

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V
PODJETJU S&T**

Ljubljana, junij 2010

KLARA JURCA

IZJAVA

Študentka Klara Jurca izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem dr. Nado Zupan in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.06.2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA S&T SLOVENIJA D.D. (S&T)	3
2 ORGANIZACIJSKA KULTURA	6
2.1 Definicija organizacijske kulture.....	7
2.2 Sestavine organizacijske kulture.....	9
3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE	12
3.1 Handyjeva tipologija organizacijske kulture.....	12
3.1.1 Glavni tipi organizacijske kulture po Handyu.....	13
3.1.2 Dejavniki vpliva na organizacijsko kulturo.....	16
3.2 Pregled nekaterih drugih tipologij.....	19
4 MODELI SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	22
4.1 Lewinov model spreminjanja organizacijske kulture.....	24
4.2 Kotterjev model spreminjanja organizacijske kulture.....	24
4.3 Cameronov in Quinnov model spreminjanja organizacijske kulture.....	25
5 SOCIALNA OMREŽJA	27
5.1 Analiza socialnih omrežij.....	27
5.2 Popolna in egocentrična omrežja.....	28
5.3 Analiziranje popolnih omrežij.....	29
5.3.1 Mera pomembnosti glede na stopnjo enot (angl. <i>Indegree, Outdegree</i>).....	29
5.3.2 Mera pomembnosti glede na oddaljenost med enotami (angl. <i>Closeness</i>).....	30
5.3.3 Mera pomembnosti glede na vmesnost (angl. <i>Betweenness</i>).....	31
6 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU S&T PO HANDYJU	32
6.1 Predstavitev metodologije.....	32
6.1.1 Opis vzorca anketirancev.....	33
6.1.2 Opis vprašalnika.....	33
6.1.3 Potek anketiranja.....	35
6.1.4 Priprava podatkov.....	36
6.2 Rezultati analiz.....	37
6.2.1 Analiza organizacijske kulture glede dejanskega in želenega stanja v podjetju S&T.....	37
6.2.2 Analiza organizacijske kulture v podjetju S&T glede na stopnjo izobrazbe.....	39
6.2.3 Analiza organizacijske kulture glede na delovno dobo v podjetju S&T.....	41
6.2.4 Analiza organizacijske kulture glede na položaj v podjetju S&T.....	41
6.2.5 Analiza organizacijske kulture v podjetju S&T glede na spol zaposlenih.....	43
6.2.6 Analiza organizacijske kulture glede na zadovoljstvo zaposlenih.....	43
6.3 Ocena sprememb v podjetju S&T.....	44
7 VLOGA SOCIALNIH OMREŽIJ PRI SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU S&T	46
7.1 Predstavitev metodologije in rezultatov analize socialnih omrežij v podjetju S&T.....	47

7.2	Povezanost organizacijske kulture in socialnih omrežij	51
7.3	Spreminjanje organizacijske kulture s pomočjo socialnih omrežij	54
7.3.1	Smer spreminjanja organizacijske kulture v podjetju S&T.....	54
7.3.2	Nosilci sprememb organizacijske kulture v podjetju S&T.....	55
8	PRIPOROČILA ZA USPEŠNO SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE PREK DELOVANJA SOCIALNIH OMREŽIJ	58
	SKLEP	61
	LITERATURA IN VIRI	63
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Organigram podjetja S&T Slovenija v letu 2009	5
Slika 2:	Ravni organizacijske kulture in njihova interakcija po Scheinu.....	12
Slika 3:	Shematičen prikaz Kulture moči.....	14
Slika 4:	Shematičen prikaz Kulture vloge.....	14
Slika 5:	Shematičen prikaz Kulture naloge	15
Slika 6:	Shematičen prikaz Kulture osebnosti.....	16
Slika 7:	Prikaz dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju S&T.....	38
Slika 8:	Prikaz dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na stopnjo izobrazbe	40
Slika 9:	Prikaz dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na delovno dobo v podjetju.....	41
Slika 10:	Prikaz dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na delovno mesto	42
Slika 11:	Prikaz dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na spol.....	43
Slika 12:	Prikaz dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na zadovoljstvo zaposlenih	44

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Minimalna in maksimalna vrednost mer pomembnosti glede na stopnjo enote ter mer pomembnosti glede na vmesnost in N števila zaposlenih v S&T.....	49
Tabela 2:	ID zaposlenih v S&T, ki imajo visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost, dobljeno z anketo o socialnih omrežjih	49
Tabela 3:	Seznam zaposlenih v S&T, ki imajo hkrati visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost, s podatkom o delovnem mestu	50
Tabela 4:	Izračun koleracije dejanske organizacijske kulture z mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost.....	52
Tabela 5:	Izračun koleracije želene organizacijske kulture z mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost.....	53

Tabela 6: Izračun koleracije razlike med dejansko in želeno organizacijsko kulturo z mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost.....	53
Tabela 7: Seznam zaposlenih na S&T, ki so nosilci sprememb z visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote	56
Tabela 8: Seznam zaposlenih na S&T, ki so nosilci sprememb z visoko mero pomembnosti glede na vmesnost	57
Tabela 9: Seznam zaposlenih na S&T, ki so nosilci sprememb z visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost	57

UVOD

Kdor je vsaj nekaj časa preživel v drugi državi, lahko oceni, kako vrednote, prepričanja in filozofija vplivajo na delovanje in organiziranost neke družbe; kakšen vpliv so na vrednote in prepričanja ljudi imeli zgodovina, tradicija in klima, s čim se ti ljudje ukvarjajo, kolikšna je država in njena blaginja. Tudi kdor, ki je delal v dveh ali treh različnih organizacijah, lahko primerja različne atmosfere, različne načine dela, različne ravni energije, osebne svobode in vrste osebnosti. Organizacije so različne in raznolike prav toliko kot različni narodi in kulture na svetu. Imajo različne kulture – niz vrednot, norm in prepričanj – ki se odražajo v različnih strukturah in sistemih. Na kulture vplivajo dogodki iz preteklosti, klima sedanosti, tehnologija dela, cilji in ljudje, ki v organizaciji delujejo (Handy, 1999, str. 180).

Organizacijska kultura je koncept, ki opredeljuje vzajemno delovanje stališč in prepričanj znotraj organizacije v interakciji z njenim okoljem (Gruban, b.l.). V organizaciji je mogoče zaslediti več različnih organizacijskih kultur, ki se razlikujejo glede na naravo dela in organiziranost po oddelkih ali sektorjih, ki kot skupek predstavljajo eno ali najmočnejšo organizacijsko kulturo, kot sem jo poimenovala v nadaljevanju naloge. Organizacija je uspešnejša, če je organizacijska kultura opredeljena tako, da je enotna za vsa področja delovanja organizacije. Tako se celotna organizacija skupaj z zaposlenimi lahko razvija v isto smer (Gruban, b.l.). Ohranjanje zdrave organizacijske kulture pomeni, da mora organizacija najti ravnovesje med zastavljenimi cilji in strategijami podjetja ter zadovoljnimi zaposlenimi, ki bodo le tako produktivno in kakovostno izpolnjevali svoje obveznosti.

Podjetja, ki delujejo v konkurenčno intenzivnem okolju, dajejo vse večji poudarek procesom, ki se odvijajo znotraj podjetja. Med najpomembnejšimi takšnimi procesi je organizacijska kultura. Cameron in Quinn (2006, str. 4–5) menita, da ima organizacijska kultura zelo močan vpliv na učinkovitost in dolgoročno uspešnost podjetja. Dolgoročen uspeh ni odvisen le od tržnih sil, konkurenčne pozicije podjetja in učinkovitega izkoriščanja virov, temveč predvsem od vrednot podjetja, mišljenja in delovanja zaposlenih ter vizij. Slednje predstavljajo »skrite« vrednosti podjetja v organizacijski kulturi, ki se kažejo v ljudeh, navadah in običajih, ki jih konkurenti ne morejo zlahka kopirati in za podjetje predstavljajo konkurenčno prednost. Vpliv organizacijske kulture na učinkovitost in motiviranost zaposlenih, na sposobnost organizacije za učenje in prilagajanje okolju, na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij in inovacijske zmožnosti, je še dodatna spodbuda organizacijskim vodjem, da so pričeli pozornost posvečati tudi tem skritim notranjim dejavnikom.

Sama analiza organizacijske kulture je brez pomena, če se obstoječa organizacijska kultura ne sklada s strategijo in novimi cilji podjetja. Potemtakem je potrebno organizacijsko kulturo uskladiti z zeleno smerjo delovanja organizacije. Spreminjanje organizacije je dolgotrajen in zahteven projekt, ki zajema veliko ljudi in področij delovanja v organizaciji (Berlogar, 1999, str. 146–152). Vsaka organizacija je združba zase in tako je tudi organizacijska kultura specifična za posamezno organizacijo. Napačno bi bilo prevzemati tip organizacijske kulture

druge, sorodne organizacije, saj le to sestavljajo ljudje, katerih raznolikosti ni mogoče posnemati.

Analiza socialnih omrežij se v zadnjih desetletjih uveljavlja kot eno temeljnih orodij za analizo različnih družbenih pojavov. Enota analize ni posameznik, ampak entiteta, ki jo sestavljata dva ali več posameznikov ter odnosi (vezi) med njimi. V sodobnem času postaja analiza omrežij zaradi svojih prednosti pred »klasičnim« anketnim raziskovanjem in zaradi računalniških zmogljivosti, ki omogočajo tudi analizo večjih omrežij, vedno bolj vabljen in uporaben ter vedno pogosteje uporabljen pristop k analizi družbenih pojavov na številnih področjih (Hlebec & Kogovšek, 2006, str. 7).

Na organizacijskem področju je z analizo socialnih omrežij mogoče raziskovati strukturo povezav znotraj organizacije (institucije, podjetja itd.) ali med njimi – na primer, kako potekajo komunikacijski tokovi med posameznimi enotami ali skupinami enot, kakšna je vsebina tega komuniciranja, kateri elementi so v teh omrežjih tesno povezani med sabo in kako se vedejo v odnosu do drugih in podobno. Tako je mogoče analizirati, kako se mnenje ali stališče o kakšni stvari razširja, vzdržuje ali spreminja v določenem tipu omrežja ali po kakšnih komunikacijskih poteh se širijo informacije, kateri člani omrežja so za to širjenje ključni, katere so skupne značilnosti takšnih pomembnih členov omrežja in podobno. Še posebej so v tem smislu pomembne vezi med ljudmi, ki so si zelo blizu (Hlebec & Kogovšek, 2006, str. 7–8).

Z vodstvom podjetja S&T Slovenija d.d. (v nadaljevanju S&T) sem se zato dogovorila, da bom med različnimi dejavniki, ki vplivajo na proces spreminjanja organizacijske kulture, podrobneje preučila vlogo socialnih omrežij. Socialna omrežja omogočajo spreminjanje organizacijske kulture v določeno smer. Torej lahko določim smer spreminjanja organizacijske kulture preučevanega podjetja, ter s pomočjo socialnih omrežij poiščem nosilce sprememb organizacijske kulture.

Z analizo sem poskušala predstaviti odstopanja dejanske organizacijske kulture v podjetju S&T od želene ter odkriti načine za izboljšanje le-te preko poznavanja delovanja socialnih omrežij. Obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju S&T sem analizirala po Handyjevi metodologiji (Handy, 1999, str. 206–210). Opozorila sem na napake in priporočila smernice za oblikovanje organizacijske kulture, ki bo skladna s cilji in strategijami podjetja na vseh področjih delovanja organizacije. Preverila sem tudi, ali drži, da med organizacijsko kulturo in socialnimi omrežji obstaja povezava, da sta področji soodvisni in medsebojno vplivata eno na drugo in da je z ustrezno uporabo socialnih omrežij moč spreminjati organizacijsko kulturo v želeno smer.

Naloga temelji na preverjanju štirih hipotez, in sicer:

- V podjetju S&T obstaja razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo.

- V podjetju S&T obstajajo ljudje z boljšim položajem v socialnem omrežju v smislu večjega vpliva in moči v organizaciji.
- Med organizacijsko kulturo in socialnim omrežjem v podjetju obstaja povezava.
- V podjetju S&T obstajajo izraziti nosilci sprememb, to so ljudje, pri katerih je izražena želja po novi organizacijski kulturi in imajo hkrati ustrezen položaj v omrežju, ki jim omogoča vpliv na ostale zaposlene.

Struktura magistrske naloge je razdeljena na osem poglavij. Prvo poglavje sem namenila predstavitvi preučevanega podjetja S&T, sledi mu sklop poglavij s splošnimi opredelitvami organizacijske kulture. Predstavila sem nekaj definicij organizacijske kulture, različnih avtorjev ter njene sestavine. Analizo organizacijske kulture sem podrobneje opisala v tretjem poglavju, kjer sem se predvsem osredotočila na Handyjev (1999) pogled na strukturo in diagnostiko organizacijske kulture. Za primerjavo z njegovo tipologijo, sem sestavila kratek vpogled v tipologije merjena in spreminjanja organizacijske kulture drugih avtorjev. V petem poglavju sem opisala teorijo socialnih omrežij s poudarkom na izračunu mer središčnosti in mer pomembnosti.

Sledijo poglavja, ki predstavljajo jedro magistrske naloge, ki je namenjeno empirični raziskavi, kjer sem z izvedbo ankete ugotavljala stanje organizacijske kulture v podjetju, ter umestila rezultate analize socialnih omrežij. V sedmem poglavju sem ti dve kategoriji povezala in navedla smernice za spremembo organizacijske kulture v želeno smer. V osmem poglavju sem podala priporočila za uspešno spreminjanje organizacijske kulture prek delovanja socialnih omrežij.

Magistrsko delo sem zaključila s sklepom, v katerem sem povezala ključne ugotovitve prejšnjih poglavij. Za seznamom literature in virov sem priložila še pet prilog.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA S&T SLOVENIJA D.D. (S&T)

Podjetje S&T, Informacijske rešitve in storitve d.d., je vse od svoje ustanovitve leta 1991 eden vodilnih ponudnikov celovitih rešitev informacijske tehnologije na slovenskem trgu. V letu 1999 je postalo podjetje S&T del dunajske družbe S&T AG (angl. *Systems Integration and Technology Distribution AG*), ki ima več kot 80 podružnic v 21 državah srednje in vzhodne Evrope ter Azije. Podjetje sodeluje z največjimi evropskimi ustanovami v finančnem in energetskega sektorju, javni upravi, logistiki, trgovini in turizmu ter vojaški panogi. S približno 2800 zaposlenimi in 513 milijoni evrov prihodkov v letu 2008 je skupina S&T vodilni ponudnik svetovanj, rešitev in storitev na področju informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT).

V podjetju S&T se ukvarjajo z načrtovanjem, razvojem, namestitvijo, vzdrževanjem ter zunanjim izvajanjem poslovnih in IT rešitev, ki njihovim strankam omogočajo doseganje najboljših rezultatov. V S&T Slovenija je zaposlenih več kot 300 vrhunskih strokovnjakov in

ima poslovalnice v Ljubljani, Celju, Kopru in Mariboru.

V podjetju menijo, da jih **odlikujejo**: velikost, ki nudi večjo stabilnost; regionalna prisotnost, ki omogoča boljšo dostopnost in prilagodljivost; obvladovanje strateško perspektivnih panog; celovit portfelj ter raznolikost izkušenj, ki podjetju omogočajo obvladovanje in ponudbo stranki najbolj prilagojenih celovitih poslovnih in IT rešitev, ki so primerne za finančne institucije, trgovino, logistiko, vojaško panogo, turizem in proizvodnjo, kot tudi za javno upravo in ministrstva ter javne storitve.

V S&T so opredelili poslanstvo, vizijo in vrednote podjetja. Te opredelitve lahko preberemo tudi na njihovi spletni strani:

Poslanstvo podjetja S&T: Ustvarjanje prijetnejšega delovnega okolja. Skrb za razvoj novih znanj, kadrov in informacijske družbe, za katero je podjetje gonilo sprememb in razvoja.

Vizija podjetja S&T: V družbi S&T ljudem in podjetjem pomagajo komunicirati in poslovati na način, ki jim omogoča doseganje najboljših rezultatov. S strankami v atmosferi zaupanja podjetje S&T ustvarja celovite rešitve, prilagojene njihovim potrebam in zahtevam. Povezovanje ljudi s pomočjo razumljive in uporabniku prijazne informacijske tehnologije.

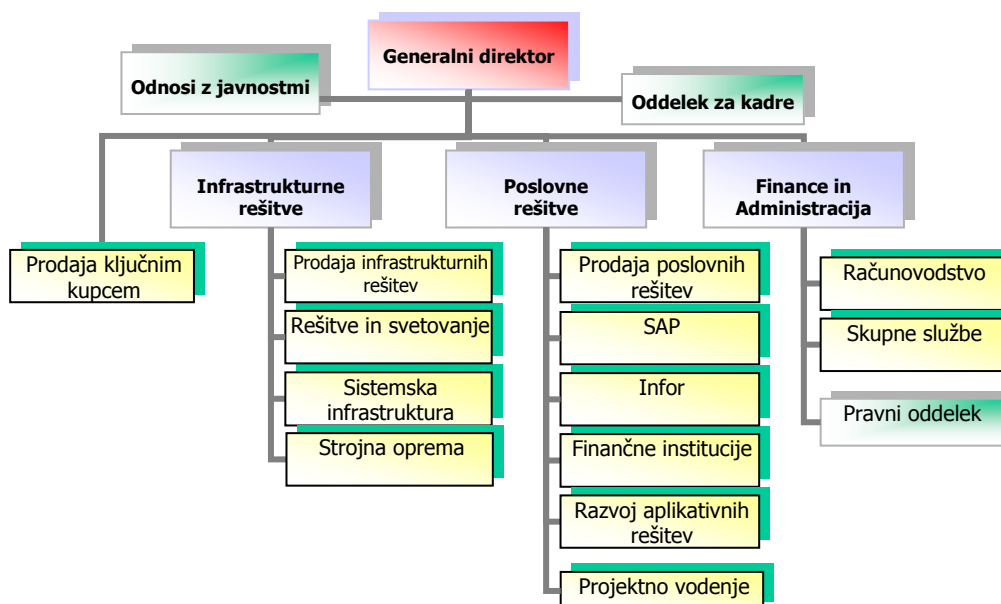
Vrednote podjetja S&T: Vrednote podjetja se kažejo v vsem kar S&T dela. Poslovanje in reševanje problemov je zaznamovano z visoko stopnjo zanesljivosti, ki je predpostavljena vrednota v tako velikem in prestižnem podjetju. Zavedajo se prednosti stabilnosti, ki jo nudi veliko in tradicionalno podjetje. Ta prestižna zgodovina žene vsakega od zaposlenih v podjetju S&T. So ambiciozni, saj se želijo neprestano izboljševati in biti vedno najboljši. Zaradi tega je za delo podjetja in odnos zaposlenih značilna visoka stopnja produktivnosti, ki je osnova agilnosti pri iskanju rešitev in temelj prilagodljivosti in inovativnosti pri uporabi rešitev S&T. Cilj in dobrobit stranke sta tisto, česar podjetje nikoli ne izusti izpred oči. Ta vztrajnost podjetje usmerja in ga združuje ter tako omogoča, da podjetje vedno znova raste s svojimi strankami. S podjetjem pa rastejo tudi zaposleni, katerih želja po odličnosti, suverenosti in lastnem izpopolnjevanju je ključ za uspešno poslovanje in dobro delo.

V podjetju S&T Slovenija se zavedajo, da največjo dodano vrednost ustvarjajo ljudje. Kultura družbe S&T je usmerjena v spodbujanje zaposlenih k maksimiranju svojih potencialov, kar dosegajo s stalnim izobraževanjem in dodatnim usposabljanjem. Prepričani so, da spodbujajo kreativnost na delovnem mestu in tako ustvarjajo prijetnejše delovno okolje za zaposlene svojih strank in tudi za lastne zaposlene.

Upravo podjetja S&T sestavljajo predsednik uprave, podpredsednik uprave ter še dva člana uprave, ki skupaj tvorijo vrh hierarhije v organizacijski strukturi podjetja. Glavna področja dela v podjetju so razdeljena na Infrastrukturne rešitve, Poslovne rešitve, Finance in administracija, Prodaja ključnim kupcem ter na dve pomožni funkciji Odnosi z javnostmi ter

Oddelek za kadre. Iz Slike 1 je razvidna organizacijska struktura podjetja S&T Slovenija v letu 2009.

Slika 1: Organigram podjetja S&T Slovenija v letu 2009



Vir: S&T Slovenija, interni dokument, organigram, 2009.

Poslovne rešitve obsegajo ponudbo celostnih rešitev na področju informacijske tehnologije, glede na potrebe kupcev. S&T svojim uporabnikom ustrezno svetujejo pri njihovem problemu in jim zagotavljajo prilagojeno najustreznejšo rešitev. V okviru poslovnih rešitev podjetje ponuja storitve iz področja poslovnih informacijskih sistemov (ERP), sistemov za ravnanje z dokumenti, CRM sistemov, sistemov za poslovno inteligenco ter rešitve za zagotavljanje varnega poslovanja in rešitve za neprekinjeno poslovanje.

Infrastrukturne rešitve poleg IT in komunikacijskih rešitev zagotavljajo trdno osnovo za poslovanje uporabnikov. Vlaganje v informacijsko tehnologijo je dolgoročna naložba v ohranjanje konkurenčne prednosti, zato imajo uporabniki upravičeno velika pričakovanja. Katere informacijske tehnologije posamezno podjetje potrebuje, je odvisno predvsem od njegovih poslovnih procesov, ki se glede na osnovno dejavnost med seboj precej razlikujejo. Med IT rešitve, S&T prišteva strežniške, diskovne, arhivske, varnostne, omrežne in komunikacijsko-sporočilne sisteme, integracijo IT okolja, upravljanje IT infrastrukture, upravljanje IT storitev (ITSN) ter konsolidacijo in optimizacijo IT okolja.

Analizo organizacijske kulture in socialnih omrežij sem proučevala na sedežu podjetja v Ljubljani, kjer je bilo v času izvajanja ankete zaposlenih 284 ljudi.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

V strokovni literaturi pojem organizacijske kulture ni nov, toda šele v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja so strokovnjaki s področja organizacijskih ved, pozornost usmerili tudi v koncept kulture. Za protagoniste (Cameron & Quinn, 2006, str. 16) tistega časa štejemo Ouchi, Pascale in Athos, Peters in Waterman ter Deal in Kennedy. Organizacijska kultura je bilo področje, v katerem je konceptualno delo zagotovilo smernice managerjem, ki so iskali rešitve za izboljšanje organizacijske učinkovitosti. Različni avtorji, ki proučujejo organizacijsko kulturo, pogostokrat ugotavljajo, da je mogoče kulturo najlažje razumeti kot niz predpostavk ali kot vsebino sestava, ki podpira dnevno življenje v organizaciji ali v nekem poklicu (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1991, str. 39).

Med dejavnike, ki so pri nas in v svetu pripomogli k temu, da je fenomen organizacijske kulture pred dvema desetletjema, ko se je pojem organizacijske kulture bolj uveljavil, pridobil na pomenu, Kavčič (v Možina et al., 1994, str. 175–176) prišteva predvsem naslednje:

Upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva. Evropa se združuje in postaja eno najmočnejših svetovnih tržišč. ZDA, prej znane kot največji industrijski gigant, pa postajajo vse bolj proizvajalec in izvoznik hrane. Ameriško gospodarstvo se doslej ni znalo uspešno upreti japonski konkurenci.

Japonski gospodarski čudež. Na tržišču ZDA in Evrope so se japonski proizvajalci vrste tradicionalnih proizvodov pojavili kot premočni konkurenti, kar je izzvalo zanimanje zahodnih dežel in komparativno preučevanje organizacij. To je odkrilo vrsto posebnosti v delovanju japonskih organizacij in posameznikov, ki so jih označili kot kulturne razlike. Skratka, prisotne so poenostavitve, da je organizacijska kultura tisto, s čimer je mogoče doseči gospodarsko učinkovitost.

Sprememba vrednot v družbah in v organizacijah je prav tako pojav, ki zaposluje organizacijske teoretike že vrsto let, posebej v ZDA in v Evropi. Stara »protestantska etika«, za katero sta značilna asketizem in trdo delo, se umika novi etiki, imenovani »uživaštvo in individualizem«. Za gospodarske organizacije dobiček ni več edini kriterij uspešnosti, povečuje se njihova socialna odgovornost. Preučevanje sprememb v vrednotah in vpliva teh sprememb na delovanje in predvsem na uspešnost organizacij je odkrilo številne nove dimenzije, ki jih je mogoče združiti v pojem organizacijska kultura.

Preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb. Uvajanje novih tehnologij skoraj praviloma daje slabše rezultate, kakor jih je predvideval in zagovarjal proizvajalec nove tehnologije. Uvajanje novih oblik organizacijske strukture in odnosov pogosto daje slabše rezultate, kakor jih je dajala organizacija, zaradi katere so bile spremembe uvedene. Ljudje se upirajo spremembam. Da bi zaposleni spremembe sprejeli, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne

dejavnike, ki jih je mogoče šteti kot organizacijsko kulturo. Čeprav se vsi zaposleni strinjajo, da so spremembe potrebne, do sprememb kljub temu ne pride.

2.1 Definicija organizacijske kulture

Organizacijska kultura je ena od glavnih vprašanj pri akademskih raziskavah in v izobraževanju, na področju organizacijske teorije kot tudi v managerski praksi. Obstajajo dobri razlogi za to: kultura je osrednja dimenzije v vseh vidikih organizacijskega življenja. Tudi v organizacijah, kjer posvečajo le malo pozornosti pomenu organizacijske kulture, so zaposleni vodeni s skupnimi idejami, smotri in prepričanji kulturne (družbeno deljene) narave pri svojem razmišljanju, zaznavanju in vrednotenju. Tudi mnenje managerjev, da je kultura premila ali prezapletena, da bi ji bilo vredno posvečati pozornost ali da ni edinstvene kulture podjetja, ne zmanjšuje pomena kulture. Vodstvo organizacije, na tak ali drugačen način, oblikuje organizacijsko kulturo že z naglašanjem pomembnih in manj pomembnih komponent za organizacijo in s tem omogoča razumevanje organizacije (Alvesson, 2002, str. 1). Organizacijska kultura mnogokrat nastane brez kakršnegakoli usposabljanja ali poučevanja, oblikuje se skozi čas, ko skupina ljudi že nekaj časa deluje skupaj. Vidna je skozi načine kako se skupina spoprijema s težavami, vzajemno deluje preko izvajanja delovnih nalog in projektov, itd. Skupina, ki jo sestavljajo posamezni člani organizacije, tako postane tim, ki se navadi delati s stvarmi na določen način, kar postane njihova organizacijska kultura.

