50	50	30	50	50	70	80	40	50	1010
B - sedaj		40	20	20	5	50	5	0	25	20	20	45	15	40	5	0	10	20	40	20	400
B - prihodnost		35	20	45	5	20	0	0	5	40	20	30	5	20	10	10	10	0	30	20	325
C - sedaj		5	20	25	25	10	35	0	5	20	5	5	10	20	10	20	10	10	10	10	255
C - prihodnost		5	20	20	25	10	40	0	0	0	0	0	10	10	20	30	20	0	10	10	230
D - sedaj		5	20	15	30	10	10	50	20	0	5	0	20	0	5	20	0	10	20	20	260
D - prihodnost		20	20	5	30	10	10	50	5	0	0	20	30	40	20	10	10	20	20	20	340



5. sklop: Strateški poudarki	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Σ
A - sedaj	45	30	5	40	10	30	0	50	70	30	40	40	45	30	50	70	20	50	70	725
A - prihodnost	45	50	55	40	50	30	50	80	60	40	50	40	40	20	60	50	50	50	70	930
B - sedaj	40	20	50	10	10	20	0	20	20	10	40	25	35	10	20	15	50	20	30	445
B - prihodnost	20	10	5	10	0	10	0	10	40	5	20	10	35	5	20	5	20	10	20	255
C - sedaj	10	20	30	30	40	30	50	10	10	35	10	10	20	30	10	10	10	20	5	390
C - prihodnost	15	10	10	30	30	30	30	0	0	20	10	10	5	40	10	20	20	20	0	310
D - sedaj	5	30	15	20	40	20	50	20	0	30	10	30	0	30	20	15	10	10	5	360
D - prihodnost	20	30	30	20	20	30	20	10	0	30	20	35	20	35	10	15	20	20	0	385

6. sklop: Kriteriji uspeha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Σ
A - sedaj	50	20	30	30	10	20	10	50	20	20	50	10	35	20	50	60	50	30	50	615
A - prihodnost	40	40	50	30	40	30	30	80	60	20	50	20	40	20	60	70	60	60	40	840
B - sedaj	30	20	20	10	50	20	10	10	10	20	30	20	35	40	20	10	10	20	30	415
B - prihodnost	25	0	20	10	20	40	20	0	40	20	15	10	10	40	40	10	10	5	20	355
C - sedaj	15	20	40	30	10	30	40	10	70	20	15	40	30	20	20	10	20	20	20	480
C - prihodnost	20	20	10	30	40	20	30	0	0	20	20	40	20	20	0	10	10	25	20	355
D - sedaj	5	40	10	30	30	30	40	30	0	40	5	30	0	30	10	10	20	20	10	390
D - prihodnost	15	40	20	30	0	10	20	20	0	40	15	30	30	10	0	20	20	20	10	350

Vir: Rezultati lastne ankete, 2008.

Povprečje vsake trditve posameznega sklopa vprašalnika OCAI

1. Sklop: Splošne karakteristike podjetja - Sedaj

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	970	19	51,05
B - kultura adhoc	230	19	12,11
C - kultura trga	295	19	15,53
D - kultura hierarhije	430	19	22,63

2. Sklop: Stil vodenja - Sedaj

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	726	19	38,21
B - kultura adhoc	496	19	26,11
C - kultura trga	200	19	10,53
D - kultura hierarhije	518	19	27,26

3. Sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi - Sedaj

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	925	19	48,68
B - kultura adhoc	485	19	25,53
C - kultura trga	190	19	10,00
D - kultura hierarhije	345	19	18,16

4. Sklop: Lepilo organizacije - Sedaj

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	980	19	51,58
B - kultura adhoc	400	19	21,05
C - kultura trga	255	19	13,42
D - kultura hierarhije	260	19	13,68

5. Sklop: Strateški poudarki - Sedaj

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	725	19	38,16
B - kultura adhoc	445	19	23,42
C - kultura trga	390	19	20,53
D - kultura hierarhije	360	19	18,95

6. Sklop: Kriteriji uspeha - Sedaj

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	615	19	32,37
B - kultura adhoc	415	19	21,84
C - kultura trga	480	19	25,26
D - kultura hierarhije	390	19	20,53

Priloga 4

1. Sklop: Splošne karakteristike podjetja - Prihodnost

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	995	19	52,37
B - kultura adhoc	220	19	11,58
C - kultura trga	275	19	14,47
D - kultura hierarhije	385	19	20,26

2. Sklop: Stil vodenja - Prihodnost

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	870	19	45,79
B - kultura adhoc	455	19	23,95
C - kultura trga	140	19	7,37
D - kultura hierarhije	395	19	20,79

3. Sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi - Prihodnost

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	960	19	50,53
B - kultura adhoc	350	19	18,42
C - kultura trga	125	19	6,58
D - kultura hierarhije	420	19	22,11

4. Sklop: Lepilo organizacije - Prihodnost

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	1010	19	53,16
B - kultura adhoc	325	19	17,11
C - kultura trga	230	19	12,11
D - kultura hierarhije	340	19	17,89

5. Sklop: Strateški poudarki - Prihodnost

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	930	19	48,95
B - kultura adhoc	255	19	13,42
C - kultura trga	310	19	16,32
D - kultura hierarhije	385	19	20,26

6. Sklop: Kriteriji uspeha - Prihodnost

	$\Sigma$	N	POVPREČJE
A - kultura klana	840	19	44,21
B - kultura adhoc	355	19	18,68
C - kultura trga	355	19	18,68
D - kultura hierarhije	350	19	18,42

Vir: Rezultati lastne ankete, 2008.



## Pregled točk Brayfield-Rotove lestvice

	VPRAŠANJA																		Σ	Å		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Σ	Å	
1																						
2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	66	3,47
3	2	1	3	5	3	3	1	2	3	2	2	2	1	3	3	3	4	2	2	2	47	2,47
4																						
5	1	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	50	2,63	
6	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	78	4,11	
7	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	78	4,11	
8	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	60	3,16	
9	5	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	48	2,53	
10																						
11	3	4	4	2	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	61	3,21	
12																						
13	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	37	1,95	
14	3	1	4	2	4	4	4	4	3	3	1	2	4	4	2	3	4	4	3	59	3,11	
15	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	90	4,89	
16	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	65	3,42	
17																						
18																						
19																						
20																						

Vir: Rezultati lastne ankete, 2008.