Handy, ki se je podrobneje ukvarjal s preučevanjem sprememb narave dela in organizacij v sodobni družbi, opisuje organizacijsko kulturo kot "različnost vzdušja, različnost opravljanja stvari, različne ravni energije, osebne svobode in osebnosti" (v Kolar, 2005, str. 4).

Schein je podrobno razvil in preučil koncept organizacijske kulture na podlagi rezultatov, ki jih je pridobil, ko je preučeval ameriške vojne zapornike v Koreji. Kulturo vidi kot poskus skupine, ki poskuša doseči kompromis med prilagajanjem zunanjemu okolju in notranjo integracijo. Je usmerjena k enotnosti skupine in preprečevanju konfliktov, ki bi lahko ogrozili stabilnost v skupnosti. Prilagoditev je moč doseči z večinskim soglasjem o ciljih in strategijah za nadaljnjo ravnanje. Za zagotovitev notranje integracije, morajo člani skupine razviti skupna stališča in jezik, kriterije za vključitev (izključitev) v (iz) skupino, mehanizme porazdelitve moči odločanja ter ureditev družbenih interakcij tako med samimi člani kot tudi z drugimi skupinami. Prilagajanje in integracija sta za člana skupine problematična, saj mu predstavljata njemu nejasne pogoje, zato pomen različnih interpretacij postane ključnega pomena za ustroj prepričanj in konvergence na skupni razlagi (Iandoli & Zollo, 2008, str. 59).

Zagoršek in Štemberger (2007, str. 8) menita, da je kultura na organizacijski ravni »lepilo«, ki drži podjetje skupaj. Lahko jo opredelimo kot: način delovanja v organizaciji ali sistem neformalnih, nepisanih pravil ali sistem skupnih vrednot, prepričanj, predpostavk, ki vodijo stališča, vedenje in običaje v organizaciji ali vse kar člani organizacije zaznavajo kot osrednji, trajni in prepoznavni del organizacije.

Organizacijska kultura močno vpliva na uresničevanje strategije organizacije. Učinkovitost organizacije pri uresničevanju strategije je funkcija vključenosti članov organizacije v uresničevanje in njihovo sodelovanje pri uresničevanju. Organizacija, kjer so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi dobri, kjer je vključenost zaposlenih v odločanje velika, kjer med podskupino vodilnih in podskupino izvajalcev ni bistvenih razlik – tam so izpolnjeni kulturni predpogoji za učinkovito uresničevanje strategije (Kavčič, b.l.).

V strokovni literaturi sem zasledila več različnih opredelitev organizacijske kulture. Allaire in Firsrotu (v Možina et al., 1994, str. 177) navajata, da so jih že leta 1952 našteali 164. Pozornost različnih avtorjev je bila usmerjena v različne sestavine organizacijske kulture oziroma so organizacijsko kulturo obravnavali iz različnih zornih kotov. S pojmom organizacijske kulture so poskušali zajeti razlike, ki obstajajo med različnimi organizacijami v okviru iste, širše, navadno nacionalne kulture. Te razlike čuti recimo delavec, ko se zaposli v novi organizaciji, podobno kot popotnik, ko pride v novo deželo (Černetič, 1997, str. 262). Navajam nekaj definicij domačih in tujih avtorjev.

Kotter in Heskett, sta organizacijsko kulturo predstavila kot niz vedenj, ki novo zaposlene spodbujajo, da tem vedenjem sledijo (1992, v Cameron & Green, 2004, str. 221).

Morgan je opisal organizacijsko kulturo kot niz prepričanj, vrednot in norm, skupaj z znaki, kot so dramatizacija dogodkov in osebnosti, ki predstavljajo edinstven značaj organizacije ter predstavljajo okvir za ukrepanje v organizaciji. Norme opredeljuje kot tradicijo, strukturo oblasti ali rutino (Morgan, 2007, str. 137).

Organizacijska kultura po **Kavčiču** (1991, v Černetič, 1997, str. 262–263) je: »sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, itd..., ki so značilni za določno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij; enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine in organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanja v organizaciji in okolju; celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij«.

V kognitivni šoli (Mesner-Andolšek, 1995, str. 17) kulturo razumejo kot vrsto 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. Kulturo pojmujejo kot obliko za pridobivanje kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja. Posameznik je opredeljen kot razmišljajoče bitje, ki si pomensko organizira svoj svet in se obnaša na osnovi reda, ki ga sam ustvari in dojame.

Rozman: »Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko podjetja« (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 169).

Sathe (1985, v Martin, 2002, str. 57) je označil kulturo kot niz pomembnih, prikritih sporazumov med člani organizacije.

Najpogosteje omenjena definicija v strokovni literaturi, ki jo je oblikoval **Schein**: Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme (Schein, 2004, str. 17).

Sergiovanni in Corbally (1984, v Martin, 2002, str. 57) sta v definiciji organizacijske kulture upoštevala tudi vidik materialnih pogojev, zato standardna definicija kulture vključuje sistem vrednot, simbolov in skupnega smotra članov organizacije, vključno z zedinjenjem teh vrednot, simbolov in smotra v materialno osnovo in ritualno splošno rabo ... »Predmet kultura vključuje običaje in tradicije, pretekla mnenja, ki so mistična ali dejanska, tihe pogoje, navade, norme in pričakovanja, skupne smotre združene z ustaljenimi nameni in vpeljanimi obredi, skupnimi predpostavkami in medosebnimi pomembnostmi«.

Watson (1994, v Parker, 2000, str. 85) je organizacijsko kulturo poimenoval na nekoliko dramatičen način, kot človeško tvorbo, ki pomaga preprečevati, da bi človek padel v temen prepad nereda in kaosa ... Posameznik v taki združbi, si ne more privoščiti »žvižganja« po svoje za dvig svoje osebne morale; tako se lahko pogovarja tudi s tistimi, ki so že zapustili združbo s sklicevanjem na načela, smernice, norme in vrednote, ki so kot precedensi zabeleženi na »kulturnem kasetofonu«. S tem je Watson hotel povedati, da zato da posameznik dela in govori stvari smiselno (in ne brez smisla), potrebuje okvir, ogrodje predpostavk, zgodovino.

2.2 Sestavine organizacijske kulture

Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja organizacije na okolje in pri reševanju problemov njene notranje integracije. Kot odprt sistem je organizacija eksistenčno odvisna od uspešne prilagoditve okolju. Pri reševanju teh vprašanj (zunanje in notranje prilagoditve) organizacija razvija svoje notranje obrazce kot poseben stil organizacije (Černetič, 1997, str. 264). Organizacijska kultura vsebuje vsebine, ki se jih člani organizacije zavedajo in sestavine, katerih se ne zavedajo. Zato je vedno vprašanje, **kako ugotoviti ali celo meriti organizacijsko kulturo v neki organizaciji**. Za ugotavljanje vsebine organizacijske kulture so zlasti zunanjemu opazovalcu na razpolago le tiste sestavine, ki jih je mogoče dokumentirano opazovati. Teh se lahko člani zavedajo, ali pa ne. Lahko so samoumevne, nevidne, na ravni pred-zavesti. Kot sestavine organizacijske kulture avtorji najpogosteje omenjajo sledeče (Kavčič, b.l.):

Vrednote, verjetja, prepričanja, norme. Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoja dejanja. 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 ter kot standardi za vrednotenje in 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. Do vrednot pridemo, če se vprašamo, zakaj člani organizacije delajo to, kar delajo, čeprav so nekatere vrednote skrite, globlje na meji med zavestnim in predzavestnim. Verjetja, prepričanja označujejo tisto, kar ljudje mislijo, da je res, ali pa da ni res. Managerji npr. pogosto verjamejo, da večja plača povečuje produktivnost. Dejansko je včasih tudi obratno: večja produktivnost povečuje plačo. Norme pa so v zapisana in sankcionirana pravila vedenja prevedene vrednote.

Izdelki (članov organizacije). Gre za umetne (za razliko od naravnih) fizične proizvode, 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.

Podjetniška arhitektura. Nekatera velika moderna 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 uporabljenega 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.

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 kanalih. Zato se v komunikacijah izražajo tudi vrednote. Vendar so komunikacije mnogo bolj zavestne, opazovanju dostopne.

Vzorniki. V mnogih organizacijah, posebej starejših, in v tistih 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 večkrat potrdili v praksi v preteklosti. Zato naj bi bili univerzalno uporabni, čeprav so se okoliščine spremenile. V novih okoliščinah lahko stari obrazci reševanja problemov postanejo celo neprimerni.

Običaji in obredi. V organizacijah se pogosto oblikujejo posamezni posebni postopki ob nekaterih priložnostih. Gre za slovesnosti ob obeleževanju obletnic, proslavljanje posebnih uspehov, letna srečanja ipd. Obredi so navadno precej izdelani, vsebujejo dramatične sestavine, skupinske aktivnosti, ki konsolidirajo zaposlene, sproščajo konflikte, so povezani z nagradami določenega vedenja, uspehov ipd. Zaposleni si jih navadno zelo dobro zapomnijo.

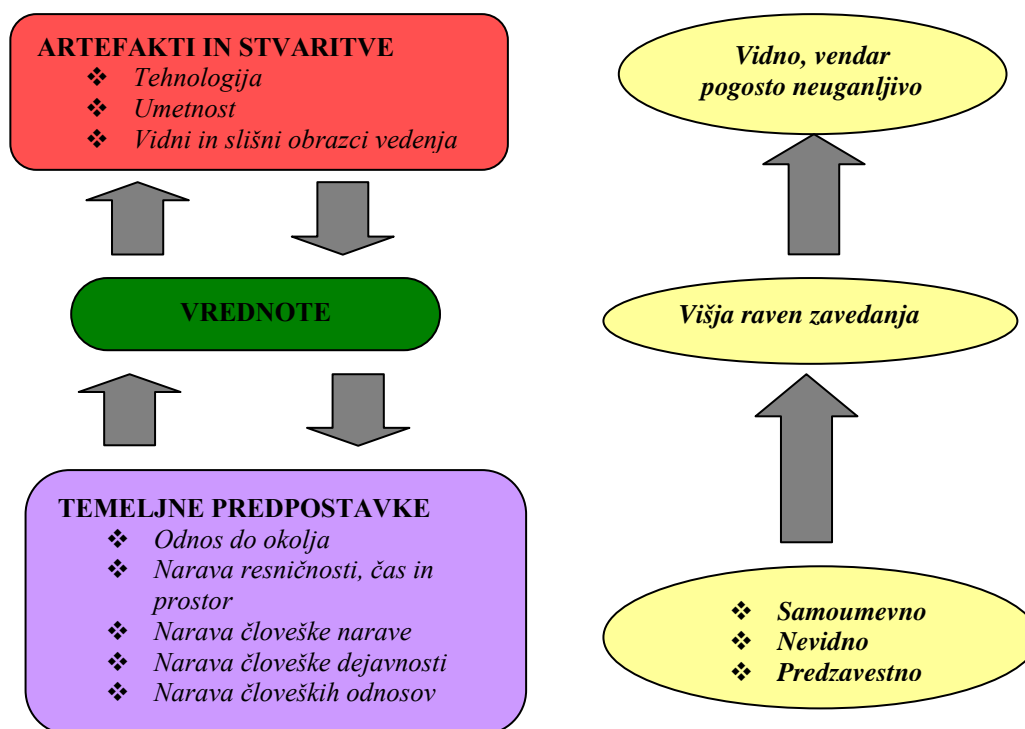
Uporabljene jezikovne posebnosti. Jezik ni samo sredstvo komunikacije, sporazumevanja, ampak izraža tudi razumevanje različnih dogodkov v organizaciji in okolje, v katerem živijo. Isti izrazi imajo lahko različni pomen v različnih organizacijah. Uporabljene metafore so sredstva za sporočanje različnih 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 sedanjem dogodkom na podlagi izkušenj iz preteklosti. Če so te zgodbe povsem izmišljene, govorimo tudi o bajkah ali mitih.

Schein (1992, v Možina et al., 1994, str. 179–180) predstavlja organizacijsko kulturo v treh ravneh (Slika 2):

- **Artefakti in stvaritve**, ki so opazljivi in so dostopni zunanjemu opazovanju kot so tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji in obredi, komunikacija, proizvodi in storitve.
- **Vrednote in prepričanja** sodijo v drugo raven in so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture. Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje o tem, katero ravnanje je pravilno in katero napačno.
- **Temeljne predpostavke** predstavljajo dejavnike organizacijske kulture, ki se jih člani ne zavedajo in je o njih mogoče sklepati na podlagi opazljivih sestavin. Gre za sestavine, ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvira oziroma vzroka. Obstoja temeljnih predpostavk v organizacijski kulturi ni mogoče neposredno preveriti, ampak lahko o njih le sklepamo.

Oden (1999, str. 68) prav tako ločuje vidne oziroma **opazljive** in **skrite** ravni organizacijske kulture. Obnašanja in artefakte uvršča med opazljive spremenljivke, za katere meni, da so v organizaciji sicer hitro vidne a jih je težko interpretirati. V to skupino prišteva: anekdote, umetnost, ceremonije, »junake« podjetja, navade, komunikacijo, žargon, jezik, ravnanje managementa, mite, norme, fizično ureditev podjetja, rituale, zgodbe, simbole in tradicijo. Drugo skupino spremenljivk, ki so skrite in niso takoj opazne, opredeljuje kot vrednote, prepričanja in predpostavke. Med slednje uvršča: predpostavke, prepričanja, kognitivne procese, pripadnost, splošno mnenje, etiko, občutja, ideologijo, miselnost, filozofijo, principe, namene, razmišljanje, sentimentalnost, razumevanje, vrednote in vizijo.

Slika 2: Ravni organizacijske kulture in njihova interakcija po Scheinu



Vir: Prirejeno po S. Možina et al., *Management*, 1994, str. 17.

3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Strokovna literatura ponuja številne modele, protokole in tipologije organizacijske kulture. Seveda nobena resnična organizacija v celoti in popolnoma ne ustreza določenemu kulturnemu tipu (Zagoršek & Štemberger, 2007, str. 11). V vsaki organizaciji so prisotne vse vrste kultur, vendar pa ima le ena izmed njih vedno dominantno vlogo. Tovrstna vodilna vloga kulture je ustaljena in ker preprečuje nadvlado ostalih oblik kulture, je zamenjava vrste prevladujoče kulture zelo zahtevna in predvsem dolgotrajna. Glede na prevlado ene izmed vrst kulture v posamezni organizaciji, je v kontekstu dominantne kulture mogoče vzpostaviti tudi tipologijo organizacij (Mihalič, 2007, str. 20).

3.1 Handyjeva tipologija organizacijske kulture

Handyjeva tipologija organizacijske kulture je osrednja tema naloge zato v nadaljevanju predstavljam njegovo gledišče na organizacijsko kulturo (Handy, 1999, str. 181–183):

V organizacijah velja prepričanje o organizaciji dela, načinu izvrševanja avtoritete, nagrajevanju in kontroliranju zaposlenih. Kakšna stopnja formalizacije je potrebna? Koliko planiranja in za koliko v naprej je potrebno planirati? Koliko poslušnosti in iniciative je zaželeno med zaposlenimi? Ali so delovne ure, kodeks oblačenja, ekscentričnost zaposlenih

pomembni? Kaj pa stroški, administratorji in spodbude? Ali nadzor vrši odbor ali posamezniki? Ali je pomembneje slediti pravilom in proceduram ali so pomembni le rezultati? Vse to so deli kulture organizacije. Taka kultura je predvsem vidna v sami zgradbi, pisarni, poslovalnici ali podružnici. Profil zaposlenih, njihov družbeni status, stopnja mobilnosti, izobrazbena struktura so vse izraz kulture neke organizacije. Kultura je v neki bolnišnici povsem drugačna kot kultura v banki, ki se zopet razlikuje od kulture v avtomobilskem obratu. Občutno se med seboj razlikujejo, saj ima vsaka svoj način dela. Celotno znotraj same organizacije prevladujejo različne kulture med različnimi oddelki, saj ima na primer razvojni laboratorij na podeželju popolnoma drugačno atmosfero kot sedež uprave v mestu.

Če izhajam iz predpostavke, da v organizaciji prevladuje trdna kultura, potem naj bi to pomenilo tudi trdno organizacijo, toda ali je pomembno za kakšno kulturo gre? Odgovor je pritrdilen. Vsaka kultura namreč ne ustreza vsem potrebam posameznika. Kulture nastajajo in se razvijajo leta, glede na kriterije ljudi, ki imajo v organizaciji odločilno vlogo. Toda kultura, ki je primerna za neko stopnjo zrelosti organizacije, ni nujno kot taka ustrezna za vedno. Kultura se mora z razvojem organizacije spreminjati in prilagajati dejavnikom, ki vplivajo na organizacijo.

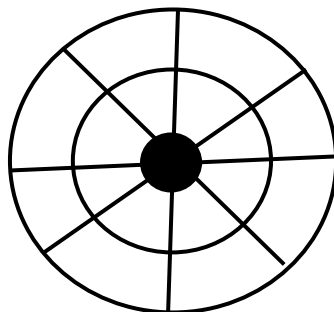
3.1.1 Glavni tipi organizacijske kulture po Handyu

Handy (1999, str. 183–191) loči štiri osnovne tipe organizacijske kulture: kulturo moči (pajkova mreža), kulturo vlog (grški tempelj), kulturo naloge (karo mreža) in kulturo osebnosti (grozd):

Kultura moči je značilna za majhne podjetniške organizacije. Predpostavlja, da v organizaciji obstaja centralen vir moči, kot avtoriteta, ki izvira iz formalnega položaja. Strukturo take organizacije lahko najbolj nazorno prikažemo kot pajkovo mrežo. Učinkovitost organizacije temelji na zaupanju in empatiji in osebni komunikaciji. Tisti, ki predstavljajo center – avtoriteto, izbirajo za izvajanje nalog ljudi, ki so enako misleči. Tako v taki organizaciji ni velike potrebe po pravilih in pretirani birokraciji. Nadzor se izvaja iz samega centra, večinoma na podlagi izbire ključnih pozvanih posameznikov. Političnost take organizacije se kaže v tem, da so odločitve v veliki meri odvisne od bilančnega izida in ne toliko od procesa dela ali logične osnove. Kulture in organizacije, ki temeljijo na takšnem načinu dela so »ponosne« in močne. Prednost kulture moči je v sposobnosti hitrega prilagajanja na grožnje in nevarnosti, ki pretijo organizaciji. Način in smer kako dejansko organizacija reagira pa sta odvisni od osebe oziroma ljudi, ki predstavljajo center; zato je kakovost teh posameznikov bistvenega pomena za organizacijo. Problem kulture moči predstavlja velikost. Pajkova mreža se lahko pretrga, če si prizadeva povezati preveč aktivnosti. Edini način, da lahko organizacija raste in ostane pajkova mreža, je z vzpodbujanjem drugih organizacij. Taka kultura popolnoma zaupa posamezniku in malo kot skupnosti. Delo se ocenjuje glede na rezultate in je strpna glede uporabe sredstev. Podoba take organizacije je videti kot trda ali jedka in na

poti do uspehov se lahko spopada z nizko moralo; ali kot menita Zagoršek in Štembergar (2007, str. 11) nezmožnost organizacije, da zagotovi bazo ustreznih ljudi, pripelje do vsesplošnega padca morale, visoke fluktuacije srednjega managementa in napačnih strateških odločitev. Pajkova mreža brez pajka nima moči.

Slika 3: Shematičen prikaz Kulture moči



Vir: Prirejeno po C. Handy, Understanding Organizations, 1999, str. 183.

Kultura vloge temelji na birokratskih principih, logiki in racionalnosti katere strukturo si je najlažje predstavljati v obliki grškega templja. Moč kulture vlog izvira iz funkcij ali specializacije (financ, nabave, proizvodnje, ...), katerih delo in vzajemno delovanje je obvladljivo z definiranjem; pravil, procedur vlog (opis delovnih mest, avtoriteta), procedur komuniciranja ter procedur reševanja morebitnih sporov. Funkcije koordinira manjša skupina višjega managementa – vrh templja. Avtoriteta izhaja iz formalnega položaja v organizaciji in predstavlja najvišjo moč. Učinkovitost kulture se kaže v racionalni porazdelitvi dela in odgovornosti, vendar je uspešna le v stabilnem in predvidljivem okolju, saj se le počasi prilagaja spremembam (monopol, oligopol). Kultura vloge ponuja posamezniku v organizaciji varnost in predvidljivost, saj mu omogoča priložnosti za pridobitev strokovnega znanja brez tveganja. Možnost napredovanja je pogojena z doseganjem standardov pri opravljanju dela, zato kultura vlog ni primerna za posameznike, ki želijo imeti nadzor nad svojim delom oziroma, ki jim je pomembnejši rezultat opravljene naloge, kot izbira metode za doseg tega. Kultura vlog je najprimernejša za stabilno in predvidljivo okolje, kjer se bolj kot produktivna inovativnost ceni predvsem strokovno znanje in specializacija posameznika.

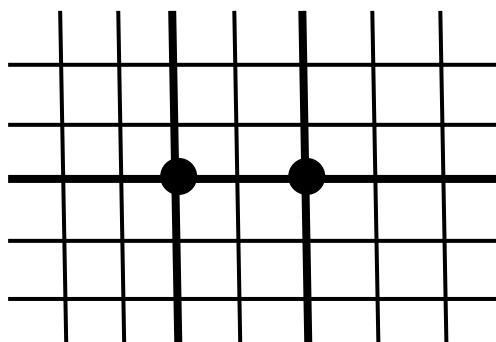
Slika 4: Shematičen prikaz Kulture vloge



Vir: Prirejeno po C. Handy, Understanding Organizations, 1999, str. 185.

Kultura naloge je orientirana na delo ali nalogo in se običajno razvije v podjetjih, ki je projektno naravnano. Struktura kulture naloge je opisana kot karo mreža. Moč vpliva se nahaja v razmiku mreže, v vozlišču in je tako razpršena po vsej organizaciji. Vpliv ne izhaja toliko iz formalnega položaja ali karizme vodstvenega kadra, temveč temelji na strokovnem znanju in tako spodbuja avtonomijo posameznika. Kultura naloge spodbuja timski način dela in tako izkorišča povezovalno moč skupine za izboljšanje učinkovitosti delovanja posameznika, ki se identificira s cilji organizacije. Skupine, projektni timi ali delovne skupine so formirani za specifične projekte, ki jih je moč kadarkoli prestrukturirati, opustiti ali obdržati, saj gre za izredno prilagodljivo kulturo. Posameznik se v taki kulturi sooča z visoko stopnjo kontrole nad delom, kritičnim presojanjem rezultatov, dobrimi delovnimi odnosi znotraj skupine, z vzajemnim spoštovanjem, temelječim na sposobnostih posameznika ne glede na starost ali statusni položaj. Okolje, ki ustreza temu tipu kulture je tekmovalno, inovacijsko naravnano in okolje, kjer je potrebna hitra prilagodljivost na spremembe. Uspeva v panogah kjer je ustvarjalnost pomembnejša od samega strokovnega znanja; produktne skupine tržnega oddelka, svetovanje, združitve, prevzemi, nove pridružitve poslovnih bank, finančne skupine oglaševalskih agencij, itd., zato taka kultura ni primerna za visoko specializirane industrijske obrate z rutinskim delom. Pomanjkljivosti take kulture se kažejo pri izvajanju nadzora, ki ga izvaja najvišji management s pomočjo alokacije projektov, ljudi in virov sredstev. Vodstvo je odvisno od učinkovitosti zaposlenih, saj dodeljuje ključne projekte najsposobnejšim zaposlenim, jim omogoča sredstva in z minimalnim nadzorom spremlja izvajanje metod in dela. Več pozornosti kot nadzoru raje posveča alokaciji virov sredstev ter zaposlovanju in razmeščanju ključnih posameznikov. Kultura naloge je učinkovita vse dokler ne pride v organizaciji do stanja, ko je potrebno racionalizirati porabo sredstev in ljudi, takrat vodstvo prične izvajati okrepljen nadzor nad metodami in rezultati dela. Zaposleni spremenijo svojo psihološko sliko, razkrijejo svoje osebne cilje, morala dela pade in delo ni več zadovoljivo opravljeno. Kultura naloge se preobrne v kulturo vlog ali kulturo moči, ko so viri sredstev omejeni ali ko je celotna organizacija neuspešna. Kulturo je težko nadzorovati prav zaradi njene nestabilnosti, čeprav velja za eno najbolj zaželenih kultur po izbiri zaposlenih v srednjem in nižjem managementu.

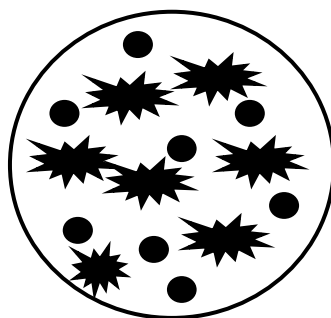
Slika 5: Shematičen prikaz Kulture naloge



Vir: Prirrejeno po C. Handy, Understanding Organizations, 1999, str. 187.

Kultura osebnosti je izmed vseh kultur najbolj nenavadna in je redka oblika kulture v organizacijah. Skupina posameznikov se združi z namenom, lažjega uresničevanja individualnih interesov (odvetniška zbornica, arhitekti, komune, družbene skupine, družine, majhna svetovalna podjetja, ...). Struktura je prikazana v obliki grozda ali pa kot galaksija z mnogimi zvezdami. Malo organizacij lahko obstane s tako vrsto kulture, odkar prevladuje trend prevladujočih organizacijskih ciljev nad cilji kolektiva, ki organizacijo tvorijo. Nadzor in hierarhija v kulturi osebnosti sta skorajda nemogoča, izjemoma v primeru medsebojnega soglasja. Organizacija je podrejena posamezniku in s tega stališča je njen obstoj odvisen od posameznika. Moč kulture osebnosti je deljena (posamezniki imajo popolno avtonomijo) in le v redkih primerih izvira iz strokovnega znanja. Kakorkoli že, je v praksi težko najti organizacijo, kjer prevladuje kultura osebnosti. Četudi posameznik preferira tovrstno kulturo, vseeno deluje v bolj tipični kulturi. Kot primer naj navedem profesorja, katerega delo je usmerjeno na njegovo osebnost, pa vseeno deluje v kulturi vlog; dela tisto kar se pričakuje od njega, uči takrat, ko ima določen urnik, z namenom, da ohrani svoj položaj v organizaciji. Takih primerov bi v praksi lahko našla še več - od računalniških strokovnjakov v poslovnem svetu do svetovalcev v bolnicah itd., ki kljub zasledovanju svojih ciljev preko dela, čutijo dolžnost do organizacije in svojih delodajalcev.

Slika 6: Shematičen prikaz Kulture osebnosti



Vir: Prirejeno po C. Handy, Understanding Organizations, 1999, str. 190.

3.1.2 Dejavniki vpliva na organizacijsko kulturo

Handy (1999, str. 192–200) navaja dejavnike, ki vplivajo na odločitev o primernosti posamezne organizacijske kulture v organizaciji. Deli jih na šest glavnih dejavnikov: zgodovina in lastniška struktura, velikost, tehnologija, cilji, okolje ter ljudje. Čeprav se organizacije soočajo z več tipi kulture hkrati (odvisno od narave dela), velja, da je en tip organizacijske kulture prevladujoč.

Zgodovina in lastniška struktura ter starost podjetja, vplivajo na kulturo na različne načine. V centralizirani lastniški strukturi (družinsko podjetje, avtoritativna moč ustanoviteljev) z večjim nadzorom nad viri sredstev je najprimernejša kultura moči, medtem ko razpršeno lastništvo temelji na razpršeni moči vpliva. Sodobne organizacije morajo biti v svojem delovanju hkrati agresivne in samostojne (moč) ali fleksibilne, prilagodljive in lahko

spremenljive (naloga). Najpogosteje so kombinacija vsega navedenega. Odklon od kulture vlog, od sistema ter procedur, ki so del te kulture, pogosto izvira iz pristopa k sodobni organizaciji. Tako na primer nova generacija managerjev pogostokrat uvede spremembo kulture že s svojim prihodom v organizacijo; sistem zamenja politiko »enakovrednosti«, vloga zamenja moč, učinkovitost namesto birokracije pa pomeni nalogo namesto vlog itd.

Velikost organizacije je pogosto najpomembnejša spremenljivka, ki vpliva na izbiro strukture in kulture organizacije. Večje organizacije so bolj formalizirane in težijo k razvoju specializiranih skupin in posledično k potrebi po sistematični koordinaciji. Čeprav velikost spodbuja organizacijo v smeri kulture vlog, lahko specifični ukrepi, odcepitev hčerinskih podjetij ali radikalna decentralizacija povzročijo, da jedro organizacije razvije drugačno kulturo.

Tehnologija spreminja strukturo organizacije in posledično njeno kulturo, odkar so se vzpostavili proizvodni obrati s pomočjo tehnologije. Rutinske, programske operacije ali visoko stroškovna, draga tehnologija s povečanim nadzorom in visoko strokovnostjo, so ustreznejše v kulturi vlog. Prav ta kultura je primerna tudi v primerih, ko delovne naloge zahtevajo visoko stopnjo neodvisnosti in sistematično koordinacijo. Enkratne proizvodne operacije, enkratna dela, unikatna proizvodna tehnologija in hitro spreminjajoča se tehnologija bolj ustrezajo kulturi moči ali kulturi naloge, ki pospešujeta njihovo učinkovitost. Na splošno pa z naraščanjem avtomatizacije dela in visokimi stroški investiranja v tehnološko opremo, narašča naravnost na kulturo vloge.

Cilji bolnišnice, šole, lokalne oblasti so pogosto mešanica služenja skupnosti in vzdrževanja standarda ozirajoč se na omejene vire sredstev. Kako ti cilji vplivajo na kulturo in strukturo? Kakovost proizvoda je lažje nadzorovati v kulturi vlog, medtem ko so višji cilji primernejši v kulturi moči ali kulturi naloge. To pa ne pomeni, da organizacija, kjer prevladuje kultura vloge ne more doseči rasti, le lažje jo dosega z drugo obliko kulture. Kultura vloge je zanesljiva kultura, ni kultura naglih potez katere osnovno težišče temelji na procesu, medtem ko je v kulturi moči težišče v rezultatih. Ne vplivajo le cilji na kulturo, temveč tudi prevladujoča kultura organizacije vpliva na cilje, zato se cilji s časom lahko spremenijo skupaj s spremembo kulture. Četudi razlikovanje organizacij glede na cilje izgleda semantično, je vseeno odločilno.

Okolje vključuje ekonomsko okolje, trg, konkurenčno okolje, geografsko in družbeno okolje. Okolje, v katerem organizacija deluje, člani smatrajo kot nekaj samoumevnega, čeprav je izredno pomembno pri odločitvah o tipu organizacijske kulture. Tako nacionalna kultura vpliva na izbiro kulture organizacije. Nazoren primer je primer Revoza iz Novega mesta. Ko so ga Francozi prevzeli, so uvedli svoj tip uprave. Torej francoski, skrajno hierarhičen. In naenkrat so postali rezultati produkcije izredno slabi, Revoz je postal ena najslabših enot v Renaultu, hoteli so ga zapreti. Potem so skušali ugotoviti, kaj se je zgodilo, in ugotovili so, da francoski način dela ni primeren za Slovence. Zato so dejansko uvedli nazaj samoupravljanje,

seveda brez tega imena: majhne skupine ljudi, ki so same odločale. Revoz je postal z istimi delavci in istimi stroji eden najuspešnejših obratov (Vuk Godina, 2009). Spremembe v okolju zahtevajo kulturo, ki je občutljiva, prilagodljiva in se hitro odziva na spremembe. V takem primeru je najprimernejša kultura naloge, saj se lahko učinkovito »spopada« s spremembami na trgu in novostmi na področju proizvodov. Raznolikost okolja zahteva raznoliko strukturo in se zato nagiba h kulturi naloge, medtem ko se standardizacija dela nagiba h kulturi vlog. Grožnje in nevarnosti v okolju (združitve, prevzemi, nacionalni in gospodarski zlom) pa je najlažje premagovati s kulturo moči.

Vsakemu tipu kulture ustreza določen psihološki profil **ljudi**. Ujemanje organizacije, njene kulture in ustrezen profil njenega člana, vodi do zadovoljevanja osebnih interesov tega posameznika in posledično do večje produktivnosti pri opravljanju dela. Kultura vlog je primerna za ljudi, ki se težje soočajo z negotovostjo, imajo večjo potrebo po varnem delovnem okolju in imajo omejitve pri izkazovanju inteligenčnih sposobnosti in medčloveških odnosov. Potreba po vzpostavitvi lastne identitete na delu pa je primernejša v kulturi moči ali kulturi nalog, saj se vpliv posameznikovih znanj in sposobnosti bolje izrazi v teh kulturah, kot v kulturi vlog. Zato je izboru posameznikov v teh kulturah potrebno posvetiti tudi večjo pozornost. Usmeritev ključnih posameznikov v organizaciji ima zato velik vpliv na obstoj prevladujoče kulture, ne glede na to, kakšna kultura bi bila za organizacijo najprimernejša. Ali povedano drugače, odločitev o prevladujoči organizacijski kulturi je definirana že z izbiro kadra.

Flamholtz (2001, str. 269) meni, da organizacijska kultura vpliva na vedenje in sprejemanje odločitev v neki organizaciji. Zato izpostavlja štiri ključna področja na katera morajo biti vodilni kadri še posebej pozorni, pri managiranju organizacijske kulture podjetja:

- način obravnavanja strank;
- način obravnavanja zaposlenih ali človeškega kapitala v podjetju;
- standardna pravila organizacijskega delovanja;
- stališče pojma odgovornosti.

V preteklosti je vodenje neke organizacije pogostokrat zanemarjalo vidik, pomembnosti zaposlenih za organizacijo. Govorilo se je o »naših« zgradbah, stroje so poimenovali kot sredstva, medtem ko so bili zaposleni »naši« stroški. Zaposlene se je obravnavalo kot »delovne roke« ali »delo« in nič boljše ni s prisposodbo zaposlenih kot s človeškimi viri. Delo managerjev obsega planiranje, odločanje, izvajanje in kontroliranje – delanje stvari k zaposlenim, raje kot z njimi ali za njih. Toda odnosi se spreminjajo. Organizirati se, pomeni brez izgovorov primerno obravnavati vse zaposlene. V resnici je zares zelo preprosto, toda zelo težko (Handy, 1990, str. 220).

3.2 Pregled nekaterih drugih tipologij

Poleg Handyjeve tipologije organizacijske kulture, obstaja še vrsta drugih tipologij, katere so različni avtorji razvili glede na relevantne **dimenzije**. Cameron in Quinn (1999, str. 31) omenjata, da so Sathe (1983), Schein (1984) ter Kotter in Heskett (1992) med tistimi avtorji, ki zagovarjajo kulturno moč in skladnost, kot osnovni dimenziji organizacijske kulture. Arnold in Capella (1985, v Cameron in Quinn 1999, str. 31) izhajata iz dimenzij »močno - šibko« ter »notranje - zunanje«. Deal in Kennedy (1983) opisujeta dimenziji, ki temeljita na hitrosti povratne informacije (hitro – počasno) in dejavniku tveganja (veliko – majhno). Ernst (1985) zagovarja dve merili; prva temelji na človekovi usmerjenosti (sodelujoči – ne sodelujoči), medtem ko druga predstavlja karakteristiko odziva na okolje (odziven – ne odziven). Navedena merila, ki vplivajo na tip organizacijske kulture, ločujejo le po dve dimenziji, čeprav jih nekateri avtorji navajajo tudi več. Proučevanje organizacijske kulture v organizacijah je kompleksen, obsežen in negotov niz faktorjev, zato je nemogoče vključiti vse primerne faktorje pri analiziranju in ocenjevanju.

V nadaljevanju predstavljam tipologije organizacijskih kultur, zasnovane s strani različnih avtorjev.

- **Ansoffova tipologija organizacijskih kultur.** Tipologija, ki jo je leta 1979 razvil Ansoff, razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur (v Rozman, 1993, str. 171):
 1. **Stabilni tip kulture** – člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo.
 2. **Reaktivni tip kulture** – je ravno tako introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah.
 3. **Anticipativni tip kulture** – člani podjetja so lahko tako introvertirano kot navzven usmerjeni. Sprejemajo tveganje v primeru, ko imajo polno zaupanje. Poudarjajo planiranje.
 4. **Eksplativni tip kulture** – člani so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji.
 5. **Usklajevalni tip kulture** – člani so usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost, jo pričakati pripravljen, oziroma še bolje, jo sam oblikovati.

- **Dealova in Kennedyeva tipologija organizacijskih kultur.** V zadnjih letih je veliko zanimanja vzbudila tudi tipologija, ki sta jo razvila Deal in Kennedy (1982, v Rozman, 1993, str. 172–173). Tipologija temelji na dveh merilih, in sicer:
 1. dejavnik tveganja, predvsem poslovnega, na trgu in
 2. hitrost povratnih informacij o uspehih in neuspehih na trgu.

Prvemu merilu sta dodala značilnosti veliko ali majhno tveganje, drugemu pa hitra ali počasna povratna informacija. Ti dve merili sta tako izhodišče za štiri tipe organizacijske kulture:

1. **Prodajna (poslovna) kultura** predvideva, da je tveganje relativno majhno in informacija hitra. Značilnost podjetij s prodajno kulturo je pragmatičnost. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, timskega delu in nenehnemu poudarjanju in razvijanju občutka pripadnosti podjetju. Pomanjkljivost je, da je v ospredju količina na škodo kakovosti.
 2. **Špekulacijska kultura** – pri tej kulturi je tveganje veliko in povratna informacija hitra. V takšni organizacijski kulturi je v ospredju hiter zaslužek. Takšen tip kulture je na primer primeren v modni industriji ali pri trgovanju z vrednostnimi papirji, kjer je pomemben hiter zaslužek. Hitrost in konkurenčna kreativnost sta bolj cenjeni kot potrpežljivost in preudarnost. To je podjetje posameznika, ki želi uspeti.
 3. **Procesna kultura** predstavlja nasprotje špekulacijski kulturi, kjer je tveganje majhno in povratna informacija počasna. Procesna kultura je značilna za upravne službe, administracijo, v velikih podjetjih ali za upravni aparat. V ospredju je način opravljanja naloge, ne rezultat. Člane podjetja s procesno kulturo lahko opišemo kot previdne, malenkostne in prilagodljive. Odločitve sprejemajo natančno in počasi.
 4. **Sistemska kultura** – značilno je veliko tveganje in počasnost povratnih informacij. Veliko tveganje lahko življenjsko ogroža celotno podjetje. Odločitve se sprejemajo na vrhu. Poudarek je na izkušnjah. V podjetju s takšno kulturo ni mogoče narediti hitre kariere.
- **Cameronova in Quinnova tipologija organizacijskih kultur.** Cameron in Quinn (1999, str. 23–37) sta razvila merilni inštrument »The Organizational Culture Assessment Instrument« (OCAI), s katerim je mogoče meriti in preučevati organizacijsko kulturo. OCAI predstavlja vprašalnik s šestimi (6) osnovnimi vprašanji, na podlagi katerih je mogoče opredeliti organizacijsko kulturo. Temelji na teoretičnem modelu »The Competing Values Framework« (CVF) – Model konkurenčnih vrednot, ki je bil razvit na podlagi raziskav indikatorjev, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Uspešnost podjetja je opredeljena z dvema dimenzijama nasprotujočih si vrednot: (1) fleksibilnost, preudarnost in dinamika vs. stabilnost, urejenost in nadzor ter (2) notranja osredotočenost, integracija in enotnost vs. zunanja osredotočenost, diferenciacija in rivalstvo. Ti dve dimenziji tvorita štiri (4) kategorije ali kvadrate od katerih vsak predstavlja niz indikatorjev uspešnosti in so glede na značilne karakteristike poimenovani kot: klan, adhocracija, hierarhija, trg. Vsaka kategorija predstavlja eno od organizacijskih kultur (Cameron & Quinn, 1999, str. 37–45):
 1. **Kultura hierarhije** – organizacija je usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju, kjer so delovne naloge in funkcije koordinirane in nadzorovane. Značilna je notranja kontrola z vzdrževanjem pravil, specializacijo dela in centralnim

odločanjem. Delovne naloge in procesi dela zaposlenih so predpisani, kar omogoča tekoč potek dela. Vodje so dobri koordinatorji in organizatorji, katerih težnja je doseganje čim višje učinkovitosti. Organizacija je dolgoročno naravnana na doseganje stabilnosti, učinkovitosti in tekoč potek dela. Formalna pravila in politika podjetja so lepilo, ki držijo organizacijo skupaj. Tako formalizirana in strukturirana organizacija je značilna za ameriške restavracije s hitro prehrano, velika konglomeratna podjetja in vladne agencije. Člani organizacije napredujejo postopoma po hierarhični lestvici, kar jim omogoča dolgo trajno zaposlitev.

2. **Kultura trga** – tip organizacije s kulturo trga je usmerjen navzven in tudi deluje po načelih trga. Poudarek je na transakcijah, po večini z zunanjimi strankami kot so dobavitelji, odjemalci, pogodbeniki in poslovni partnerji. Organizacija predpostavlja, da zunanje okolje ni prijazno, temveč sovražno, potrošnike zanima le vrednost in so v osnovi izbirčni, zato si organizacija prizadeva povečati svojo konkurenčno prednost. Glavna naloga vodstva je tako z agresivno strategijo povečati produktivnost in rentabilnost. Ciljna usmerjenost in usmerjenost na rezultate tvori tekmovalno delovno okolje v organizaciji. Težnja po zmagovanju je lepilo, ki organizacijo veže skupaj. Dolgoročni cilj take organizacije je prevzem konkurenčne prednosti na trgu.
3. **Kultura klana** – organizacija s tako kulturo je usmerjena navznoter kot nekakšna razširjena družina. Temelji na timskem delu, vključevanju zaposlenih v različne programe in predanosti zaposlenih organizaciji. Poudarek je na lojalnosti, predanosti, skupnih vrednotah, prepričanjih in ciljih zaposlenih. Organizacija predpostavlja, da je okolje mogoče obvladovati le z vzajemnim sodelovanjem in razvojem zaposlenih ter da je potrošnike potrebno obravnavati kot partnerje. Kultura klana je primerna v organizacijah, ki se soočajo s hitrimi spremembami na trgu in delujejo v turbulentnem okolju. Vodje so predvsem mentorji, ki včasih zavzamejo celo mesto starševske figure. Zaposleni vidijo tako organizacijo kot prijazno delovno okolje, ki jim omogoča tudi osebnostni razvoj. Lepilo organizacije sta lojalnost in tradicija.
4. **Adhoc kultura** – je ime dobila iz besede »ad hoc«, ki se nanaša na začasno strukturo, specializirano in dinamično. Osnovna predpostavka organizacijske kulture je, da hitro prilagajanje spremembam v okolju in inovativnost vodita do novih virov in uspeha. Člani so zelo prilagodljivi, dinamični, kreativni in podjetniški. Delujejo v delovnih skupinah in odborih, ki se formirajo glede na posamezen projekt, po doseženem cilju se delovne skupine razpustijo in se prestrukturirajo na nove projekte. Taka oblika organizacije je značilna za vesoljsko industrijo, svetovalne institucije ali filmsko industrijo. Vodje so inovativni, vizionarski in nagnjeni k tveganju. Njihov cilj je usmeriti delovanje organizacije k pionirskim pristopom na trgu z inovativnim proizvodom ali storitvijo. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj sta tako predanost eksperimentiranju in inovativnosti. Uspeh pomeni proizvodnjo unikatnih in originalnih proizvodov in storitev.

4 MODELI SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Spremembe v potrošništvu, na trgu dela, tehnološke spremembe, pritiski finančnega trga, globalizacija ter nove vrednote in usmeritve zaposlenih, vzajemno delujejo kot poganjač za spremembe v organizaciji (Alvesson & Sveningsson, 2008, str. 3). Za mnoga uspešna podjetja je lahko usodno, če njihova kultura postane stalnica in se niso več sposobni prilagajati spremembam okolja. Ko organizacija postane uspešna, se namreč vrednote, zamisli in prakse, ki so pripomogle k uspehu, institucionalizirajo. Ko se nato okolje spremeni, te vrednote lahko postanejo ovira za prihodnji uspeh. Mnoge organizacije, ki se oklepajo zastarelih in celo škodljivih vrednot in vedenja, lahko postanejo žrtve lastnega uspeha (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 302).

Večina strokovnjakov pripisuje vrhu podjetja največji vpliv na nastajanje in spreminjanje organizacijske kulture. Razhajajo se pri določanju stopnje oziroma velikosti vpliva. Management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri nehoti oblikuje organizacijsko kulturo. Poleg tega ima vrh podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Na drugi strani pa ne moremo mimo trditve, da organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja. Torej je kultura podjetja "proizvod" vseh zaposlenih (Rozman et al., 1993, str. 170).

Osnovni namen organizacijske kulture je celostni razvoj in usmerjanje celotnega poslovnega sistema ter vseh njegovih članov v zeleno smer. Pri tem je zeleno stanje vedno oblikovano z upoštevanjem preteklega stanja in izkušenj, trenutno danih možnosti in ob predvideni skupni prihodnosti ter je tudi sporazumno dogovorjeno. V tem kontekstu je ključna vloga organizacijske kulture v zagotavljanju pogojev za zeleni razvoj organizacije in vseh zaposlenih (Mihalič, 2007, str. 16).

Ko analiza kulture s pomočjo merjenja pokaže nezadovoljive rezultate oz. je to že čutiti v organizaciji, je čas, da se vodstvo loti spreminjanja kulture. Kulturna sprememba ni cilj sam po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti. Vendar je proces spreminjanja zelo težavna naloga, kajti zaposleni se kulturne razlike ne zavedajo (Mesner–Andolšek, 1995, str. 131). Merjenje organizacijske kulture je priporočljivo izvesti na celotni populaciji poslovnega sistema. To pomeni, da v merjenje kulture vključimo vse zaposlene (Mihalič, 2007, str. 44).

Proces prilagajanja organizacijske kulture potrebam organizacije je dinamičen proces saj je potrebno upoštevati tudi predvidene trende v prihodnosti. S spreminjanjem same organizacije in njenega okolja, se spreminja tudi kultura organizacije. Z merjenjem kulture lahko ugotovimo, kateri so tisti dejavniki, ki zavirajo uspešno delovanje organizacije in ki jih je potrebno modificirati, na način, da organizacija doseže zeleno stanje.

Organizacija kot odprt sistem je neprestano izpostavljena spremembam. Vzroki so številni:

tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, spremembe v političnem sistemu, pojav novih konkurentov, novih materialov, večje inovacije, spremembe zaradi navad potrošnikov itd. Spremembe določajo dejavniki v organizaciji: inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjava vodilnih kadrov, pomanjkanje kadrov itd. Še več sprememb, povzroči ožje ali širše okolje. Če se organizacija ne bi spreminjala, če se ne bi s spreminjanem prilagajala novim razmeram znotraj in predvsem v okolju, ne bi bila sposobna preživeti. Nekatere spremembe so povzročene prostovoljno, na pobudo znotraj organizacije, druge so bolj nasilne, povzročene s spremembami drugod in se jim organizacija mora prilagajati. Čeprav se organizacija s spremembami prilagaja novim razmeram v sebi in v okolju, ne pomeni, da so vse spremembe uspešne. Novosti v organizaciji pogosto dajejo slabše rezultate, kot jih je pogojevalo stanje, zaradi katerega so bile uvedene. Spremembe z vidika postopka spreminjanja delimo na rutinske in nerutinske (Možina et al., 1994, str. 199–201):

Rutinske spremembe so pogoste in se nanašajo na manjše spremembe v obzircih posameznikovega vedenja in ne povzročajo pomembnejših sprememb njegovega položaja. S posameznikovega vidika so te spremembe manj pomembne in odpor proti spremembam je manjši. Kljub temu pa je nevarnost, da bo delo teklo po starem, velika. Takšne spremembe so predvsem problem komunikacij. Potrebno je zagotoviti tok potrebnih informacij, ki bo omogočil, da bodo zaposleni seznanjeni z novimi načini dela in jih dejansko tudi izvajali.

Nerutinske spremembe so enkratne in praviloma večjega pomena za organizacijo in za posameznika, saj lahko bistveno spremenijo položaj posameznika v organizaciji. Takšne so recimo večja reorganizacija, spreminjanje stila vodenja, lastninjenje organizacije, uvajanje in opuščanje novih programov, odpuščanje večjega števila zaposlenih itd. Glavne stopnje v reakcijah članov na nerutinske spremembe v organizaciji so: (1) zanikanje sprememb saj posameznik potrebuje nekaj časa, da se s spremembo sprijazni, (2) jeza nad vzroki sprememb, (3) pogajanje kjer posameznik poskuša z različnimi menjavami čimveč iztržiti zase, (4) depresija kjer se zaposleni že sprijaznijo s spremembo, ki ji sledi zadnja faza (5) sprejemanje sprememb, ko zaposleni začenjajo delati po novem in se počasi začenjajo zavedati prednosti novega.

Četudi so spremembe v podjetju dobrodošle ali nujno potrebe (Paton & McCalman, 2000, str. 47), se pobudniki sprememb soočajo z uporom do sprememb, ki ga izražajo tako nekateri zaposleni, dobavitelji, delničarji kot tudi potrošniki. Podjetje lahko sicer zmanjša pogostost in vplivnost takega upora, ne more pa popolnoma zatreti strahu pred neznanim. Zakaj se ljudje upirajo spremembam? Odgovor je povsem preprost; zato ker se bojijo neznanega in jim je lažje z nečim kar že poznajo. Začasen ali, če gre za bolj radikalen upor do sprememb, ki ga čutijo zaposleni v času spreminjanja organizacijske kulture, je mogoče omiliti z različnimi managerskimi pristopi (Randall, 2004, str. 62–63). Upor do sprememb je mogoče ublažiti s tem, da so spremembe zaposlenim predložene pravilno, predvidene v naprej, obravnavane v zmerni količini, neprisiljene ter se za proces spreminjanja organizacije uporabijo običajni,

formalni postopki, ki jih zaposleni poznajo (Beer, 2003, str.106).

4.1 Lewinov model spreminjanja organizacijske kulture

Lewin (1951, v Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000, str. 280–283) je bil eden prvih avtorjev, ki se je pričel ukvarjati s spreminjanjem organizacijske kulture. Čeprav takrat ni uporabil termina spreminjanje organizacijske kulture, temveč »lomljenje socialnih navad«, kot jasan dokaz, da se nanaša na norme, ki so ena od manifestacij kulture (vzorci obnašanja). Predlagal je tri faze za spreminjanje skupinskih standardov: odmrznitev, gibljiva faza in zamrznitev, znotraj katerih je mogoče organizirati večino nadaljnjega dela v smeri kulturnih sprememb.

Faza **odmrznitve** pomeni zmanjševanje učinka, ki ohranja »status quo«, oziroma »razbijanje« dobro uveljavljenih običajev ali družbenih navad, v organizaciji. V tej fazi je potrebno preusmeriti nekatere obstoječe načine vedenja in mišljenja članov organizacije, v smer nove zelene kulture. Posameznik se je primoran soočiti z nasprotjem med svojimi prepričanji in realnostjo ali pa med svojimi dejanskimi in privzetimi vrednotami, preko namenoma ustvarjene krize ali nevarnosti.

Gibljiva faza je povečevanje učinka v korist spremembam z vsiljevanjem drugačnega vedenja in vrednot, na novi nivo. Načini za doseganje novega nivoja so različni. Nekateri zagovarjajo način, kjer člane organizacije vzpodbujajo, da sami ustvarijo svojo različico novega stanja. Tisti, ki se bolj nagibajo k transformaciji organizacije pa priganjajo k nujnosti sprejetja novih prepričanj in vrednot, ki so potrebni za uspeh nove strategije.

Zamrznitev Lewin definira kot institucionalizacijo novega ravnotežja ali rekonstrukcijo socialnega področja. Nova prepričanja in vrednote so v tej fazi postale del organizacije, medtem ko je delo osredotočeno na strukturne in procesualne vzvode, v novi kulturi.

4.2 Kotterjev model spreminjanja organizacijske kulture

Kotter (1995, v Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000, str. 289; Ambrož - Medič, 2007, str. 60) podaja osem faz uspešnih velikopoteznih sprememb. Z opazovanjem podjetij pri spreminjanju organizacijske kulture je ugotovil, da je večina neuspešnih sprememb posledica preskakovanj korakov ali napak v vsaj eni izmed faz:

Ustvarjanje občutka nujnosti – Uvajalci sprememb svoje delo pričnejo tako, da med pravimi ljudmi v organizaciji ustvarijo občutek nujnosti.

Sestava močnega vodilnega tima – Ko se razvije nujnost, uspešnejši pobudniki sprememb zberejo vodilni tim, ki ima zaupanje, večšine, zveze, ugled in formalna pooblastila, potrebna za vodenje sprememb. Ustvari se skupina, ki je dovolj močna za vodenje velikih sprememb in

začne dobro delovati.

Ustvarjanje vizije – Vodilni tim ustvari razmere, jasne, preproste, povzdigujoče vizije in strategije. V manj uspešni skupini nastanejo le podrobni načrti in proračuni. Vodilni tim mora razviti pravo vizijo in strategijo za spremembe.

Sporočanje vizije - Ta korak pomeni sporočanje vizije in strategij – preprosto, občuteno sporočilo, ki se pošilja z namenom, da ljudi navdušimo. Cilj je doseči razumevanje, razviti globoko predanost in sprostiti več energije v kritični masi ljudi. Ljudje se začnejo navduševati za spremembe, kar se zrcali v njihovem vedenju.

Pooblaščenje – V najuspešnejših primerih se pojavi velika mera pooblastil. Ključne ovire, ki ljudem preprečujejo uresničevanje vizije, so s tem odpravljene. Več ljudi začuti sposobnost, da se lahko lotijo uresničevanja vizije in se tega tudi resnično lotijo.

Planiranje in doseganje kratkoročnih uspehov – Pri velikih uspehih ljudje s pooblastili uresničujejo vizijo in so deležni pomoči za doseganje kratkoročnih uspehov. Uspehi so bistvenega pomena. Zagotavljajo verodostojnost, vire in zagon za skupna prizadevanja. Zagon se krepi, ko ljudje poskušajo uresničiti vizijo, in čedalje manj se jih upira spremembam.

Ne odnehajte! - Utrjevanje izboljšav prinaša nove spremembe. V najuspešnejših primerih vodje sprememb ne odnehajo. Po prvih uspehih se zagon okrepi. Zgodnje spremembe se utrdijo. Ljudje izberejo naslednjo nalogo, ki jo morajo opraviti, potem pa ustvarijo val za valom sprememb, dokler vizija ne postane stvarnost.

Utrjevanje sprememb - V najboljših primerih vodje sprememb po vsej organizaciji utrdijo spremembe, tako da negujejo novo kulturo. Nova kultura (skupinske norme in skupinske vrednote) se razvija z doslednim uspešnim ukrepanjem v zadostnem časovnem obdobju. Pri tem so zelo pomembna ustrezna podpora, spretni novi pristopi k zaposlovanju in dogodki, ki zajamejo čustva. Novo vedenje se nadaljuje kljub pritisku tradicije, menjavanju vodij sprememb itd.

4.3 Cameronov in Quinnov model spreminjanja organizacijske kulture

Cameron in Quinn (1999, str. 87–104) navajata šest korakov v procesu spreminjanja organizacijske kulture, ki omogočajo zmanjšanje odpora članov organizacije do organizacijskih sprememb.

Prvi korak je **ugotavljanje obstoječe organizacijske kulture** s pomočjo skrbno izbranih ključnih posameznikov v organizaciji, za katere se predvideva, da imajo najobširnejši vpogled na celotno organizacijsko kulturo. Izbrani posamezniki formirajo skupino ali več podskupin, odvisno od njihovega števila. Skupina oziroma vsaka podskupina kreira kulturni načrt, ki je

rezultat konsenza vseh članov v skupini. Predstavniki vsake od skupin, zberejo kulturne načrte in podajo skupen konsenz dejanske, trenutno prevladujoče organizacijske kulture v organizaciji.

Drugi korak je **doseganje konsenza o želeni prihodnji organizacijski kulturi**, kjer se še enkrat ponovi postopek, kot je opisan v prvem koraku, le da je sedaj poudarek na kulturi, v kakršni bi člani organizacije želeli delovati. V razpravi naj bi sodelovali prav vsi člani skupine, saj je sama diskusija ključna komponenta v procesu spreminjanja organizacijske kulture. Razprava naj bi privedla do konsenza o želeni organizacijski kulturi h kateri naj bi organizacija nadalje težila.

Tretji korak je **določitev pomena sprememb za organizacijo**. Razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo pokaže velikost neskladja med njima, ki je lahko majhno ali zelo veliko. Naloga vsakega člana skupine je poiskati kaj pomeni in česa določen tip kulture ne pomeni, za samo organizacijo. Skupina mora doseči konsenz o ključnih faktorjih kot so lastnosti in načela, ki bodo vplivali na organizacijo, če bo proces spreminjanja organizacijske kulture uspešno zaključen. Pripraviti mora popis teh faktorjev in ga predstaviti tudi drugim članom organizacije, z namenom, da jim pomaga razumeti, kako se bo kultura spremenila. Namen tega koraka je ustvariti široko, skupno vizijo o želenem prihodnjem stanju, kritičnih elementih organizacije ter kaj se bo spremenilo in kaj se bo ohranilo vrednega iz trenutne organizacijske kulture.

Četrti korak je **ponazoritev zgodbe**, kjer skupina izpostavi dve ali tri anekdote, dogodke, ki ponazarjajo ključne vrednote, s katerimi želijo prodreti v prihodnji organizacijski kulturi. Ker so ti pripetljaji ali dogodki v zvezi z organizacijo in/ali njenimi ljudmi, se člani organizacije lažje identificirajo z vrednotami, ki jih le ti ponazarjajo. Skupina mora izbrati dovolj zanimivo in silno zgodbo, s katero je moč prepričati druge člane organizacije k želenim vrednotam in kulturi. Avtorja menita, da je predstavitev skozi zgodbe, bolj učinkovita, kot bi bila predstavitev nove kulture s kulturnim načrtom, listami strategij ali motivacijskim govorom najvišjega vodstva organizacije.

Peti korak je priprava **strateškega akcijskega načrta** v katerem so navedena specifična dejanja, ki morajo biti izvršena za pospešitev procesa zelene spremembe v organizaciji. Skupina s konsenzom določi tista dejanja ali akcije, s katerimi je potrebno na novo pričeti, jih je potrebno opustiti in tista s katerimi je smiselno nadaljevati tudi v prihodnje. Ta korak zahteva od skupine določitev dejanj in vedenj, ki bodo privzeta kot del kulturne spremembe.

Šesti korak je priprava **izvedbenega načrta**, ki je dopolnjen s terminskim planom in kratkoročnimi merili. Prva faza priprave izvedbenega načrta je določanje ključnih načinov, ki bodo sprožili proces sprememb. Skupina se podrobneje posveti vsem temam, ki so se pojavile v diskusijah v četrtem in petem koraku ter izmed njih izbere štiri ali pet ključnih področij, za katere meni, da jim je potrebno posvetiti več časa in energije. Sledi faza posebljanja novih

kulturnih sprememb, ki temelji na identifikaciji katera obnašanja in pristojnosti mora posamezen član organizacije razviti ali izboljšati.

5 SOCIALNA OMREŽJA

Vodje se zavedajo pomembnosti in moči neformalnih omrežij, ki vplivajo na učinkovitost dela v organizaciji. Kljub temu pa večina njih posveča malo ali nič pozornosti, ocenjevanju in managiranju teh omrežij – napaka, ki bistveno vpliva na inovativnost in učinkovitost v organizaciji. Analiza omrežja vodstvu predstavlja močno sredstvo za razumevanje in vzvod koristi skozi ta navidezno neviden vidik organizacije. Ali prenos informacij med formalnimi strukturami poteka tekoče in je s tem omogočeno povečanje obsega in strokovnih znanj v ponudbi produktov ali storitev organizacije? Ali inovacije v ključnih točkah omrežja, ki povezuje funkcije, ponudbo in tehnične kapacitete, spodbujajo učinkovitost? Ali je organizacija skrajno osredotočena le na nekaj nosilcev odločitev, vlog ali na strokovnjake, ki neopazno upočasnjujejo delo in učinkovitost mnogih drugih? Ko enkrat omrežje postane vidno, vodje lahko naslovijo taka in drugačna vprašanja tako, da takoj vplivajo na delovanje organizacije (Cross & Thomas, 2009, str. ix).

5.1 Analiza socialnih omrežij

Omrežje definiramo tako, da določimo končno množico enot oziroma po nekem kriteriju ali kriterijih določimo, katere enote spadajo v omrežje, in nato opišemo povezave med enotami z eno ali več relacijami. Relacije so lastnosti, ki se pokažejo, ko opazujemo dve ali več spremenljivk skupaj. Povezava ni notranja lastnost izolirane enote, ampak se pojavi, ko enoti vzpostavita stik in ju opazujemo skupaj. Ko opazujemo posamezne enote, govorimo o različnih povezavah ali vezeh (ali vrednost, ki jo spremenljivka zavzame za posamezno enoto) med njimi. Če pa govorimo o omrežju kot celoti, uporabljamo za opis povezav med vsemi enotami izraz relacija ali spremenljivka (Hlebec & Kogovšek, 2006, str. 9).

Omrežje določajo množica enot ter ena ali več relacij. Z vsako novo relacijo vzpostavimo na isti skupini enot novo omrežje. Različni tipi relacij definirajo različna omrežja, tudi za isto določeno množico. Tako je na primer za množico ljudi zaposlenih na nekem oddelku, omrežje določeno z relacijo »zaupanje« ni identično z omrežjem relacije »nasveta«. Ločimo simetrične in nesimetrične relacije. O simetričnih govorimo takrat, ko je odnos med enotami, ki ga opisujemo z relacijo, po naravi vzajemen in dvosmeren. O nesimetrični relaciji pa govorimo takrat, ko opisujemo odnose, ki so po naravi nevzajemni in enosmerni in hkrati razlikujemo tudi vir in prejemnika posamezne povezave (Hlebec & Kogovšek, 2006, str. 9).

Elementi posamezne organizacijske kulture so določeni z relacijami med ljudmi. Analitiki socialnih omrežij (Breiger & Carley, 2002, str. 364) poskušajo pri svojih raziskavah razumeti prav te relacije. Socialna razmerja je mogoče analizirati v smislu enega akterja (osebe ali skupine), ki je v neki interakciji z drugimi akterji (osebami, skupinami). Analiza socialnih

omrežij vključuje zbiranje podatkov o odnosih, kot je prijateljstvo, nasveti, in komunikacija. Pri analizi zaposlenih izberejo ali zapišejo na list tiste, ki mu predstavljajo prijatelje, tiste h katerim gredo po nasvet in tiste s katerimi komunicirajo. Tako zbrani podatki so osnova za analizo socialnih omrežij v organizaciji in bistvena za opredelitev različnih omrežij (omrežje zaupanja, omrežje komuniciranja ipd.).

5.2 Popolna in egocentrična omrežja

Delitev na popolna in egocentrična omrežja je vsebinski in analitični problem. Popolno omrežje lahko analiziramo kot popolno pa tudi kot egocentrično omrežje. Po drugi strani pa omrežja, ki je po naravi egocentrično, ne moremo analizirati kot popolno. Hlebec in Kogovšek (2006, str. 11–13) nadalje podrobneje opredeljujeta kaj je popolno in kaj egocentrično omrežje.

Popolno omrežje je takrat, ko v medsebojno povezani skupini enot (oseb) opazujemo vse pripadajoče relacije (odnose) – na primer odnosi v razredu. Običajno nas zanima medsebojni vpliv strukturnih značilnosti, kot sta gostota in centralizacija, ter vpliv na različne izhodiščne rezultate, kot je nivo konsenza v skupini ali doseganje skupnega cilja. Za simetrične (neusmerjene) povezave med enotami, so relevantne mere središčnosti, medtem ko za nesimetrične (usmerjene) povezave mere pomembnosti. Strukturo popolnega omrežja opazujemo tudi z bločnim modeliranjem, katerega cilj je skrčenje omrežja glede na neko mero enakovrednosti na manjše, lažje predstavljivo omrežje. V skrčenem omrežju so enote skupine enakovrednih enot iz originalnega omrežja. Obstaja več vrst enakovrednosti, med katerimi sta bolj znani strukturna in regularna enakovrednost.

Egocentrično omrežje je takrat, ko imamo začetni seznam enot, ki jih imenujemo ego. Analiziramo omrežje ega (posamezno enoto) in njene povezave z drugimi enotami. Te druge enote imenujemo alterji (angl. *alters*) in so člani egocentričnega omrežja. Osredotočimo se na število in druge značilnosti povezav, ki jih imajo egi. O egocentričnem omrežju torej govorimo, ko opazujemo (slučajno) izbrane posamezne enote (ege) in njihova egocentrična omrežja, ki jih sestavljajo alterji. Ponavadi se v raziskavah o egocentričnih omrežjih merijo tudi določene značilnosti teh omrežij, ki jih lahko obravnavamo kot spremenljivke. Slednje lahko opisujejo egove povezave z njegovimi alterji ali značilnosti samih alterjev. Značilnosti odnosa so lahko: tip odnosa med egom in alterjem (prijatelj, oče, mati, ipd.), demografske spremenljivke (spol, starost, izobrazba, ipd.), niz podatkov o značilnosti vezi (moč vezi, število vezi, ipd.) med egovimi akterji ter strukturne značilnosti omrežij (gostota, starost, spol, ipd.). V omrežju lahko analiziramo tudi njihove posamezne dele, kot sta diada ali triada. Diado sestavimo iz dveh posameznih enot opazovanja. Omrežje analiziramo kot funkcijo skupne značilnosti para, na primer stopnjo podrobnosti glede na merjene spremenljivke. Triada je sestavljena iz treh enot opazovanja in pripadajočih povezav. Pri analizi triad nas lahko zanimajo lokalne strukture čustvenih relacij med individualnimi enotami.

5.3 Analiziranje popolnih omrežij

Kadar so relacije med enotami simetrične (neusmerjene), opisujemo lokacijo enote glede na to, kako blizu so enote »središču« relacijskega dogajanja v socialnem omrežju (Zemljič & Hlebec, 2001, str. 192). V tem primeru uporabimo mere središčnosti (angl. *centrality*). Če pa so relacije nesimetrične (usmerjene), razlikujemo med izvirom in ciljem relacije – npr. dajalec in prejemnik šolskih zapiskov, emocionalne opore, finančne pomoči, drobne usluge in podobno. V tem primeru govorimo o merah pomembnosti (angl. *prestige*). Izbor najprimernejše mere središčnosti in pomembnosti pa je odvisen od vsakokratnega raziskovalnega problema in teoretičnih ter empiričnih značilnosti opazovanega popolnega socialnega omrežja. Pomembnost se posameznemu akterju povečuje s tem, ko je čim večkrat izbran s strani drugih akterjev, kot oseba, ki predstavlja pomemben vir informacij. V nasprotju z merami pomembnosti pa so mere središčnosti namenjene za določanje stopnje, ki kaže kako dobro je akter povezan z ostalimi v socialnem omrežju (Ritzer, 2005, str. 344).

Ideja središčnosti posameznikov in organizacij v njihovem socialnem omrežju je bila ena prvih s katero so se pričeli ukvarjati analitiki socialnih omrežij. Osnovno zasnovo te ideje je mogoče najti v sociometričnem (*metoda, za količinsko ugotavljanje odnosov med osebami v majhnih skupinah*) konceptu »zvezde« - tista oseba, ki je najbolj popularna v svoji skupini ali, ki je v središču pozornosti. Različni avtorji so razvili vrsto mer središčnosti, pri katerih je pomembno razlikovanje med lokalno in globalno enoto središčnosti. Lokalna središčna enota ima veliko število povezav z ostalimi enotami v svojem neposrednem okolju. Na drugi strani pa ima globalna središčna enota položaj strateškega pomena v celotni strukturi omrežja. Lokalno središčno enoto zanima relativen pomen neke konkretne točke v svojem okolju, medtem ko globalno središčno enoto zanima pomen v okviru celotnega omrežja. Freeman je v svojih delih zajel osnove za vso družino mer središčnosti, kjer med lokalne središčne enote sodita meri središčnosti glede na stopnjo enot (angl. *degree*), vmesnost (angl. *betweenness*) in globalna središčna enota glede na oddaljenost med enotami (angl. *closeness*) (Scott, 2000, str. 82, str. 87).

Glede na definicijo, kaj predstavlja središče socialnega omrežja, razlikujemo več posplošenih mer središčnosti, in sicer mera središčnosti glede na stopnjo enote (angl. *degree centrality*), dostopnost enote (angl. *closeness centrality*), na vmesnost enote (angl. *betweenness centrality*) in na vmesnost toka enote (angl. *flow betweenness centrality*) (Zemljič & Hlebec, 2001, str. 194). Obstajajo še druge mere središčnosti in pomembnosti, ki pa za namen te naloge niso tako pomembne.

5.3.1 Mera pomembnosti glede na stopnjo enot (angl. *Indegree, Outdegree*)

Pri izračunavanju mere središčnosti je potrebno razločiti med neusmerjenimi in usmerjenimi podatki. Pri neusmerjenih podatkih se enote razlikujejo samo v tem, koliko povezav imajo. Gre za lokalno mero, saj upošteva le neposredne sosede. Pri usmerjenih podatkih, ko

govorimo o merah pomembnosti, pa je pomembno razlikovanje med vhodno stopnjo enote (angl. *indegree*), tj. kolikokrat je bila preučevana enota izbrana, in izhodno enoto (angl. *outdegree*), tj. koliko drugih enot je izbrala preučevana enota (Zemljič & Hlebec, 2001, str. 195).

Scott (2000) je mero pomembnosti glede na stopnjo enot označil kot najbolj naravno in preprosto mero, ki upošteva samo neposredne povezave od izbrane enote do vseh ostalih. Enota je lahko tudi posredno povezana s številnimi drugimi enotami v omrežju, pa ima kljub temu nizko stopnjo pomembnosti na lokalni ravni (Ambrož–Medič, 2007, str. 96).

Izhodna stopnja enote je parameter za obseg s kolikimi drugimi akterji komunicira posamezen akter v omrežju. Freeman (1979, v Buskents, 2002, str. 34–36) je izhodno stopnjo enote definiral kot število vezi, ki jih akter deli z maksimalnim številom možnih vezi. Na primer, če je v nekem omrežju 5 akterjev in ima središčen akter vez s tremi od štirih akterjev je izhodna stopnja enote središčnega akterja $\frac{3}{4}$. Akter, ki je povezan z višjim številom pomembnih drugih akterjev ima višjo izhodno stopnjo kot akter, ki je sicer povezan v enakem obsegu toda z manj pomembnimi drugimi akterji. Akter z višjo izhodno stopnjo prenaša informacije bolj pogosto drugim akterjem, kar pomeni, da bo informacije drugim akterjem prenesel tudi hitreje od akterja z nižjo izhodno stopnjo. Po drugi strani pa izhodna stopnja enote nima vpliva na to od koliko drugih akterjev bo informacijo prejel. Vhodna stopnja enote je parameter, ki kaže obseg drugih akterjev od katerih akter prejema informacije. Freeman (1979, v Buskents, 2002, str. 34–36) je vhodno stopnjo enote označil tudi kot stopnjo pomembnosti (angl. *degree prestige*). Če je vhodna stopnja enote akterja višja, pomeni, da slednji prejema informacije od drugih akterjev bolj pogosto, zato avtor nadalje predvideva, da bo akter tudi dobil informacije prej. Vhodna stopnja enote ne vpliva na prenos informacij ostalim akterjem (Buskents, 2002, str. 34–36). Akterji, ki imajo več povezav z ostalimi akterji so v prednostni poziciji. Poleg večjega števila vezi z ostalimi, imajo tudi morebitne alternativne poti s katerimi bolje zadovoljujejo svoje potrebe in so manj odvisni od drugih akterjev.

5.3.2 Mere pomembnosti glede na oddaljenost med enotami (angl. *Closeness*)

Mera središčnosti glede na dostopnost enote je funkcija vsote najkrajših razdalj med dvema enotama, ki je odvisna od neposrednih in posrednih relacij, še posebej, ko enoti nista sosednji. Enota z majhno vsoto vseh najkrajših poti je relativno blizu velikemu številu drugih enot, zato je njena dostopnost inverzno povezana z najkrajšo razdaljo. S povečevanjem razdalje se dostopnost vključenih enot zmanjšuje. Enota omrežja je torej središčna, če je z drugimi povezana po učinkoviti (najkrajši) poti. Pri usmerjenih relacijah računamo dostopnost enote posebej glede na izhodne (kako blizu so vse druge enote izbrani enoti) in vhodne poti (kako blizu je izbrana enota vsem drugim enotam omrežja) (Zemljič & Hlebec, 2001, str. 195–196).

Mera glede na oddaljenost med enotami kaže razdaljo enega akterja do vseh ostalih akterjev v omrežju, s poudarkom na razdalji od enega akterja do vseh ostalih. Mera oddaljenosti med

enotami temelji na vsoti geodezičnih razdalj od enega akterja do oddaljenosti vseh ostalih. V primeru dveh akterjev A in B je akter A precej blizu majhni skupini znotraj velikega omrežja in je raje oddaljen od mnogih drugih članov populacije. Akter B je zmerno oddaljen od vseh ostalih članov v populaciji. Velikosti mer oddaljenosti za akterja A in akterja B sta lahko precej podobni, ker je v tem primeru akter B bolj središčen kot akter A, saj je B v povezavi z večjim številom drugih v omrežju z isto količino vloženega napora in zaradi tega pomembnejši od ostalih akterjev (Brandes & Erlebach, 2005, str. 22; Hanneman & Riddle, b.l.).

5.3.3 Mera pomembnosti glede na vmesnost (angl. *Betweenness*)

Pri socialnih omrežjih je lahko poleg oddaljenosti enote od vseh drugih pomembno tudi, katere enote ležijo na najkrajših poteh med pari drugih enot. Najpomembnejše enote, ki ležijo na veliko najkrajših poteh med pari vseh drugih enot v omrežju, odkrivamo z mero središčnosti glede na vmesnost enote. Mera središčnosti glede na vmesnost je definirana kot indeks, ki šteje, kako vmes je opazovana enota med pari vseh drugih enot v omrežju. Vmesna enota ima prednost pred drugimi enotami v omrežju, če leži na najkrajših poteh med pari vseh drugih enot in hkrati nobena druga enota ne leži na teh najkrajših poteh. Mera je uporabna kot indeks možne kontrole sredstev in informacij, hkrati pa najbolje predstavi enoto, ki je »vodja« skupine. Dodatna prednost mere središčnosti glede na vmesnost toka je, da jo je mogoče izračunati tudi za omrežja, kjer so poleg obstoja ocenjene tudi moči relacij. Močnejše kot so vezi med enotami, večja je možnost toka sredstev in informacij po tej poti (Zemljič & Hlebec, 2001, str. 196).

Freemanov (1979, v Scott, 2000, str. 86–87) koncept vmesnosti izhaja iz koncepta lokalne središčnosti. Enota je odvisna od druge enote, če relacija, ki ju povezuje z drugimi enotami, pelje skozi to enoto. Burt (1992, v Scott, 2002, str. 238) je opisal ta termin kot strukturna luknja, ki se nahaja tam, kjer sta dve enoti povezani na razdalji 2, nista pa povezani na razdalji 1. Obstoj strukturne luknje dovoljuje tretji enoti, da deluje kot posrednik ali vmesnik. Ta koncept meri domet v katerem se določena enota nahaja med različnimi drugimi enotami v grafu: enota z relativno nizko stopnjo lahko igra pomembno vlogo posrednika in je tako zelo središčna v omrežju. Vmesnost je ena od najbolj kompleksnih mer središčnosti. Sorazmerje vmesne enote Y za posamezen par enot X in Z je definirano kot sorazmerje geodezične povezave tistega para, ki seka Y – meri domet za katerega Y je med X in Z.

Mero središčnosti glede na vmesnost bi lahko ponazorili z naslednjim primerom: Operater na nižjem delovnem mestu želi prepričati generalnega direktorja podjetja, da mu podjetje kupi nov računalnik. Toda namesto, da bi govoril z generalnim direktorjem, mora zaradi hierarhičnih nivojev posredovati informacijo, oziroma željo preko posrednikov oziroma vodje oddelka in direktorja sektorja. Vsak od teh posrednikov lahko s posredovanjem informacije na višji nivo zamuja ali celo ne upošteva želje operaterja in prošnje ne prenese naprej. Tako vloga posrednikov, ki se nahajajo na poziciji vmesnosti med operaterjem in generalnim

direktorjem, daje moč in spoštovanje napram operaterju. V primeru, da bi operater preskočil pravila in posredoval svojo prošnjo tako svojemu vodji kot tudi neposredno generalnemu direktorju, bi pomenilo, da je uporabil dva kanala, kar pomeni, da je njegov položaj manj odvisen od drugih in vplivnejši.

Vrednost mere vmesnosti je nična, če ni nikakršnih vezi ali če neka vez ni del geodezične poti. Na primer, da je A povezan z B in C. B je povezan z D in E; C je povezan z F in G: Akter A bo imel visoko mero vmesnosti, ker je povezan z dvema vejama vezi in leži na večih geodezičnih poteh. Akterja B in C imata tudi položaj vmesnika, ker ležita med A in njegovimi »podrejenimi«. Medtem ko imajo akterji D, E, F in G nično vrednost vmesnosti (Wasserman & Faust, 1994, str. 188).

6 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU S&T PO HANDYJU

Podjetje S&T, ki je v preteklosti delovalo v precej stabilnem okolju, se je v zadnjih letih pričelo soočati z vse večjo konkurenco na trgu ponudbe informacijskih rešitev. Slednje je podjetje spodbudilo k notranji reorganizaciji strukture in procesov dela, s ciljem večje učinkovitosti in prilagodljivosti potrebam, ki jim jih narekuje okolje. Proces preoblikovanja organizacije iz hierarhične poslovno-funkcijske organizacijske strukture v projektno-matrično strukturo, zahteva poleg modifikacije strukturnih sprememb tudi spremembo na področju celotne organizacijske kulture. Zaradi navedenega je namen magistrskega dela izpostaviti odstopanja dejanskega stanja organizacijske kulture v podjetju S&T od želenega stanja ter odkriti načine za izboljšanje organizacijske kulture preko poznavanja delovanja socialnih omrežij, ki pa jih bom obravnavala v enem izmed naslednjih poglavij. Ker proces reorganizacije podjetja še vedno poteka, menim da še vedno obstaja razlika med zeleno in trenutno organizacijsko kulturo. Moja prva hipoteza, ki jo bom preverjala v tem poglavju se tako glasi **»V podjetju S&T obstaja razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo«**.

Oktobra 2009 je bilo v podjetju S&T zaposlenih okrog 300 ljudi in od tega 284 v poslovni enoti Ljubljana, kjer sem tudi izvedla analizo organizacijske kulture. Struktura zaposlenih v S&T enoti Ljubljana glede na stopnjo izobrazbe (S&T Ljubljana, d.d., 2010) je sledeča: 10 zaposlenih z nižjo izobrazbo, 126 s srednjo izobrazbo, 41 višje izobraženih ter 99 visoko izobraženih delavcev in 8 zaposlenih z nazivom magister znanosti.

6.1 Predstavitev metodologije

Handy (1999, str. 206–210) je izdelal vprašalnik s petnajstimi vprašanji o oceni trenutnega stanja ter želenega stanja v organizaciji, na katere je moč odgovoriti s štirimi možnimi odgovori. Enostaven vprašalnik omogoča ugotavljanje prisotnosti štirih organizacijskih kultur v podjetju: Kultura moči, Kultura vloge, Kultura naloge ter Kultura osebnosti. V podjetjih

navadno nikoli ne prevladuje le en tip kulture, temveč se tipi kulture med seboj prepletajo, toda kljub temu je mogoče določiti tip kulture, ki dominira nad ostalimi tipi. Analizirala sem rezultate organizacijske kulture ter identificirala probleme organizacijske kulture v podjetju S&T. To pomeni, da sem preučila odstopanja od definirane želene organizacijske kulture.

6.1.1 Opis vzorca anketirancev

Podatke o anketirancih sem pridobila s pomočjo sedmih dodatnih vprašanj v vprašalniku in sicer: ime in priimek, spol, starost, delovno mesto, delovna doba v podjetju S&T, izobrazba ter o zadovoljstvu na delovnem mestu.

Vprašalnik je izpolnilo 132 zaposlenih, od tega pravilno 89 anketirancev oziroma 31,3 % vseh zaposlenih v poslovni enoti Ljubljana. Za namen analize sem upoštevala le pravilno izpolnjene vprašalnike. Glede na spol, je vprašalnik rešilo 57 moških in 32 žensk. Glede na položaj v podjetju je vprašalnik pravilno izpolnilo 26 operativnih delavcev, 36 zaposlenih, ki predstavljajo samostojni strokovni kader, 17 operativnih vodij in 10 višjih in srednjih managerjev. Glede na dobo zaposlenosti v podjetju S&T je bilo 42 takih, ki v podjetju delajo od 1–4 let, 26 zaposlenih od 5–9 let, 16 zaposlenih od 10–15 let, 5 pa je v podjetju zaposlenih že več kot 15 let. Po stopnji izobrazbe zaposlenih zajema vzorec 38 zaposlenih z dokončano srednjo šolo, 19 zaposlenih je končalo višjo šolo, 8 visoko strokovno šolo, 20 anketirancev z univerzitetno izobrazbo ter 4, ki so dokončali podiplomski magistrski študij. Glede na stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, sta se od 89 anketirancev le 2 opredelila kot nezadovoljna, 34 jih je srednje zadovoljnih, medtem ko je ostalih 53 zelo zadovoljnih s svojim delovnim mestom.

6.1.2 Opis vprašalnika

Vprašalnik po Handyju (1999, str. 206–210) sestavlja 15 vprašanj prevedenih v slovenščino, za katere je menil, da so ključni pri določitvi štirih osnovnih tipov kultur: Kulture moči, Kulture vloge, Kulture naloge in Kulture osebnosti. Vprašanja oziroma trditve je mogoče razdeliti v pet smiselnih sklopov:

Prvi sklop zajema **področje zaposlenih v organizaciji** in je sestavljen iz prvih petih vprašanj:

- Dober nadrejeni je: odločen in neomajen, neoseben vendar natančen, privržen enakosti ali oseba, ki ga zanimajo osebne potrebe in vrednote ostalih sodelavcev.
- Dober podrejeni je: ustrežljiv in delaven, odgovoren in zanesljiv, motiviran za delo ali zelo zainteresiran za razvoj svojih sposobnosti.
- Za dobrega člana organizacije je (so) najpomembnejše/a: to kar nadrejeni zahteva od njega, dolžnosti, ki jih določa delovni položaj, zahteva izvrševanja nalog s pomočjo znanja ali osebne potrebe vsakega posameznika.
- Ljudje, ki največ prispevajo za organizacijo so tisti, ki so: iznajdljivi in tekmovalni, vestni

in odgovorni, strokovno usposobljeni in učinkoviti ali imajo posluš za rast in razvoj ljudi.

- Organizacija ravna s posameznikom kot: da mora biti vedno na razpolago vodjem, da je njegovega časa na razpolago toliko kot je zapisano v sistematizaciji njegovih del in nalog, da je namenil svoj čas skupnosti ali kot z enkratno in pomembno osebo s svojimi pravicami.

Šesto in sedmo vprašanje predstavljata drugi sklop, ki se nanaša na področje **kontrole znotraj organizacije**:

- Delavce se kontrolira in nanje vpliva: z nagrajevanjem in kaznovanjem, z ekonomsko in politično močjo, s komunikacijo in razgovori o delu ali na osnovi njihovih lastnih interesov in zadovoljstva za opravljanje dela.
- Določena oseba je upravičena, da nadzira dejavnosti drugih če: ima v organizaciji veliko moči in oblasti, nadrejenost izhaja iz njenega formalnega položaja, ima največ potrebnega znanja ali je morebiti tista oseba, ki jo sodelavci sprejmejo za pomoč pri njihovem učenju in napredovanju.

Tretji sklop zajema vprašanja od osmega do vključno enajstega vprašanja in sprašuje po **delovnih nalogah zaposlenih**:

- Osnova za nalaganje dela drugim je (so): osebne potrebe in presoje tistih, ki imajo oblast, formalna delitev dela in odgovornosti v organizaciji, sredstva in strokovna znanja posameznega člana organizacije ali osebne želje in potrebe po izpolnjevanju in razvoju posameznih članov organizacije.
- Delovne naloge člani organizacije opravljajo zaradi: pričakovane nagrade ali strahu pred sankcijami, spoštovanja do sprejetih obveznosti in ugleda organizacije, zadovoljstva, da je delo dobro opravljeno ali zadovoljstva v delu samem in zaradi spoštovanja do tistih, s katerimi skupaj opravljajo neko delo.
- Ljudje delajo skupaj ker: to zahtevajo nadrejeni, formalni sistem zahteva koordinacijo in izmenjavo, je skupno delo potrebno za izvršitev zastavljene naloge ali sodelovanje daje osebno zadovoljstvo in je hkrati motivacija in izziv.
- Tekmovanje: omogoča pridobivanje osebne moči v organizaciji, je nujno za pridobitev višjega formalnega položaja, je nujno zaradi izboljšanja kvalitete opravljanja dela ali je nujno za uveljavljanje lastne potrebe posameznika.

Naslednji, četrti sklop trditev sprašuje po **načinu komuniciranja v organizaciji** in zajema dvanajsto, trinajsto in štirinajsto vprašanje:

- Konflikti v proučevani organizaciji: kontrolirajo in sprožajo jih nadrejeni zaradi strahu pred izgubo svojega položaja, se rešujejo s sklicevanjem na pravila in postopke, se rešujejo s pogovorom o spornih vprašanjih ali se rešujejo z razgovorom o vrednotah in potrebah posameznika vključenega v spor.

- Odločitve v zvezi z neposrednim izvrševanjem dela sprejemajo ljudje, ki: imajo moč in so na višjih položajih, so pooblaščen z opisom delovnega mesta, imajo največ znanja in izkušenj o predmetu odločitve ali jih posledice odločitev najbolj prizadenejo.
- Primerna struktura kontrole in komuniciranja je tista: kjer ukazi tečejo od vrha navzdol, medtem ko informacije potekajo v nasprotni smeri kot ukazi; naloge prihajajo od zgoraj navzdol kjer sta moč in odgovornost položaja omejena le na en nivo nižje v hierarhiji, medtem ko informacije potekajo v obratni smeri znotraj piramide; informacije o nalogah in delu tečejo iz centra; ali informacije tečejo od osebe na temelju samostojno uveljavljenih odnosov med zaposlenimi, medtem ko delavci delovne naloge prostovoljno sprejemajo.

Zadnji, peti sklop je zajet s petnajstim vprašanjem, ki sprašuje po **okolju** v katerem organizacija deluje. Na vprašanje oziroma trditev »Okolje, s katerim se organizacija srečuje je« so zaposleni razvrščali med naslednjimi trditvami: tekmovalen prostor z močno konkurenco, urejen in racionalen sistem, kjer je konkurenca omejena s pravili, kompleks ne povsem definiranih odnosov in sistemov ali kompleks potencialnih nevarnosti in možnosti.

6.1.3 Potek anketiranja

Vodstvo S&T mi je na podlagi pismene prošnje (Priloga 1) odobrilo izvajanje ankete v podružnici podjetja v Ljubljani. Poleg analize merjenja organizacijske kulture podjetja, so želeli sočasno izvesti tudi merjenje socialnih omrežij, za kar so pooblastili študentko druge fakultete. Skupaj smo se dogovorili, da bo anketa (Priloga 2) sestavljena iz treh delov in sicer:

- Prvi del vprašalnika se nanaša na splošne podatke zaposlenih, kot sta ime in priimek, spol, starost, delovno mesto, delovna doba v S&T ter izobrazba, nakar sledi sedem vprašanj s področja socialnih omrežij.
- V drugem delu vprašalnika, ki se nanaša na organizacijsko kulturo (glej poglavje 6.2.1), sem uvodoma podala smernice za pravilno izpolnjevanje vprašalnika ter navedla primer pravilno izpolnjenega vprašalnika. Vprašalnik se smatra zaključen, ko anketiranec odgovori še na zadnje vprašanje o zadovoljstvu na delovnem mestu. Ob zaključku vprašanj sledi še zahvala za sodelovanje.
- Tretji del vprašalnika vsebuje sklop vprašanj za merjenje socialnih omrežij.

Vodja oddelka za kadre S&T, je s pismom preko elektronske pošte (Priloga 3), zaposlene pozvala k reševanju vprašalnika. Vprašalniki so bili v tiskani obliki razdeljeni vsem zaposlenim v podjetju. Zaposleni so morali izpolnjene vprašalnike oddati, v zbirno škatlo do sredine septembra 2009. Odzivnost zaposlenih je bila sprva precej nizka, zato je vodstvo podjetja zaposlenim še enkrat predočilo pomembnost izvajanja ankete za podjetje in rok za oddajo vprašalnikov podaljšalo.

6.1.4 Priprava podatkov

Vsako od petnajstih vprašanj ponuja štiri odgovore, ki so sistematično urejeni pod zaporednimi številkami od ena do štiri. Prvi odgovor pod vprašanjem opisuje Kulturo moči, drugi odgovor se nanaša na Kulturo vloge, tretji odgovor opisuje Kulturo naloge in četrti Kulturo osebnosti. Poleg tega, da anketiranec opredeljuje trenutno stanje v podjetju, se mora opredeliti tudi do zelenega stanja v podjetju. Pri opredeljevanju trenutnega in/ali zelenega stanja v podjetju, mora anketiranec ponderirati vse odgovore enega vprašanja od ena do štiri. Vsako od vrednosti mora uporabiti le enkrat, saj dva odgovora pri istem vprašanju ne moreta imeti enake ocene. Odgovor kateremu je dodeljena ena točka najmanj ustreza dejanskemu in/ali zelenemu stanju v podjetju, medtem ko štiri točke pomenijo, da odgovor najbolj ustreza dejanskemu in/ali zelenemu stanju. Anketiranci so z razvrščanjem kultur, določili razmerje kultur v organizaciji za trenutno in zeleno stanje.

Preden sem začela z obdelavo podatkov, sem izločila vse nepravilno izpolnjene vprašalnike v sklopu merjenja organizacijske kulture. V programu Excel sem pripravila tabelo, kamor sem prepisala vse izpolnjene rubrike vsakega posameznega vprašalnika. V vrstice tabele sem nanizala zaporedno številko anketiranca, medtem ko sem stolpce poimenovala po vprašanih kategorijah. Slednje sem razporedila v tri povezane sklope:

- Prvi sklop se nanaša na osnovne podatke anketiranca (spol, starost, delovno mesto, doba zaposlitve v S&T, stopnja izobrazbe ter zadovoljstvo na delovnem mestu)
- Drugi sklop se nanaša na oceno dejanskega stanja v organizaciji, kjer sem pod vsakim od štirih odgovorov, vseh petnajstih vprašanj, vpisala vrednost, katero je anketiranec navedel v vprašalniku.
- Tretji sklop se nanaša na oceno zelenega stanja v organizaciji, kjer sem pod vsakim od štirih odgovorov, vseh petnajstih vprašanj, vpisala vrednost, katero je anketiranec navedel v vprašalniku.

Da sem dobila rezultate razmerij dejanskih in zelenih organizacijskih kultur v S&T, sem odgovore vseh anketirancev seštela. Posebej sem seštela odgovore za dejansko stanje in nato še odgovore o zelenem stanju. Seštevek vseh prvih odgovorov o dejanskem stanja pokaže vrednost zasedenosti Kulture moči, seštevek vseh drugih odgovorov Kulture naloge, seštevek vseh tretjih odgovorov Kulture vloge ter zastopanost Kulture osebnosti sem dobila z vsoto vseh četrtih odgovorov. Enak postopek sem ponovila pri obdelavi podatkov za zeleno stanje, vsakega posameznega anketiranca.

Skupna vrednost vseh odgovorov pri določanju dejanskega ali zelenega stanja za posameznega anketiranca je 150 ($15 \times (1+2+3+4)$). Največje možno število vseh odgovorov za posamezen tip kulture je 60 (15×4), najmanjše pa 15 (15×1). Najmanjša vrednost 15 pomeni, da tak tip kulture v podjetju skorajda ne obstaja, medtem ko vrednost 60 kaže, da kultura prevladuje.

Rezultate vseh anketirancev sem v zbirni tabeli seštela ter jih pretvorila v procente, saj je na nivoju celotnega podjetja tak prikaz rezultatov bolj pregleden. Tako je skupna vrednost vseh odgovorov pri določanju dejanskega ali želenega stanja za posameznega anketiranca 100 %. Najmanjša vrednost v procentih je tako 10 % ($15/150 \cdot 100$), najvišja pa 40 % ($60/150 \cdot 100$). Rezultati kultur so tako razporejeni med 10 in 40 procenti, kjer vrednost 10 % pomeni, da je tak tip kulture v podjetju slabo ali nično zastopan, medtem ko 40 % govori o dominantnem tipu kulture v podjetju.

6.2 Rezultati analiz

Vseh oddanih vprašalnikov, ki sem jih dobila od zaposlenih S&T je bilo 132 in od teh je bilo pravilno izpolnjenih le 89. To število predstavlja vzorec, na podlagi katerega sem analizirala trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju. Z analizo organizacijske kulture sem želela preveriti prvo hipotezo, ki se glasi: »V podjetju S&T obstaja razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo«.

Poleg analize dejanskega in želenega stanja v okviru celotnega podjetja, sem v nadaljnjih analizah želela ugotoviti ali obstajajo kakšne podskupine v podjetju. Za podskupino v podjetju se šteje kultura posameznih udeležencev v podjetju. Poznavanje podskupin je s stališča podjetja zelo pomembno, saj se mora podskupina »zlititi« v organizacijsko kulturo podjetja. Glede na zastavljena vprašanja v vprašalniku in z naknadno pridobljenimi podatki, sem iskala podskupine glede na:

- spol,
- delovno mesto oziroma položaj v podjetju,
- leta dela v S&T,
- stopnjo izobrazbe,
- zadovoljstvo na delovnem mestu.

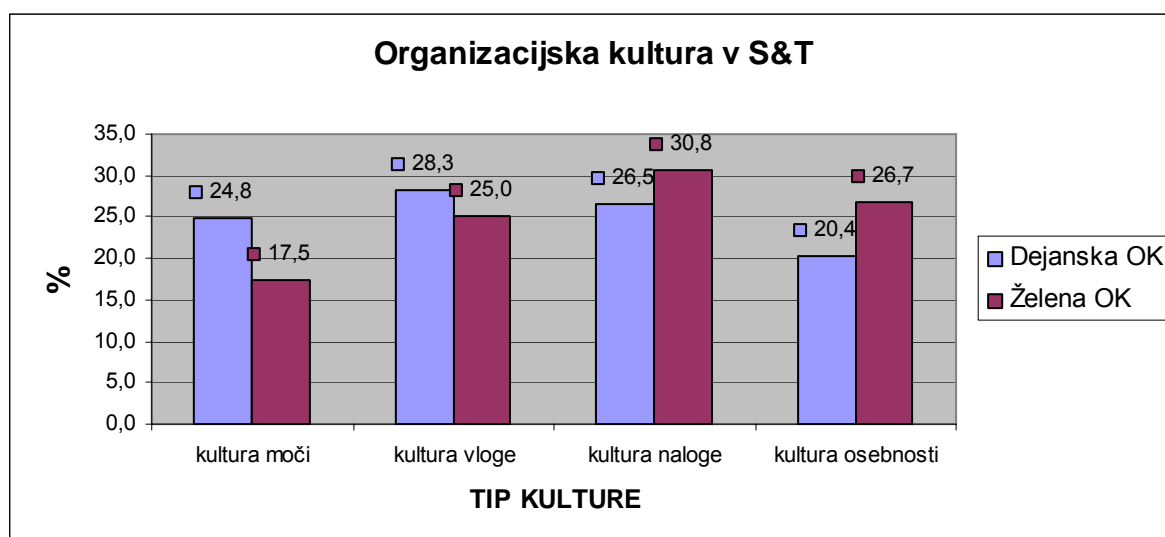
Podatke oziroma dobljene kulture glede na dejansko in želeno stanje, za posamezno podskupino, sem nato primerjala s podatki o kulturah na ravni celotnega podjetja. Slednji namreč predstavljajo povprečje glede na podatke, ki sem jih dobila z zbiranjem rezultatov posamezne podskupine.

6.2.1 Analiza organizacijske kulture glede dejanskega in želenega stanja v podjetju S&T

Analiza organizacijske kulture glede na dejansko in želeno stanje v podjetju S&T je pokazala, da je Kultura vloge (28,3 %) najmočnejša dejanska organizacijska kultura ter Kultura naloge (30,8 %) najbolj zaželena organizacijska kultura v podjetju. Z navedeno trditvijo lahko tudi potrdim svojo prvo hipotezo, da v podjetju S&T obstaja razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo.

Najmočnejša dejanska organizacijska Kultura vloge kaže na dejstvo, da v podjetju prevladuje birokratski način dela in vodenja. Podjetje gradi svojo moč na stebrih, ki pomenijo opravilo in specialnost. Stebri v podjetju S&T predstavljajo različne funkcije, znotraj katerih se odvijajo osnovne dejavnosti podjetja: prodaja ključnim kupcem, infrastrukturne rešitve, poslovne rešitve ter finance in administracija. Odločitve podjetje sprejema centralizirano. To so odločitve najvišjega vrha managementa, ki predstavlja streho templja. Tvorijo jo generalni direktor ter izvršni direktorji za posamezno področje dela. Kljub določeni meri avtonomnosti, S&T upošteva sinhrono izvajanje dela z avstrijskim matičnim podjetjem. Od podrejenih se zahteva visoka strokovnost in dosledno izvajanje delovnih nalog, glede na predvideno sistematizacijo del. Izvajanje nalog je omejeno zgolj na izpolnjevanje dobljenih nalog in na poročanje o doseženih rezultatih. Samostojnost in samoiniciativnost zaposlenih nista zaželeni, saj so zaposlenim dodeljene prav tiste delovne obveznosti za katere so usposobljeni.

Slika 7: Prikaz dejanske in zelene organizacijske kulture v podjetju S&T



Reševanje konfliktov je formalno urejeno in zato v morebitnih primerih tudi evidentirano. Kultura vloge je uspešna le v stabilnem okolju, ker se težko prilagaja spremembam okolja, zato je bila vrsto let za podjetje S&T najprimernejša. Čeprav podjetje ni imelo monopolnega položaja v svoji dejavnosti, kar je pogostokrat značilno za Kulturo vloge, sta prav velikost in razpredenost podjetja po celem svetu, ohranjali podjetje na stabilnem nivoju. Podjetje si je svojo prednost zagotavljalo s tehnično strokovnim znanjem in globoko specializiranostjo. Pri prehodu v informacijsko družbo je bilo podjetje S&T eno prvih, ki je pričelo tržiti storitve informacijskih rešitev za druga podjetja. V tem začetnem obdobju si je pridobilo močno klientelo, ki jim je ostala zvesta še do danes. S tem si je podjetje utrdilo ime, ki je postalo njegova blagovna znamka in status. Zadnja leta se je podjetje znašlo v položaju, ko mora spremeniti svoje strategije v smeri večje fleksibilnosti, inovativnosti in stroškovne učinkovitosti, da bo tudi v prihodnje lahko ohranjalo svoj položaj na trgu.

Najbolj zaželena organizacijska kultura v S&T je Kultura naloge. Ker je kultura naloge

razvita v projektno orientirani organizaciji, ne čudi dejstvo, da si zaposleni v S&T, katerih poglavitna dejavnost je projektno delo, želijo prav te kulture. Simbol te kulture je mreža, kjer ne bi bilo enega skupnega voditelja, ampak bi se odločitve sprejemale glede na dejanski potek dela in situacije s katerimi se zaposleni soočajo, s strani vodij za vsak posamezni oddelek. Zaposleni si želijo vplivati na naloge, ki jih opravljajo, saj jim to daje motivacijo, da kar najbolj opravijo svoje delo. V timskem delu zaposleni uresničujejo svojo individualnost, ne občutijo statusnih razlik, zaradi česar se lažje identificirajo s podjetjem, kar jim posledično daje občutek vrednosti in varnosti. Starostna struktura v S&T je relativno mlada – v povprečju so zaposleni stari 36 let, kar govori v prid dejstvu, da so zaposleni v starostnem obdobju, ko so na višku svoje ustvarjalnosti in želijo čim bolj izkoristiti svoj karierni potencial. Zato si želijo več kontrole nad svojim delom ter bolj sproščene medsebojne odnose, ki bi temeljili na osnovi sposobnosti posameznikov in ne na osnovi statusa in položaja. Zaposleni se zavedajo, da je ena od komponent, ki jim omogoča dolgoročen obstoj in s tem stabilno zaposlitev, večja fleksibilnost, saj je ustvarjalnost pomembnejša od »brezglavega« sledenja formalnim postopkom in pravilom. Podjetje S&T sodi med velika podjetja, zaradi česar je potrebna določena mera sistematizacije del, katere pa je smiselno prilagoditi na najnujnejšo formalizacijo. Kontrola v takem podjetju je otežena, saj je v rokah vrhnjega managementa, ki izvaja le občasno kontrolo metod dela in procesov. Občasna kontrola se v takšni organizacijski kulturi izvaja vse dokler ne pride v podjetju do stanja, ko je potrebno racionalizirati porabo sredstev in ljudi, takrat pa mora vodstvo okrepiti nadzor nad metodami in rezultati dela. Zaradi slednjega lahko zaposleni spremenijo svojo psihološko sliko, morala dela pade in delo postane nezadovoljivo. Tak nov položaj zahteva spremembo pravil, procedur in metod dela, kar Kulturo naloge spremeni v Kulturo vloge ali Kulturo moči.

Kulturi vloge (28,3 %), kot najmočnejši dejanski organizacijski kulturi, sledi Kultura naloge (26,5 %), ki je hkrati tudi najbolj zaželena organizacijska kultura v S&T. Kulturi moči s 24,8 %, kot tretji dejanski organizacijski kulturi, sledi kultura osebnosti z 20,4 %, kot najslabše ocenjena dejanska kultura. Dobljeni rezultati kažejo majhen razkorak med ocenami Kulture vloge in Kulture naloge, iz česar lahko sklepam da je, kljub dejstvu, da je Kultura vloge dominantna kultura v S&T, tudi Kultura naloge močno zastopana kultura v podjetju in se v mnogih situacijah obe kulturi prepletata.

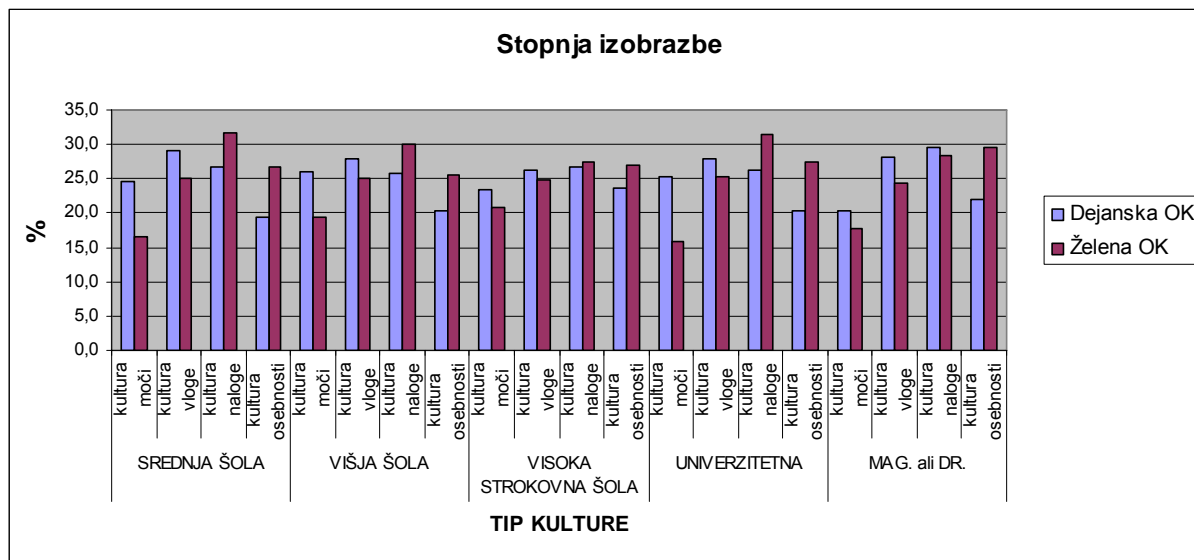
Rezultati ankete glede zelene organizacijske kulture kažejo, da najbolj zaželeni organizacijski Kulturi naloge (30,8 %), sledita Kultura osebnosti s 26,7 % ter Kultura vloge s 25,0 %. Kot najbolj nezaželena kultura pa je Kultura moči (17,5%). Kultura vloge je šele na tretjem mestu zelenih kultur, kar pomeni, da so zaposleni resnično nezadovoljni s trenutno organizacijsko kulturo in si želijo spremembe.

6.2.2 Analiza organizacijske kulture v podjetju S&T glede na stopnjo izobrazbe

Zaposleni s srednješolsko izobrazbo so ocenili Kulturo vloge kot najmočnejšo dejansko kulturo in Kulturo naloge, kot najbolj zaželena kulturo v podjetju. Rezultati so enaki

povprečju na ravni celotnega podjetja. Podobna slika velja za zaposlene z višješolsko in univerzitetno izobrazbo. Zanimivo je, da se zaposleni z univerzitetno izobrazbo, od vseh treh omenjenih kategorij, najbolj nagibajo h Kulturi osebnosti, saj je razlika med želeno Kulturo naloge in Kulturo osebnosti najmanjša. Kultura osebnosti je prav tako kot pri povprečnih rezultatih, druga najbolj zelena kultura v podjetju. Kultura moči je v vseh treh primerih ocenjena kot najmanj zaželena kultura, kar je pokazala tudi slika povprečja.

Slika 8: Prikaz dejanske in zelene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na stopnjo izobrazbe



Pri zaposlenih z visokošolsko strokovno izobrazbo je slika nekoliko drugačna. Kot najmočnejšo dejansko kulturo so ocenili Kulturo naloge, ki naj bi po njihovem mnenju morala ostati dominantna kultura v podjetju. Glede na slednje, lahko sklepam, da so ti zaposleni edini zadovoljni s trenutno kulturo. Tudi v tem primeru je Kultura moči ocenjena kot najmanj zaželena kultura v podjetju. Razlika med želeno Kulturo naloge in Kulturo osebnosti je v tej kategoriji minimalna, kar lahko privede do zamenjave med želenima kulturama. Visokošolsko izobraženi si v osnovi želijo ohraniti obstoječo kulturo, v katero pa je potrebno na nekaterih področjih vnesti nekaj sprememb, s katerimi bi lažje usklajevali svoje individualne interese skozi delo.

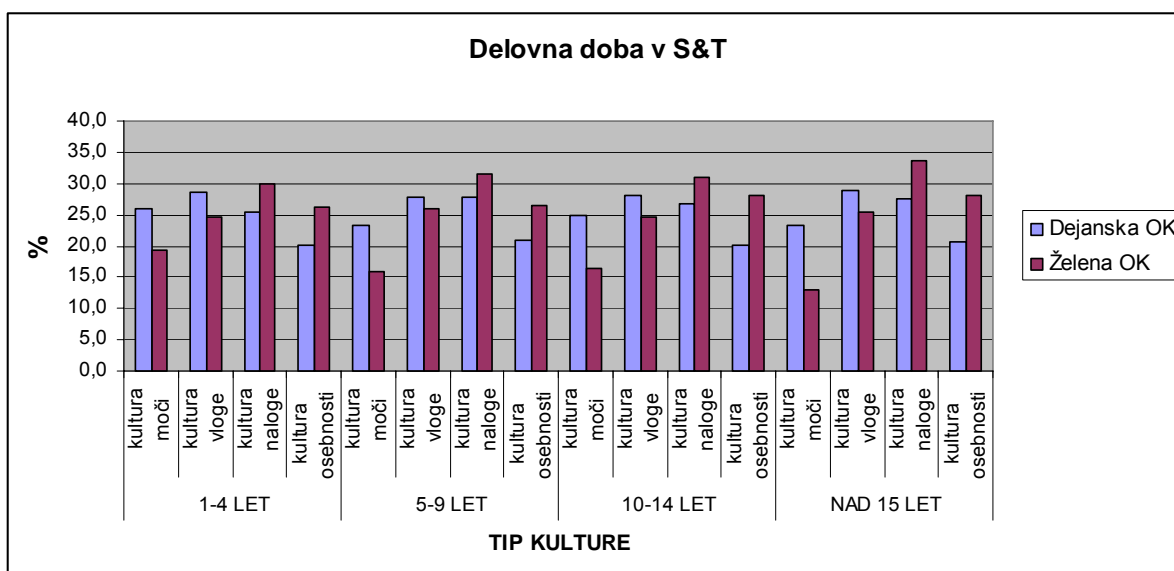
Pri zaposlenih z magisterijem ali doktoratom rezultati odstopajo od povprečja in od ocene zaposlenih z nižjo izobrazbo. Kot najmočnejšo dejansko kulturo vidijo Kulturo naloge, prav tako kot zaposleni z visokošolsko strokovno izobrazbo, s to razliko, da si najbolj želijo Kulturo osebnosti. Kultura osebnosti je s svojimi lastnostmi primerna za posameznike, ki so samostojni pri svojem delu in kjer je podjetje podrejeno interesom posameznika. Velika razlika, ki jo vidijo med dejansko najmočnejše ocenjeno Kulturo naloge in Kulturo osebnosti kaže, da so z obstoječo kulturo v podjetju zelo nezadovoljni in bo zato potrebno uvesti spremembe še na mnogih področjih. Kultura vloge, kot dejanska kultura pri teh zaposlenih ni ostala neopažena, saj so jo uvrstili na drugo mesto, takoj za Kulturo naloge. Razlika med

njima ni izrazita, zato se v nekaterih primerih lahko zamenjata. Kulturo moči kot najšibkejšo dejansko in želeno kulturo skorajda ne zaznavajo in je kot najslabše ocenjena kultura.

6.2.3 Analiza organizacijske kulture glede na delovno dobo v podjetju S&T

Zaposleni z delovno dobo v S&T do 4 let in od 10 let in več, ne odstopajo od povprečja, saj so za trenutno najmočnejšo organizacijsko kulturo ocenili Kulturo vloge ter si hkrati najbolj želijo Kulturo naloge. Kultura osebnosti je najslabše ocenjena dejanska kultura, kar mogoče kaže na dejstvo, da se ti zaposleni počutijo pretirano v inferiornem položaju, ker so po navodilih vodij, dolžni slediti zapovedanim obveznostim ne da bi aktivno sodelovali pri sprejemanju odločitev. V vseh treh kategorijah je Kultura moči najmanj zaželena organizacijska kultura v podjetju.

Slika 9: Prikaz dejanske in zelene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na delovno dobo v podjetju



Odstopanja so opazna pri zaposlenih, ki so v podjetju med 5 in 9 let. Dejansko organizacijsko kulturo vidijo v Kulturi naloge, ki je tudi najbolj zaželena organizacijska kultura. Glede na slednje lahko predvidevam, da so z razmerami v podjetju relativno zadovoljni.

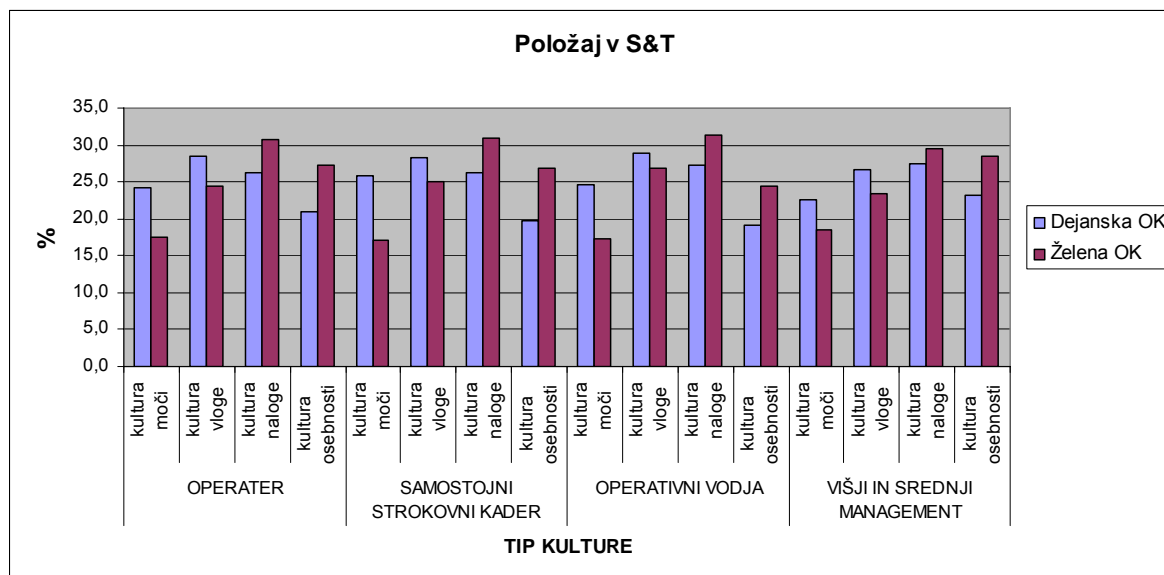
V vseh primerih Kultura naloge predstavlja najbolj želena kultura, medtem ko je Kultura osebnosti na drugem mestu zelene kulture. Ne glede na dobo zaposlitve v podjetju, si zaposleni želijo dobro in strokovno opravljati svoje delo, bolj kot pa delati zgolj zavoljo zadovoljevanja svojih osebnih potreb. Raje delujejo timsko kot individualno.

6.2.4 Analiza organizacijske kulture glede na položaj v podjetju S&T

Zaposleni na manj odgovornih delovnih mestih, kot so operater, samostojni strokovni kader in operativni vodje, vidijo kot dejansko kulturo Kulturo vloge, čeprav si najbolj želijo Kulturo

naloge. V omenjenih kategorijah rezultati ne odstopajo od povprečja in tudi dejansko in želeno stanje so ocenili skorajda z istimi ponderji.

Slika 10: Prikaz dejanske in zelene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na delovno mesto



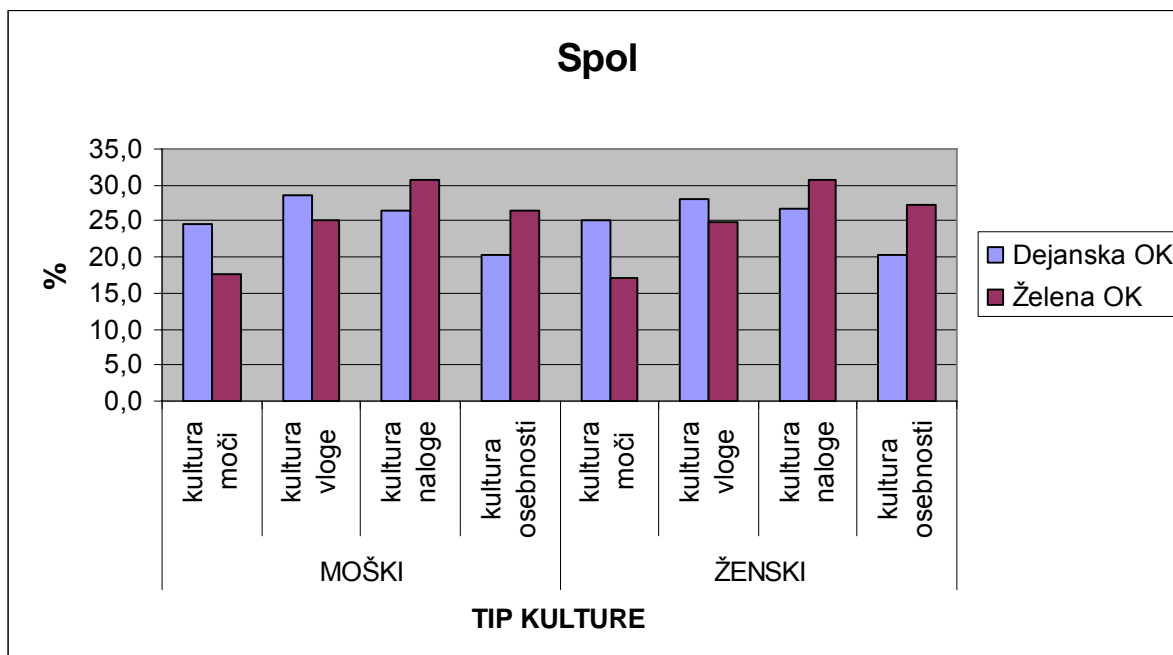
Kultura osebnosti je uvrščena na zadnje mesto dejanske kulture, celo za Kulturo moči. Zaposleni na nižjih delovnih mestih čutijo močan vpliv vodij. Vodje vidijo kot nadrejene, ki sprejemajo večino odločitev v zvezi s strategijami in delovanjem podjetja, delovne naloge delegirajo delavcem na nižjih delovnih mestih, izvajajo kontrolo, za uspehe in neuspehe pa zaposlene nagrajujejo oziroma sankcionirajo. Zanimivo je, da so operaterji in samostojni strokovni kader, kot drugo najbolj želeno kulturo uvrstili Kulturo osebnosti, medtem ko so se operativni vodje opredelili za Kulturo vloge. Razlika med dejansko Kulturo vloge, kot najmočnejšo kulturo in Kulturo naloge, je po ocenah operativnih vodij, minimalna zato je moč kulturi celo zamenjati. Glede na slednja dejstva menim, da operativnim vodjem, na nekaterih področjih ustreza Kultura vloge, saj lahko tako izrazijo svojo moč napram podrejenim.

Višji in srednji management meni, da v podjetju prevladuje Kultura naloge, ki predstavlja prav tako kulturo, kot si jo sami tudi najbolj želijo. Če pogledam paralelo med razmerjem med najmočnejšima dejanskima kulturama (Kultura naloge in Kultura vloge) in med najbolj zaželenima kulturama (Kultura naloge in Kultura osebnosti), vidim, da se najvišji vrh managementa zaveda, da je potrebno kulturo v podjetju prilagoditi okolju, v katerem podjetje deluje. Vodstvo se zaveda, da bi zaposleni tako delovali bolj iniciativno ter sami sprejemali nekatere odločitve, kar bi pripomoglo k temu, da bi se podjetje hitreje in učinkoviteje prilagajalo trenjem in spremembam, ki prihajajo iz okolja. Slednje pa bi koristilo tudi razvoju zaposlenih tako z vidika strokovnosti kot osebnega zadovoljstva.

6.2.5 Analiza organizacijske kulture v podjetju S&T glede na spol zaposlenih

Moški in ženske v S&T, so kot dejansko kulturo ocenili Kulturo vloge in prav tako si oboji najbolj želijo Kulturo naloge. Ocena prisotnosti drugih kultur se med spoloma ne razlikuje, saj oboji ocenjujejo kot drugo najvplivnejšo Kulturo naloge kateri po vrstnem redu sledita Kultura moči in Kultura osebnosti. Vrstni red zelene kulture je prav tako enak pri obeh spolih. Najbolj zaželeni Kulturi naloge sledijo Kultura osebnosti, Kultura vloge ter Kultura moči.

Slika 11: Prikaz dejanske in zelene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na spol



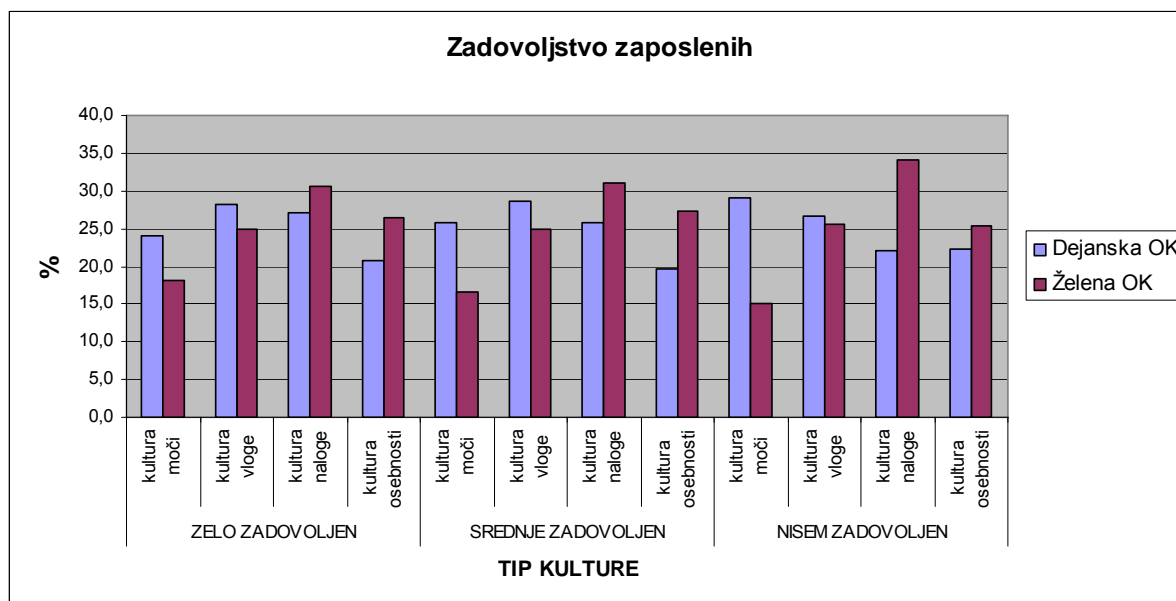
Največje odstopanje med spoloma je zaslediti pri stopnji zelene Kulture osebnosti, katero ženske ocenjujejo kot bolj zaželeno kot moški. Ženske si na delovnem mestu želijo več dela zase in za svoje osebne potrebe, morda zato, ker se sicer pri delu bolj trudijo in angažirajo kot moški.

6.2.6 Analiza organizacijske kulture glede na zadovoljstvo zaposlenih

Glede na stopnjo zadovoljstva so tisti, ki so v podjetju zelo zadovoljni in srednje zadovoljni ocenili, da je prevladujoča kultura v podjetju Kultura vloge in želena kultura Kultura naloge, kar velja tudi za povprečje v podjetju. Oboji uvrščajo Kulturo naloge na drugo mesto kulture v podjetju, kateri sledita Kultura moči in Kultura osebnosti. Srednje zadovoljni za razliko od zelo zadovoljnih vidijo večjo prisotnost Kulture moči in manj Kulture osebnosti. Ravno ta percepcija, jih najverjetneje dela bolj nezadovoljne, ker občutijo manj osebne svobode pri delu, kot jo občutijo zelo zadovoljni posamezniki. Enake rezultate daje zelena stanje, katerega obe podskupini ocenjujeta s Kulturo naloge, kateri sledijo Kultura osebnosti, Kultura vloge in minimalna želja po Kulturi moči. Srednje zadovoljni si Kulturo osebnosti želijo bolj kot zelo

zadovoljni in precej manj Kulture moči.

Slika 12: Prikaz dejanske in zelene organizacijske kulture v podjetju S&T, glede na zadovoljstvo zaposlenih



Največje odstopanje od vseh podskupin so pri oceni dejanskega in želenega stanja organizacijske kulture označili tisti zaposleni, ki so v podjetju nezadovoljni. Kulturo moči z veliko razliko od ostalih tipov kultur, ocenjujejo kot dejansko kulturo, medtem ko si zelo močno želijo Kulturo naloge. Niso zadovoljni s svojim delovnim mestom ali statusom v podjetju, čeprav si želijo kar najbolje opravljati svoje delo, a jim primanjkuje motivacije. Kulturo naloge, kot želeno kulturo, so ocenili z najvišjo oceno od vseh podskupin. Zanimivo je tudi, da si Kulturo vloge želijo bolj kot Kulturo osebnosti in manj kot Kulturo moči. Glede na slednje menim, da gre za vestne in odgovorne delavce, ki so sistematični in urejeni pri svojem delu, toda občutek, da niso dovolj cenjeni ali njihovi rezultati dela niso opazni jim sproža večjo željo po priznanju.

6.3 Ocena sprememb v podjetju S&T

Podjetje S&T je leta 2006 sodelovalo v pilotski raziskavi organizacijske kulture v Sloveniji, katero je izvajalo podjetje O.K Consulting. Rezultati raziskave so pokazali, da se podjetje ne uvršča v skupino podjetij z bolj adaptivno organizacijsko kulturo ter na podlagi izbranih dimenzij organizacijske kulture dosega podpovprečne rezultate. V podjetju od takrat poskušajo preoblikovati proces delovanja managementa in oblikovati nekatere vrednote, prenoviti želijo sistem nagrajevanja ipd. Zavedajo se, da želenega stanja še ne dosegajo in zato so se odločili za ponovno ovrednotenje obstoječega stanja organizacijske kulture.

Z analizo organizacijske kulture sem ugotovila, da je v podjetju S&T najmočnejše ocenjena

dejanska organizacijska kultura Kultura vloge, zaposleni pa si najbolj želijo Kulturo naloge. Kultura vloge je bila za podjetje v preteklosti povsem primerna, saj je podjetje delovalo v relativno stabilnem okolju in je bilo eno od vodilnih podjetij na področju IT storitev v Sloveniji. Delo je bilo v podjetju usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest in navodil. Narava dela se je v zadnjih letih tudi v IT podjetjih močno spremenila. Delo postaja vse bolj projektno in raznoliko, saj je potrebno storitve, ki jih S&T trži, prilagoditi željam in razmeram posameznega kupca. Prihod novih konkurentov, gospodarska kriza v kateri so se znašla skorajda vsa podjetja, pa še dodatno silijo podjetje k prilagajanju hitrim spremembam okolja. Zaposleni so upravičeno ugotovili, da bi bila za podjetje primernejša Kultura naloge, pri kateri je poudarek na timskem delu. Zaposleni imajo v taki kulturi več kontrole nad svojim delom, njihova uspešnost pa se presoja na podlagi rezultatov. Glavni vir moči v organizaciji je tako strokovno znanje, medtem ko so odnosi med člani organizacije zelo sproščeni.

Čeprav v podjetju prevladuje Kultura vloge, pa sem glede na dobljene rezultate ugotovila, da ta kultura ni močno ukoreninjena v organizaciji. Predpostavko sem oblikovala na podlagi dejstev, da so v nekaterih podskupinah Kulturo naloge že opredelili kot trenutno kulturo. Drugo dejstvo, ki navaja k temu pa je, da pri oceni dejanskega stanja, Kulturi vloge z relativno majhno razliko sledi Kultura naloge. Odstopanje od slednjega sem zapazila le pri nekaterih podskupinah in sicer: višješolsko izobraženih zaposlenih, zaposlenih, ki so v podjetju manj kot 4 leta ter tistih, ki so v podjetju srednje zadovoljni.

Tendenco v smeri Kulture naloge, kot tipa kulture v podjetju S&T, kaže tudi višji in srednji nivo managementa podjetja. Vrh vodstva je ocenil, da je Kultura naloge že dejanska kultura v podjetju, čeprav rezultati v nekaterih podskupinah kažejo drugače.

Zaposleni v podjetju, po mnenju podrejenih, še vedno niso motivirani s strani vodstva. Zaposleni sicer izpolnjujejo obveznosti, ki jim jih nalagajo nadrejeni, a se izogibajo izražanju svojih idej in sugestij. Zaposleni si želijo povratne informacije glede kvalitete opravljenih nalog ali pričakujejo plačilo glede na uspešnost vezano na skupne rezultate dela. Status, položaj moči ali premalo poudarjeno napredovanje niso dovolj učinkoviti mehanizmi nagrajevanja. V Kulturi naloge so rezultati zelo pomembni, zato mora biti tudi nagrada skladna z rezultati dela. Višina nagrade mora biti skladna z opravljeno nalogo in pravočasna. Za podjetje to pomeni, da mora urediti učinkovit mehanizem nagrajevanja, kar pomeni odprt sistem načrtovanja kariere zaposlenih. Vodstvo mora tako svojim podrejenim prikazati pomembnost posameznih ciljev dela skupaj s cilji napredovanja.

Kontrola v S&T je urejena centralizirano. Izvajajo jo formalno nadrejene osebe, ki jih zanima predvsem storilnost. Menim, da bi kontrolo morali izvajati specialisti, ki imajo največ znanja potrebnega za izvršitev dela, ki pa so vodeni in kontrolirani s strani funkcijskega vodje. Na takšen način je mogoče učinkoviteje izkoristiti raznolikost posameznikov znotraj skupine in ne med skupinami, kjer je ključna raznolikost skupine. Komunikacijo in razgovore o delu z zaposlenimi je potrebno usmeriti predvsem k ustrezni motivaciji zaposlenih za doseganje

ciljev organizacije.

Zaposleni v S&T imajo po večini medsebojne sposobnosti delovanja v timu, kar je v projektno naravnani organizaciji ključnega pomena. Dodeljevanje delovnih nalog v podjetju zavisi od formalne delitve dela in odgovornosti. Odločitve v zvezi z delom sprejemajo vodje, ki so pooblaščen in formalno odgovorni za posledice odločitev. Strokovnost in specifičnost posameznega projekta so razlogi, da tisti z vrha managementa ne poznajo aktivnosti projekta v podrobnosti, kar ima za posledico, da je nemogoče, da bi zaposlene angažirali v projekt zgolj zaradi formalne odgovornosti za delo. Pomembno je, da zaposlene navdušijo za delo in ustvarijo klimo za doseg ciljev projekta v okviru omejitev projekta kot so stroški, roki in kakovost. Odločitve v zvezi z neposrednim izvrševanjem dela pa bi tako morali sprejemati vodje, ki imajo največ znanja in izkušenj v zvezi s predmetom odločitve.

V naslednjem poglavju bom poskušala ugotoviti ali je mogoče s pomočjo socialnih omrežij spremeniti organizacijsko kulturo podjetja S&T v zeleno kulturo Kulturo naloge.

7 VLOGA SOCIALNIH OMREŽIJ PRI SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU S&T

Analiza organizacijske kulture, opisana v šestem poglavju, je pokazala, da v podjetju S&T obstaja razlika med dejansko in zeleno organizacijsko kulturo. Z identifikacijo odstopanj, med dejansko kulturo Kulturo vloge ter zeleno kulturo Kulturo naloge, sem izpostavila tista področja, kjer je potrebno dejansko kulturo modificirati ali spremeniti, da bi v podjetju vzpostavili kulturo kakršno bi si zaposleni v podjetju želeli. Z analizo socialnih omrežij želim preučiti možnosti, da bi prek izvajanja aktivnosti, z upoštevanjem značilnosti socialnega omrežja, lahko vplivala na spremembo organizacijske kulture. V ta namen sem si zastavila tri hipoteze, katere želim preveriti v tem poglavju, in sicer:

- V podjetju S&T obstajajo ljudje z boljšim položajem v socialnem omrežju v smislu večjega vpliva in moči v organizaciji.
- Med organizacijsko kulturo in socialnim omrežjem v podjetju obstaja povezava.
- V podjetju S&T obstajajo izraziti nosilci sprememb, to so ljudje, pri katerih je izražena želja po novi organizacijski kulturi in imajo hkrati ustrezen položaj v omrežju, ki jim omogoča vpliv na ostale zaposlene.

Rezultate analize socialnih omrežij sem dobila od zunanje raziskovalke. Uporabila sem jih za namen preučevanja povezanosti socialnih omrežij in organizacijske kulture. Z rezultati izračunov mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost, sem želela identificirati osebe, ki so ključni nosilci sprememb organizacijske kulture v S&T.

Povezavo med organizacijsko kulturo in socialnim omrežjem je mogoče prikazati z izračunom koleracije. Kolerirala bom izbrani meri pomembnosti (stopnja enote in vmesnost) z dejansko

organizacijsko kulturo, želeno organizacijsko kulturo ter razliko med dejansko in želeno organizacijsko kulturo. V nalogi predvidevam, da sta področji organizacijske kulture in socialnih omrežij med seboj soodvisni oziroma, da vplivata druga na drugo. V končnem delu bom glede na skupne rezultate obeh analiz podala smernice, oziroma priporočila za spremembe, ki so potrebne za spremembo organizacijske kulture v želeno smer.

7.1 Predstavitev metodologije in rezultatov analize socialnih omrežij v podjetju S&T

Podjetje S&T je poleg ugotavljanja stanja o organizacijski kulturi v podjetju, ločeno želelo tudi analizo socialnih omrežij, za kar ni imelo specifičnih zahtev. Zanimali so ga le rezultati različnih relacij med zaposlenimi, po prostem izboru analitika te raziskave. Za namen analize socialnih omrežij je podjetje S&T tako angažiralo drugo raziskovalko, ki je v vprašalnik (Priloga 2) o organizacijski kulturi podjetja, vnesla svoj del vprašanj, ki so osnova za analizo socialnih omrežij. Potek anketiranja sem podrobneje opredelila že v poglavju 6.2.2. pri analizi organizacijske kulture, saj sta se obe anketi izvajali istočasno. Razlog, da sta bili obe anketi na istem vprašalniku je bil pogojen s strani vodstva S&T. Zunanja raziskovalka je uporabila sedem kratkih vprašanj, od katerih vsako predstavlja po eno omrežje:

- **Omrežje pretoka dela oziroma sodelovanja pri opravljanju nalog:** s katerimi zaposlenimi v S&T Slovenija sodelujete pri opravljanju svojih delovnih nalog?
- **Omrežje pomanjkanja kontakta** (kateri so najbolj nedosegljivi a zaželeni): s katerimi zaposlenimi v S&T bi želeli imeti VEČ stika, zato da bi svoje delo lahko bolje opravljali?
- **Omrežje dajanja povratnih informacij:** s katerimi osebami v S&T se pogovarjate o rezultatih svojega dela?
- **Komunikacijsko omrežje** (iskanje informacij): na katere osebe v S&T se obrnete, ko iščete informacije o tem, kaj se v podjetju dogaja (npr. sprejem odločitev, načinu dela, uvedba novosti itd.)?
- **Omrežje cenjenega vodje:** mnenje katerih zaposlenih v S&T NAJBOLJ cenite?
- **Omrežje zaupanja:** katerim osebami v S&T NAJBOLJ zaupate, da pri svojem delu sprejemajo dobre poslovne odločitve?
- **Omrežje dajanja nasvetov** (prikaže dostopnost ljudi z ustreznim znanjem): katere osebe v S&T prosite za nasvet, pomoč pri delu, ko to potrebujete?

Omrežja in pripadajoča vprašanja je raziskovalka določila samostojno, na podlagi znanj, ki jih je pridobila v času študija. Tako dobljene odgovore oziroma imena zaposlenih, glede na posamezno vprašanje je razvrstila v tabelo, ki jo je pripravila v programu Excel. V času pisanja tega magistrskega dela raziskovalka rezultatov analize socialnih omrežij podjetju še ni predložila.

Analiza socialnih omrežij vseh zgoraj navedenih omrežij je za potrebe tega magistrskega dela irelevantna in je predmet druge raziskave. Izmed sedmih vprašanj, v okviru pojma socialnih

omrežij, na katera so anketiranci odgovarjali v prvem delu vprašalnika, sem se osredotočila le na eno vprašanje, ki opredeljuje Komunikacijsko omrežje, oziroma Omrežje iskanja informacij. Omenjeno omrežje je v vprašalniku o socialnih omrežjih definirano s četrtem vprašanjem: »Na katere osebe v S&T se obrnete, ko iščete informacije o tem, kaj se v podjetju dogaja (npr. sprejemanje odločitev, načinu dela, uvedba novosti itd.)?« Menim namreč, da je Komunikacijsko omrežje najboljši pokazatelj komunikacijskih kanalov oziroma relacij, med katerimi se pretakajo ključne informacije med zaposlenimi, kar pa je v procesu spreminjanja organizacije velikega pomena. Zato sem zunanjo raziskovalko prosila, da mi posreduje izračune mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost, samo za Komunikacijsko omrežje.

Pri analizi socialnih omrežij sem se odločila za popolna omrežja, ker lahko opazujemo vse pripadajoče relacije. V preučevanem omrežju so povezave med enotami nesimetrične ali usmerjene in gre za razlikovanje med izvorom in ciljem vezi, kar je značilno za mere pomembnosti. Izbor primerne mere je ponavadi eden najtežavnejših problemov pri analizi omrežij. Uporabila sem dve meri pomembnosti, to sta mera pomembnosti glede na stopnjo enote (angl. *indegree*) in mera pomembnosti glede na vmesnost (angl. *betweenness*). Ljudje z visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote, so priljubljeni ljudje, katere sodelavci upoštevajo in s katerimi radi komunicirajo. Visoka vrednost mere pomembnosti glede na vmesnost pa označuje tiste ljudi, ki imajo vmesen položaj med zaposlenimi in s tem dober nadzor nad pretokom informacij in dogajanja v podjetju. Z večanjem dostopnosti posameznika do drugih, se povečuje tudi njegova moč. Posamezniki, ki imajo pomemben položaj v podjetju in hkrati posedujejo želeno kulturo t.j. Kulturo naloge, so ključni ljudje v procesu spreminjanja organizacijske kulture v podjetju.

Intenzivnost relacij v Komunikacijskem omrežju je zunanja raziskovalka dobila tako, da je uporabila lestvico odgovorov anketiranca, glede na intenzivnosti iskanja informacij pri sodelavcih (vsak dan, 2-3x tedensko, 1x tedensko, 1x na 2 tedna, 1x na mesec in 1x na pol leta). Lestvici odgovorov je pripisala vrednosti od 1 do 6, kje vrednost 6 pomeni vsak dan, medtem ko je z vrednostjo 1 ocenjen odgovor 1x v pol leta. Sodelavci, katerih anketiranec ni izbral, so bili ocenjeni z vrednostjo 0. Podatke je pripravila v programu Excel in tako dobljen dokument je moč prebrati s programom Pajek, ki ga je dobila na medmrežju in s katerim je izračunala že prej omenjeni meri pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost.

Vprašalnik je pravilno izpolnilo 132 zaposlenih, kar predstavlja 46,5 % vseh zaposlenih v poslovni enoti Ljubljana, v času izvajanja ankete. Posamezniki so odgovarjali na vprašanja tako, da so izbirali med vsemi svojimi sodelavci v S&T Slovenija, kar pomeni, da so se odločali med 330 osebami. Odgovori, ki so jih podali, so bili osnova za izračun mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost.

Vzorec anketirancev je razširjen vzorec, kot sem ga že opisala v poglavju 6.2., s to razliko, da so v vzorec tokrat vključeni tudi tisti zaposleni, ki so nepravilno izpolnili vprašalnik o

organizacijski kulturi. Glede na spol, je vprašalnik izpolnilo 85 moških in 47 žensk. Glede na položaj v podjetju je vprašalnik oddalo 52 operativnih delavcev, 48 zaposlenih, ki predstavljajo samostojni strokovni kader, 21 operativnih vodij in 11 višjih in srednjih managerjev. Glede na dobo zaposlenosti v podjetju S&T je bilo 68 takih, ki v podjetju delajo od 1–4 let, 41 zaposlenih od 5–9 let, 18 zaposlenih od 10–15 let, 5 pa je v podjetju zaposlenih že več kot 15 let. Po stopnji izobrazbe zaposlenih, zajema vzorec 61 zaposlenih z dokončano srednjo šolo, 25 zaposlenih je končalo višjo šolo, 13 visoko strokovno šolo, 28 anketirancev ima univerzitetno izobrazbo ter 5, ki so dokončali podiplomski magistrski študij. Glede na stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, sta se od 132 anketirancev le 2 opredelila kot nezadovoljna, 34 jih je srednje zadovoljnih, medtem ko je 53 zelo zadovoljnih s svojim delovnim mestom. Preostalih 43 anketirancev pa na vprašanje o zadovoljstvu ni odgovorilo.

Rezultati mer pomembnosti glede na stopnjo enote in mer pomembnosti glede na vmesnost za vseh 330 zaposlenih v podjetju S&T Slovenija, so priloženi v Prilogah 4 in 5. Izračune sem prenesla v tabelo za analizo organizacijske kulture in jih nadalje obdelovala s programom Excel. ID število na izpisih rezultatov (Priloga 4 in Priloga 5), ki predstavlja identifikacijo posameznega zaposlenega v S&T, sem spremenila v ID število zaposlenega vodenega v evidenci za analizo kulture organizacije. Tako usklajeni rezultati so osnova za nadaljnjo obdelavo podatkov. Povzetek rezultatov obeh analiz so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Minimalna in maksimalna vrednost mer pomembnosti glede na stopnjo enote ter mer pomembnosti glede na vmesnost in N števila zaposlenih v S&T

	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost
Mera stopnje enote (angl. <i>Indegree</i>)	330	0	12
Mera vmesnosti (angl. <i>Betweenness</i>)	330	0,0000000	0,0034334

Vir: Prirejeno po rezultatih analiz mer pomembnosti v Prilogah 4 in 5.

Glede na dobljene rezultate sem ugotovila, da je v podjetju 116 oseb, ki imajo vrednost mere pomembnosti glede na stopnjo enote večjo od 0 in le 52 oseb, ki imajo vrednost mere pomembnosti glede na vmesnost večjo od 0. Glede na slednje sem izbrala mejo za izbor oseb, ki naj bi predstavljali nosilce sprememb v S&T. V Tabeli 2 so razvrščene osebe glede na ID, ki imajo vrednost mere pomembnosti glede na stopnjo enote večjo od 4 saj menim, da so to osebe, ki so v podjetju najbolj priljubljene in vplivne. Teh oseb je 30.

Tabela 2: ID zaposlenih v S&T, ki imajo visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost, dobljeno z anketo o socialnih omrežjih

	Identifikacijska številka osebe
Mera stopnje enote (angl. <i>Indegree</i>)	6, 10, 25, 31, 21, 22, 24, 28, 34, 38, 41, 49, 53, 65, 71, 79, 89, 101, 115, 116, 133, 134, 135, 136, 138, 137, 139, 140, 141, 142
Mera vmesnosti (angl. <i>Betweenness</i>)	6, 10, 21, 22, 24, 25, 28, 31, 34, 38, 41, 44, 45, 48, 49, 53, 55, 63, 65, 71, 74, 79, 80, 81, 82, 89, 90, 101, 115, 116

Prav tako so v Tabeli 2 navedene osebe, s svojimi ID številkami, ki so dostopne do drugih

zaposlenih in imajo moč v podjetju. Tudi teh je 30. To so osebe, ki imajo mero pomembnosti glede na vmesnost večjo od 0,0001390.

V podjetju S&T pa obstajajo tudi take osebe, ki so priljubljene in vplivne ter so hkrati dostopne in imajo moč nad pretokom informacij. To so osebe, ki so se uvrstile na seznam oseb z najvišjimi merami pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost hkrati. Teh oseb je v podjetju 20 in so glede na delovno mesto navedene v Tabeli 3.

Tabela 3: Seznam zaposlenih v S&T, ki imajo hkrati visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost, s podatkom o delovnem mestu

Identifikacijska številka osebe	Mera stopnje enote (angl. <i>Indegree</i>)	Mera vmesnosti (angl. <i>Betweenness</i>)	delovno mesto
6	7	0,0019174	operativni vodja
10	8	0,0011401	operativni vodja
21	12	0,0022973	višji in srednji management
22	11	0,0016252	višji in srednji management
24	6	0,0029810	višji in srednji management
25	7	0,0005795	operater
28	6	0,0005917	operativni vodja
31	8	0,0005682	operativni vodja
34	7	0,0003215	operater
38	6	0,0010178	operativni vodja
41	11	0,0030012	operater
49	8	0,0011599	višji in srednji management
53	7	0,0012674	višji in srednji management
65	8	0,0010791	operativni vodja
71	8	0,0021731	operativni vodja
79	10	0,0009625	operativni vodja
89	6	0,0021881	samostojni strokovni kader
101	9	0,0009095	operativni vodja
115	5	0,0006023	samostojni strokovni kader
116	7	0,0002286	operater

Vir: Prirejeno po rezultatih analiz mer pomembnosti v Prilogah 4 in 5.

Ljudje z visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote, imajo mnogo vezi z drugimi ljudmi, so priljubljeni, zato jim drugi ljudje sledijo in jih upoštevajo. V socialnem omrežju imajo prav zaradi svojega vpliva na druge, pomembno funkcijo. S tem si ustvarijo prednostni položaj pred drugimi in izkoriščajo različne alternativne poti za zadovoljevanje svojih potreb. Slednje jim omogoča tudi večjo neodvisnost od drugih. Ljudje z visoko mero pomembnosti glede na vmesnost, predstavljajo posrednike na relaciji med drugimi ljudmi, zato imajo dober nadzor nad informacijami. Večja dostopnost jim omogoča večjo moč v socialnem omrežju. To pomeni, da več kot je ljudi odvisnih od posameznega posrednika, da jih poveže z ostalimi ljudmi, večja je posrednikova moč. Zaradi svoje narave in položaja, so vsi ti posamezniki lahko pomembni nosilci sprememb v organizaciji. Priljubljeni ljudje bodo s svojim vplivom prenesli ideje na druge ljudi, medtem ko bodo tisti, ki imajo moč in pregled nad pretokom

informacij prenesli informacije na druge vplivne ljudi. V procesu spreminjanja organizacijske kulture v podjetju S&T, lahko ti ljudje odigrajo pomembno vlogo v smeri zelene organizacijske kulture Kulture naloge. S sporočanjem vizije o novi organizacijski kulturi s ciljem doseči razumevanje, navdušiti ljudi za spremembe ter posledično spremeniti njihovo vedenje. Iz zapisanega lahko potrdim svojo drugo hipotezo, da v podjetju S&T obstajajo ljudje z boljšim položajem v socialnem omrežju v smislu večjega vpliva in moči v organizaciji.

7.2 Povezanost organizacijske kulture in socialnih omrežij

Rezultate analize organizacijske kulture in Komunikacijskega omrežja sem povezala s pomočjo korelacije. V prvem koraku sem rezultate vrednosti mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost, korelirala z vrednostmi posamezne dejanske organizacijske kulture, nato zelene organizacijske kulture in nazadnje še z razliko med dejansko in zeleno organizacijsko kulturo. Na ta način sem poskušala dokazati tretjo hipotezo, da obstaja povezava med organizacijsko kulturo in socialnimi omrežji.

Korelacija predstavlja odnos ali medsebojno povezanost med dvema različnima pojavoma, ki sta izražena z vrednostjo dveh spremenljivk. Izraz korelacija izhaja iz latinščine in pomeni medsebojno razmerje. Merimo jo lahko s Pearsonovim koeficientom korelacije, ki meri korelacijsko linearno povezanost med tema dvema spremenljivkama. Zavzema vrednosti na intervalu med -1 in 1 (Šeligo & Šifrer, 1995, str. 90–112).

Orodje za korelacijo se uporablja, če želimo preučiti posamezen par merskih spremenljivk, da bi ugotovili, ali se ti dve merski spremenljivki nagibata k skupnem premikanju - se pravi, ali so velike vrednosti ene spremenljivke nagnjene k povezavi z velikimi vrednostmi druge spremenljivke (pozitivna korelacija), ali so majhne vrednosti ene spremenljivke nagnjene k povezavi z velikimi vrednostmi druge spremenljivke (negativna korelacija) ali pa vrednosti obeh spremenljivk sploh nista v sorodu (korelacija je 0). Ali je neka povezanost »nizka« ali »visoka«, je odvisno od cele vrste faktorjev, kot npr.: katere statistične znake merimo, kolikšna je variabilnost obravnavanih znakov in podoba. Koeficient korelacije je zmeraj relativen glede na situacijo, v kateri je dobljen, in njegova velikost ne predstavlja absolutnega dejstva. Vedno moramo vedeti kaj merimo, v kakšnih okoliščinah, v kakšnih populacijah in s kakšnimi instrumenti. Ker je koeficient korelacije odvisen od teh okoliščin, ga moramo tudi interpretirati z vidika teh okoliščin (Šeligo & Šifrer, 1995, str. 90–112; Bajt & Štiblar, 2002, str. 110–111). Pearsonov koeficient korelacije je zapisan z naslednjo enačbo (1):

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

Za vse izračune je vrednost $N = 89$, ta istočasno pomeni tudi število meritev X in Y . Za X

sem označila meritve mer pomembnosti glede na stopnjo enote in mer pomembnosti glede na vmesnost in \bar{x} kot povprečno vrednost. Z Y sem označila meritve rezultatov Kulture moči, Kulture vloge, Kulture naloge ter Kulture osebnosti za posameznega anketiranca in \bar{y} kot povprečno vrednost. Pri tem sem najprej uporabila rezultate merjenj dejanske kulture, želene kulture ter nazadnje še razliko dejanske in želene kulture.

Izračun koleracije med vrednostmi mere pomembnosti glede na stopnjo enote in mere pomembnosti glede na vmesnost socialnega omrežja pretoka informacij in dejansko organizacijsko kulturo v S&T, je prikazan v Tabeli 4. Rezultati koleracije kažejo na odstopanja posameznikov glede na ocenjeno organizacijsko kulturo v podjetju. Pozitivna koleracija pri določeni kulturi pomeni, da posamezniki z vplivom in močjo, še pogosteje kot je v povprečju, ocenjujejo to kulturo kot dejansko. V nasprotnem primeru pa negativna koleracija pomeni, da posamezniki z vplivom in močjo, redkeje kot je v povprečju, ocenjujejo to kulturo kot dejansko. Slednje pomeni, da večinoma tisti, ki imajo nižje vrednosti mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost, ocenjujejo določeno organizacijsko kulturo kot dejansko. Iz tabele je mogoče razbrati, da sicer šibka povezava med posamezniki, ki imajo višjo mero pomembnosti glede na vmesnost, kaže na dejstvo, da so ti posamezniki še močnejše označili Kulturo vloge kot dominantno kulturo v organizaciji. Pozitivna koleracija je tudi s Kulturo naloge, ki je druga najmočnejša kultura v organizaciji. Negativna koleracija med Kulturo osebnosti in Kulturo moči kaže, da posamezniki z višjo mero pomembnosti glede na vmesnost, močnejše kot je v povprečju, ocenjujejo, da ti dve kulturi v podjetju nista zastopani. Podobne, a še šibkejše povezave je mogoče razbrati med tistimi, ki imajo višjo mero pomembnosti glede na stopnjo enote, le s to razliko, da so vplivnejši posamezniki v S&T ocenili Kulturo osebnosti močnejše, kot je to značilno za povprečje.

Tabela 4: Izračun koleracije dejanske organizacijske kulture z mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost

	Kultura moči	Kultura vloge	Kultura naloge	Kultura osebnosti
Mera stopnje enote (angl. <i>Indegree</i>)	-0,067	0,020	0,017	0,045
Mera vmesnosti (angl. <i>Betweenness</i>)	-0,068	0,116	0,065	-0,068

Izračun koleracije med vrednostmi mere pomembnosti glede na stopnjo enote in mere pomembnosti glede na vmesnost socialnega omrežja pretoka informacij in želeno organizacijsko kulturo v S&T, je prikazan v Tabeli 5. Rezultati koleracije kažejo na odstopanja posameznikov glede na želeno organizacijsko kulturo v podjetju. Pozitivna koleracija pri določeni kulturi pomeni, da si posamezniki z vplivom in močjo, še močnejše kot je v povprečju, želijo te kulture. V nasprotnem primeru pa negativna koleracija pomeni, da si posamezniki z vplivom in močjo, ne želijo toliko te kulture kot to velja za povprečje. To pomeni, da si tisti, ki imajo nižjo mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost, bolj želijo te kulture. Tudi v tem primeru je najmočnejša

želena kultura Kultura naloge. Posamezniki z višjo mero pomembnosti glede na vmesnost, so jo ocenili za želeno večkrat, kot to velja za povprečje. Pozitivna koleracija je tudi s Kulturo osebnosti, ki je druga najbolj zaželena kultura v podjetju. Negativna koleracija s Kulturo moči in Kulturo vloge pomeni, da so jo posamezniki z višjo mero pomembnosti glede na vmesnost pogosteje, kot je to v povprečju, ocenili kot nezaželena, saj si jo tudi najmanj želijo. Koleracija z mero pomembnosti glede na vmesnost daje podobne rezultate, s to razliko, da je precej šibkejša.

Tabela 5: Izračun koleracije zelene organizacijske kulture z mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost

	Kultura moči	Kultura vloge	Kultura naloge	Kultura osebnosti
Mera stopnje enote (angl. <i>Indegree</i>)	-0,050	-0,036	0,054	0,048
Mera vmesnosti (angl. <i>Betweenness</i>)	-0,143	-0,062	0,152	0,104

Izračun koleracije med vrednostmi mere pomembnosti glede na stopnjo enote in mere pomembnosti glede na vmesnost socialnega omrežja pretoka informacij in razliko zelene od dejanske organizacijske kulture v S&T, je prikazan v Tabeli 6. Vrednosti zelene organizacijske kulture sem odštela od dejanske organizacijske kulture, s čimer sem dobila vrednosti razlik po posameznem tipu kulture. Razlika kaže stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva z dejansko organizacijsko kulturo glede na želeno. Negativna razlika je izraz močne želje po neki obliki organizacijske kulture, ali pa velikega nezadovoljstva s sedanjo kulturo. V tem primeru si posameznik želi več kot ima. V nasprotnem primeru pa pozitivna razlika govori v prid dejstvu, da je posameznik zadovoljen s to obliko kulture in si ne želi imeti več oziroma si celo želi manj kot ima. Velika negativna razlika med organizacijskima kulturama in večja pozitivna vrednost mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost, daje negativen predznak, kar pomeni negativno koleracijo. To pomeni, da višji negativen koeficient koleracije kaže na večje nezadovoljstvo s posamezno organizacijsko kulturo.

Tabela 6: Izračun koleracije razlike med dejansko in želeno organizacijsko kulturo z mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost

	Kultura moči	Kultura vloge	Kultura naloge	Kultura osebnosti
Mera stopnje enote (angl. <i>Indegree</i>)	-0,003	0,038	-0,035	0,005
Mera vmesnosti (angl. <i>Betweenness</i>)	0,074	0,128	-0,086	-0,114

Zanimivo je, da se je pri močnih posameznikih oziroma tistih, ki imajo visoko mero pomembnosti glede na vmesnost, pokazalo da sta najmočnejši negativni koleraciji prav s Kulturo osebnosti in Kulturo naloge. Ti posamezniki si še bolj želijo, da bi bila razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo manjša, kot so to ocenili drugi zaposleni. Absolutna razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo je najmanjša oziroma nična v tistem

primeru, ko je dejanska organizacijska kultura enaka željeni organizacijski kulturi. Največja negativna razlika je izražena pri Kulturi osebnosti, za katero močni posamezniki menijo, da je premalo zastopana v podjetju in bi si je želeli več, sledi pa ji Kultura naloge. Nekoliko šibkejša negativna koleracija pri Kulturi naloge lahko pomeni, da razlika med dejansko in željeno organizacijsko kulturo ni tako velika. Sicer si te kulture močni posamezniki želijo, saj so s trenutnim stanjem nekoliko nezadovoljni, a vseeno menijo, da je Kultura naloge že dovolj prisotna v podjetju. Glede na dobljene rezultate analize socialnih omrežij lahko sklepam, da močne predstavnike podjetja predstavljajo tisti zaposleni, ki so že ocenili, da je Kultura naloge že sedaj v veliki meri prisotna v podjetju. Koleracija s Kulturo moči in Kulturo vloge je pozitivna, kar pomeni, da je kultura sicer visoko zastopana v podjetju, a anketiranci je niso ocenili, kot zelo nezaželeno. Rezultati so nekoliko drugačni pri vplivnih posameznikih, ki imajo višjo mero pomembnosti glede na stopnjo enote. Čeprav so koleracije med vrednostni mere pomembnosti glede na stopnjo enote in kulturami izredno šibke, prav tako kažejo na nezadovoljstvo teh posameznikov pri Kulturi naloge.

Rezultati koleracije mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost z razliko dejanske in zelene organizacijske kulture, so zelo šibki in zato v nekaterih primerih nezanesljivi. Kljub temu pa lahko zaključim, da koleracije dajejo podobne rezultate dejanske in zelene organizacijske kulture, kot sem jih že dobila z analizo organizacijske kulture, opisane v 6 poglavju. Zato lahko potrdim svojo tretjo hipotezo, da med organizacijsko kulturo in socialnim omrežjem v podjetju obstaja povezava.

7.3 Spreminjanje organizacijske kulture s pomočjo socialnih omrežij

Prvi korak pri spreminjanju organizacijske kulture je ugotavljanje obstoječe organizacijske kulture, ki v podjetju prevladuje. Če se dejanska organizacijska kultura ne sklada s strategijami in razvojem podjetja, jo je potrebno spremeniti v smeri bolj adaptivne in primerne kulture za podjetje. Tako sem s preučevanjem zelene organizacijske kulture v podjetju S&T ugotovila smer spreminjanja organizacijske kulture. Samo zavedanje o smeri zelene organizacijske kulture pa ne zadostuje, če s strani ključnih ljudi v podjetju ni sprožena akcija za proces spreminjanja organizacijske kulture. Slednji lahko s svojim vplivom in močjo motivirajo sodelavce, da spremenijo kaka svoja stališča in način vedenja v korist zelene smeri razvoja podjetja. Prav zato so nosilci sprememb tisti posamezniki v podjetju, ki so bolj sprejeti pri sodelavcih in imajo več pomembnih informacij, s čimer bolje koordinirajo delo.

7.3.1 Smer spreminjanja organizacijske kulture v podjetju S&T

V času vsesplošnih sprememb in z vstopom v družbo znanja, so se podjetja pričela soočati z novimi družbenimi in tržnimi razmerami. Podjetja, ki so se učinkovito prilagodila tem spremembam, so postala bolj odprti sistemi, kjer poglobljeni cilj ni več samo ustvarjanje dobička, temveč trdna organizacijska skupnost. Konkurenčno prednost imajo tista podjetja, ki se učinkovito prilagajajo svojemu notranjemu in zunanjemu okolju. Organizacijska kultura

podjetja mora biti zato prilagojena razmeram, v katerih podjetje deluje. Podjetje S&T deluje na hitro rastočem in razvijajočem se trgu, kjer sta hitrost in odzivnost na spremembe ključnega pomena.

Rezultati ankete organizacijske kulture v S&T (glej poglavje 6.2), pričajo, da je prevladujoča dejanska organizacijska kultura v S&T Kultura vloge. Ta kultura je značilna za stabilno okolje, saj je počasna pri zaznavanju potreb za spremembe in celo počasna pri spremembah, tudi če so le-te vidne. Podjetje S&T je do sedaj uspešno delovalo s to kulturo, saj ima lastne stranke, ki mu omogočajo zagotovljeno plačilo. Ocena sprememb v S&T kaže na dejstvo, da je potrebno spremeniti dosedanjo organizacijsko kulturo v smer Kulture naloge. Kultura naloge bi bila glede na položaj in naravo dela podjetja S&T primernejša, saj je bolj fleksibilna in inovativno naravnana. Kljub napisanemu, pa je v nekaterih podskupinah že prišlo do sprememb kulture, saj so kot dejansko organizacijsko kulturo ocenili prav Kulturo naloge.

Potrebe po spremembi se zavedajo tudi zaposleni v S&T. Z analizo o organizacijski kulturi sem ugotovila, da so kot najbolj želene organizacijsko kulturo, ocenili prav Kulturo naloge. Torej lahko zaključim z ugotovitvijo, da je smer spreminjanja trenutne organizacijske kulture v S&T, v primernejšo in bolj želeno Kulturo naloge.

7.3.2 Nosilci sprememb organizacijske kulture v podjetju S&T

Drugi korak k spreminjanju organizacijske kulture je izbira nosilcev organizacijske kulture v podjetju S&T. Nosilci organizacijske kulture so tisti zaposleni, ki že s svojo osebnostjo in pozicijo v podjetju jamčijo, da bi zmogli pobudo za spremembe in implementacijo samih sprememb prenesti med ostale zaposlene in tako v podjetje. S tem pa ne mislim le na vodstvene delavce, temveč vse tiste zaposlene, ki so dovolj vplivni in imajo v podjetju moč, hkrati pa si tudi sami želijo nove organizacijske kulture Kulture naloge.

Razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo daje dober vpogled na tiste zaposlene, ki si Kulturo naloge najbolj želijo. Večja kot je razlika med dejansko in želeno organizacijsko Kulturo naloge, bolj si posameznik želi te kulture. Toda četudi si posameznik močno želi nove kulture, to še ne pomeni, da je lahko eden izmed ključnih akterjev, ki bi svojo vizijo lahko prenesel med ostale zaposlene. Rezultati take analize bi lahko bili tudi zavajajoči, saj sem že pri analizi organizacijske kulture ugotovila, da so nekatere podskupine, kot dejansko in kot želeno organizacijsko kulturo označile prav Kulturo naloge. Potemtakem bi bila razlika nična ali minimalna in potencialni nosilec sprememb bi bil tako avtomatično izključen.

Ustrezne posameznike je mogoče najti med zaposlenimi, ki si zelo želijo Kulture naloge, po drugi strani pa so to tudi vplivni in močni posamezniki v podjetju. V ta namen sem uporabila analizo organizacijske kulture in rezultate mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost. Upoštevala sem le tiste zaposlene, ki so pravilno izpolnili obe anketi. Vzorec teh zaposlenih je enak vzorcu, ki sem ga že podrobneje opisala v poglavju pri analizi organizacijske kulture (glej poglavje 6.2). Določila sem merilo za izbor anketirancev, ki so

Kulturo naloge označili kot zelo zaželeno. Nabor vseh zaposlenih, ki je Kulturo naloge ocenil z 48 in več je bilo 49.

Niso pa vsi ti izbrani posamezniki primerni za nosilce sprememb organizacijske kulture v S&T. Za učinkovito uvajanje sprememb so pomembni tisti, ki so v podjetju vplivni in katere drugi zaposleni upoštevajo ali pa so dovolj dostopni in moči, da lahko te spremembe posredujejo naprej drugim vplivnim posameznikom. Glede na napisano, sem vsem 49 izbranim anketirancem dodelila vrednosti mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost, ki podrobneje opredeljujejo pomembnost posameznika v podjetju. Iz nabora vseh anketirancev, ki imajo visoko ocenjeno želeno stanje Kulture naloge, sem izločila vse tiste, ki ne dosegajo merila za višino vrednosti mer pomembnosti glede na stopnjo enote ali glede na vmesnost (glej poglavje 7.1). V to skupino sodijo tisti, ki imajo mero pomembnosti glede na stopnjo enote manjšo od 5 ali mero pomembnosti glede na vmesnost manjšo od 0,0001469.

Nosilci sprememb organizacijske kulture so prikazani v Tabelah 7, 8 in 9. Gre za tiste posameznike, ki si želijo nove organizacijske kulture Kulture naloge, hkrati pa imajo ti posamezniki vpliv in moč v organizaciji. S tem lahko potrdim tudi svojo četrto hipotezo, da v podjetju S&T obstajajo izraziti nosilci sprememb. To so ljudje, pri katerih je izražena želja po novi organizacijski kulturi in imajo hkrati ustrezen položaj v omrežju, ki jim omogoča vpliv na ostale zaposlene. Ti ljudje so:

- Vplivni in priljubljeni posamezniki, ki imajo dovolj visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote in jih je v podjetju S&T 10 (Tabela 7),

Tabela 7: Seznam zaposlenih na S&T, ki so nosilci sprememb z visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote

Identifikacijska številka osebe	Mera stopnje enote (angl. <i>Indegree</i>)	delovno mesto
6	7	operativni vodja
10	8	operativni vodja
22	11	višji in srednji management
28	6	operativni vodja
38	6	operativni vodja
49	8	višji in srednji management
53	7	višji in srednji management
65	8	operativni vodja
71	8	operativni vodja
79	10	operativni vodja

- Dostopni in močni posamezniki, ki imajo dovolj visoko mero pomembnosti glede na vmesnost in jih je v podjetju S&T 17 (Tabela 8),

Tabela 8: Seznam zaposlenih na S&T, ki so nosilci sprememb z visoko mero pomembnosti glede na vmesnost

Identifikacijska številka osebe	Mera vmesnosti (angl. <i>Betweenness</i>)	delovno mesto
6	0,0019174	operativni vodja
10	0,0011401	operativni vodja
22	0,0016252	višji in srednji management
28	0,0005917	operativni vodja
38	0,0010178	operativni vodja
44	0,0002403	samostojni strokovni kader
45	0,0034334	samostojni strokovni kader
48	0,0001469	operativni vodja
49	0,0011599	višji in srednji management
53	0,0012674	višji in srednji management
55	0,0002317	operater
65	0,0010791	operativni vodja
71	0,0021731	operativni vodja
74	0,0003382	operater
79	0,0009625	operativni vodja
81	0,0003189	operater
82	0,0025597	samostojni strokovni kader

- Vplivni in priljubljeni ter dostopni in močni posamezniki, ki imajo dovolj visoko tako mero pomembnosti glede na stopnjo enote, kot mero pomembnosti glede na vmesnost in jih je v podjetju S&T 10 (Tabela 9).

Tabela 9: Seznam zaposlenih na S&T, ki so nosilci sprememb z visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote in mero pomembnosti glede na vmesnost

Identifikacijska številka osebe	Mera stopnje enote (angl. <i>Indegree</i>)	Mera vmesnosti (angl. <i>Betweenness</i>)	delovno mesto
6	7	0,0019174	operativni vodja
10	8	0,0011401	operativni vodja
22	11	0,0016252	višji in srednjim manegment
28	6	0,0005917	operativni vodja
38	6	0,0010178	operativni vodja
49	8	0,0011599	višji in srednjim manegment
53	7	0,0012674	višji in srednjim manegment
65	8	0,0010791	operativni vodja
71	8	0,0021731	operativni vodja
79	10	0,0009625	operativni vodja

8 PRIPOROČILA ZA USPEŠNO SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE PREK DELOVANJA SOCIALNIH OMREŽIJ

Uskladitev strategije podjetja in organizacijske kulture je najlažje doseči, ko je podjetje v fazi ustanavljanja, saj ima organizacija možnost, da zaposli take zaposlene, ki se skladajo s profilom organizacije. Težava se pojavi, ko je potrebno že obstoječo organizacijsko kulturo prilagoditi notranjemu in zunanjem okolju, z namenom doseganja večje učinkovitosti organizacije. To pomeni, da je potrebno ljudi znotraj organizacije, ki so že vrsto let navajeni na določen način dela, prepričati in povesti k spreminjanju vrednot, prepričanij, norm, navad itd. Tu pa se vodstvo organizacije, ki je navadno pobudnik in pospeševalec novih organizacijskih idej v podjetju, sooči s problemom – odpora zaposlenih do sprememb. Avtorji, ki proučujejo organizacijsko kulturo, navajajo različne metode, kako učinkovito spremeniti organizacijsko kulturo v podjetju. Navajajo korake in postopke, kako priti do zelenega stanja. Svetujejo sicer, da je potrebno v proces spreminjanja vključiti pomembne posameznike, ki bodo znali prenesti nova znanja med ostale zaposlene, toda kdo so ti pomembni posamezniki? V velikih organizacijah, kot je tudi S&T vodstvo podjetja nima celovitega pregleda nad ljudmi, ki so popularni in močni, saj jih presoja predvsem glede na njihove delovne sposobnosti. Popularni in močni posamezniki pa so lahko tudi tisti, ki delajo na nižjih delovnih mestih z malo odgovornosti in so lahko zato izključeni iz skupine, ki naj bi vpeljala spremembe v podjetju. Glede na slednje, podajam 5 korakov za uspešno spreminjanje organizacijske kulture prek delovanja socialnih omrežij, katere sem delno povzela po Cross in Thomas (2009, str. 39), delno pa sem jih dodala sama ter opredelila s svojimi ugotovitvami:

Prvi korak je izvedba analize organizacijske kulture skupaj z analizo socialnih omrežij. Dobljeni rezultati dajejo vodstvu organizacije vpogled, kako je organizacijska kultura razvrščena v omrežju, kjer so prepričanja in vrednote lahko integrirane na dva načina. Na način, ki je v skladu s strategijo podjetja ali pa se vrednote, običaji in cilji, ki so drugače nevidni, ne skladajo s celotno strategijo in ustvarjajo prepad znotraj organizacije.

V drugem koraku je potrebno **definirati vrednote, cilje, običaje in navade, ki sovpadajo s strateškimi cilji podjetja.** Z analizo dejanske in želene organizacijske kulture ter razliko med njima, je mogoče ugotoviti, kako zaposleni na različnih hierarhičnih nivojih izpolnjujejo svoje delovne obveznosti oziroma kakšno je njihovo zadovoljstvo pri delu. Analiza nam pokaže razlike v vedenju in prepričanjih posameznih podskupin v organizaciji. Na primeru podjetja S&T sem ugotovila, da zaposleni na nižji hierarhični lestvici delijo med seboj drugačna prepričanja in vrednote, kot višji in srednji management. Analiza organizacijske kulture kaže, da v podskupinah operaterjev, samostojnega strokovnega kadra in operativnih vodij, velja prepričanje o rigidnosti organizacijske kulture Kulture vloge, medtem ko višji in srednji management verjame, da je dejanska organizacijska kultura Kultura naloge, ki velja za fleksibilno kulturo. S tem ko je vpogled v organizacijsko kulturo na različnih nivojih organizacije in organizacije kot celote, enkrat jasen, je s pomočjo socialnih omrežij mogoče

preoblikovati kulturo v zeleno smer.

S povezavo obeh analiz je mogoče ugotoviti, kako se informacije pretakajo med zaposlenimi in kje oziroma pri kom nastaja tista vrzel, ki otežuje ali zaustavlja pretok informacij. Povezanost obeh analiz daje možnost videnja, kako formalni strukturi v podjetju, kot sta hierarhija in vloga ter kulturne vrednote vodijo do motenj v pretoku informacij, reševanju problemov in odločanju. Naloga vodstva za rešitev tega problema je, da osnuje nekaj novih praks, kot so na primer poučevanje vodstva, medosebni treningi, program rotiranja ali novi načini projektnega planiranja ipd. Na ta način bodo zaposleni spoznali nove načine delovanja in se poučili o koristnosti sprememb, vodstveni delavci pa bodo tako lažje razumeli, kje in kako je potrebno razširiti vpliv v socialnem omrežju, ki bo dajal največje kratkoročne in dolgoročne uspehe.

Za bolj celovit pregled bi bila analiza socialnih omrežij bolj zgovorna, če bi bila različna omrežja med seboj združena v eno samo močno omrežje. Tako bi lahko z združitvijo vseh sedmih omrežij opisanih v poglavju 7.1, dobili omrežje, ki pokaže močnejše interakcije med zaposlenimi, kot pa analiza samo enega omrežja – v mojem primeru Komunikacijskega omrežja, kjer je poudarek le na prenosu informacij med zaposlenimi.

V tretjem koraku je potrebno **identificirati pozitivne in negativne nosilce organizacijske kulture**, ki so središčni in zato vplivni posamezniki v socialnem omrežju. Tako pozitivni, kot tudi negativni nosilci organizacijske kulture, zavzemajo prostor središčnega omrežja in tako spodbijajo uspehe drug drugega. Ko so v organizaciji ti posamezniki prepoznani, lahko vodje vplivajo različno tako na ene kot na druge, da pomagajo zrušiti te blokade in napetosti.

Analiza organizacijske kulture, opisana v šestem poglavju, je pokazala, da si v podjetju S&T v povprečju več ali manj želijo nove kulture Kulture naloge. Obstajajo pa tudi taki, ki si bolj kot Kulture naloge želijo nek drug tip organizacijske kulture. Take posameznike bi lahko iskali med tistimi, ki Kulture naloge niso uvrstili na prvo mesto najbolj zaželeno organizacijske kulture. Tak primer sem opisala za analizirano podskupino organizacijske kulture glede na stopnjo izobrazbe v S&T (glej poglavje 6.3.2), kjer so tisti, ki imajo dokončan magisterij ocenili, da si bolj kot Kulture naloge želijo Kulture osebnosti. Da pa bo sprememba v smer nove kulture Kulture naloge tudi učinkovita, je potrebno izmed teh posameznikov, ki so izbrali Kulturo naloge, kot najbolj zeleno kulturo, izluščiti tiste, ki so v podjetju središčni in zato vplivni in močni. To skupino predstavljajo pozitivni nosilci organizacijske kulture. Nasproti njim, je druga skupina, to so negativni nosilci organizacijske kulture, ki so kot najbolj zaželeno organizacijsko kulturo izbrali neko drugo kulturo, a gre za središčne in zato vplivne in močne posameznike, katerim mora vodstvo nameniti posebno pozornost.

Z analizo socialnih omrežij je mogoče ugotoviti, kateri posamezniki v podjetju so središčni in zato vplivni in močni. Središčni vplivni posamezniki so tisti, ki imajo mnoge relacije z

drugimi ljudmi in med katerimi se pretakajo informacije. Navadno gre za ljudi, ki imajo veliko strokovnega znanja iz več področij. Zaradi pomoči, ki jo nudijo drugim, se svoje strokovnosti in vloge v omrežju zavedajo in zato so bolj neodvisni od drugih. V tem obziru so središčni posamezniki najboljši svetovalci. Z rezultati analize socialnega omrežja pretoka informacij za mero pomembnosti glede na stopnjo enote, sem dobila listo tistih posameznikov, ki so ocenjeni kot bolj ali manj vplivni oziroma priljubljeni. Z mejo za izbor mere, sem izvzela tiste, ki imajo vrednost mere pomembnosti glede na stopnjo enote 5 ali več in sem tako dobila 30 najbolj vplivnih posameznikov v S&T (glej poglavje 7.1). Enak postopek, sem v istem poglavju izvedla tudi za rezultate analize socialnega omrežja pretoka informacij za mero pomembnosti glede na vmesnost, s katero sem dobila listo vrednosti tistih posameznikov, ki so v podjetju močni in dostopni. Močni posamezniki navadno nimajo največ relacij v omrežju, toda sposobnost sklepanja vezi z drugimi križem organizacije, jim daje pregled nad celotnim delovanjem podjetja, skritimi viri in strokovnimi znanji znotraj organizacije. Pri spreminjanju organizacijske kulture lahko s poznavanjem delovanja organizacije in posredovanjem ključnih informacij, ki so potrebne za spremembe, zelo vplivajo na smer razvoja.

Z združitvijo obeh analiz dobimo pozitivne in negativne nosilce organizacijske kulture. Pozitivni nosilci so tisti, ki imajo močno željo po spremembi organizacijske kulture v Kulturo naloge, so vplivni in močni posamezniki znotraj omrežja. Na drugi strani pa so negativni nosilci tisti, ki si Kulture naloge ne želijo in so hkrati vplivni in močni posamezniki, ki lahko negativno vplivajo na ostale zaposlene. Slednje bi bilo s ciljem doseči razumevanje treba poučiti, zakaj je izbrana kultura za podjetje najprimernejša. Nosilce sprememb v podjetju S&T sem podrobneje opredelila v poglavju 7.3.2.

Četrti korak je **priprava načrta za spremembe**. Oceno sprememb v S&T sem že opisala v poglavju 6.4, kjer sem izpostavila nekatera ključna področja odstopanja med želeno organizacijsko kulturo Kulturo naloge in dejansko prevladujočo Kulturo vloge. Vodstvo podjetja bi moralo formirati skupino vplivnih in močnih posameznikov, ki si želijo nove Kulture naloge, da skupaj pripravijo strateški načrt za spremembe. Glede na želeno smer, bi morala skupina določiti tista dejanja in procese, s katerimi je potrebno na novo pričeti, katere je potrebno opustiti in s katerimi je smiselno nadaljevati v prihodnje.

Peti korak je priprava **izvedbenega načrta**, ki je dopolnjen s terminskim planom in kratkoročnimi merili. Vlogo vzornikov in znanilcev sprememb bi moralo v prvi vrsti prevzeti vodstvo, nato pa tudi vplivni in pomembni posamezniki, ki bodo nove norme in vrednote prenesli med ostale sodelavce. Vodstvo organizacije in skupina, bi morali v času spreminjanja organizacijske kulture med seboj sodelovati, dokler nova zelena kultura ne postane organizacija sama. Ažurno izmenjavanje informacij med vodstvom in vplivnimi ter močnimi posamezniki bi omogočila večjo pretočnost komunikacijskega kanala znotraj organizacije, kar bi pospešilo proces spreminjanja.

SKLEP

Rdeča nit, ki me je vodila skozi nalogo, je bilo vprašanje, kako prek delovanja socialnih omrežij spremeniti organizacijsko kulturo podjetja. V ta namen sem se uvodoma seznanila z nekaterimi teoretičnimi vidiki področij organizacijske kulture in socialnih omrežij, tujih in domačih avtorjev.

Obstaja vrsta tipologij in načinov ocenjevanja organizacijske kulture, izmed katerih sem izbrala Handyjevo tipologijo organizacijske kulture. Handy ločuje štiri osnovne tipe organizacijske kulture: Kulturo moči, Kulturo vloge, Kulturo naloge in Kulturo osebnosti. V preučevanem podjetju S&T Slovenija, sem na podlagi ankete izvedla analizo dejanske in želene organizacijske kulture. Rezultati analize organizacijske kulture so pokazali, da v podjetju S&T obstaja razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo.

Kot najmočnejšo dejansko organizacijsko kulturo so zaposleni ocenili Kulturo vloge, ki kaže na dejstvo, da v podjetju prevladuje birokratski način dela in vodenja. Kultura vloge je bila za podjetje v preteklosti povsem primerna, saj je podjetje delovalo v relativno stabilnem okolju, toda narava dela in okolje podjetja sta se v zadnjih letih precej spremenila. Zato je trenutno dominantna kultura Kultura vloge lahko v bodoče za podjetje usodna, saj stare vrednote lahko postanejo ovira za prihodnji uspeh. Kulturi vloge sledijo Kultura naloge, ki je ocenjena kot druga najmočnejša dejanska kultura in hkrati tudi najbolj zaželena, Kultura moči in Kultura osebnosti.

Zaposleni so upravičeno ugotovili, da bi bila za podjetje primernejša kultura Kultura naloge, saj so jo ocenili, kot najbolj zaželena. Kultura naloge je razvita v projektno orientirani organizaciji oziroma na projektnem delu, na katerem temelji tudi delo v podjetju S&T. Zaposleni se zavedajo, da je ena od komponent, ki jim omogoča dolgoročen obstoj in s tem stabilno zaposlitev, večja fleksibilnost, saj sta ustvarjalnost in inovativnost pomembnejši od slepega sledenja formalnim postopkom in pravilom. Tako si zaposleni želijo vplivati na naloge, ki jih opravljajo, saj jim to daje motivacijo, da kar najbolje opravijo svoje delo. Kot druga najbolj želena kultura v podjetju S&T je Kultura osebnosti, sledita ji še Kultura vloge in Kultura moči, kot najbolj nezaželeni kulturi.

Bolj podroben vpogled v dejansko in želeno stanje organizacijske kulture, pa sem dobila z rezultati analize različnih podskupin, katere sem razvrstila, glede na stopnjo izobrazbe, delovno dobo v podjetju S&T, položaj v podjetju S&T, spol zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih. Odstopanja od povprečja so se pokazala pri tistih zaposlenih, ki imajo dokončano višješolsko izobrazbo ali magistrski študij, delovno dobo od 5–9 let, položaj višjega ali srednjega managerja in pa pri tistih zaposlenih, ki so v podjetju nezadovoljni. Namesto dejanske organizacijske kulture Kulture vloge, so ocenili, da v podjetju prevladuje ali Kultura moči ali Kultura naloge, želijo pa si ali Kulturo naloge (kot to velja tudi za povprečje) ali Kulturo osebnosti.

Glede na dobljene rezultate organizacijske kulture v podjetju S&T, sem določila smer spreminjanja organizacijske kulture – v Kulturo naloge. S pomočjo rezultatov analize socialnega omrežja – Komunikacijsko omrežje ali omrežje iskanja informacij, sem dobila tiste posameznike v podjetju, ki so vplivni in močni. Mera pomembnosti glede na stopnjo enote, razvršča posameznike, ki so v podjetju vplivni, iskani za dajanje nasvetov drugim in imajo zato boljši položaj v podjetju. Poleg mere pomembnosti glede na stopnjo enote sem v analizo vključila tudi mero pomembnosti glede na vmesnost. Slednja razvršča posameznike, ki so v omrežju na najkrajši relaciji med dvema enotama in imajo tako nadzor nad pretokom informacij. Bolj kot so dostopni, bolj so neodvisni od drugih, večjo moč imajo v podjetju. V podjetju je tako 116 zaposlenih, ki imajo vrednost mere pomembnosti glede na stopnjo enote večjo od 0 in le 52 zaposlenih, ki imajo mero pomembnosti glede na vmesnost večjo od 0. Glede na mejo izbora oseb, pri merah pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost, sem izvzela tiste posameznike, ki so se uvrstili v skupino 30 najboljše ocenjenih s strani ostalih zaposlenih v S&T. Ti tako predstavljajo nosilce sprememb organizacijske kulture v S&T.

Povezanost organizacijske kulture in socialnih omrežjih, sem dokazovala s koleracijo, kjer sem med seboj kolerirala: vrednost dejanske organizacijske kulture z vrednostmi mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost, vrednost zelene organizacijske kulture z vrednostmi mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost ter razliko med zeleno in dejansko organizacijsko kulturo z vrednostmi mer pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost. Rezultati koleracij so bili sicer zelo šibki, a so vseeno pokazali podobne rezultate, kot sem jih ugotovila že z analizo organizacijske kulture, da si torej zaposleni bolj kot Kulture vloge, želijo Kulturo naloge.

Ko sem dokazala, da sta področji organizacijske kulture in socialnih omrežij povezani, sem lahko določila nosilce sprememb organizacijske kulture s tem, da sem združila rezultate obeh analiz. V prvem koraku sem izvzela le tiste posameznike, ki so Kulturo naloge označili kot zelo zaželeno oziroma so jo ocenili z vrednostjo 48 in več. Vsakemu posebej sem dodelila pripadajoči vrednosti mere pomembnosti glede na stopnjo enote in glede na vmesnost in nadalje izločila še tiste, ki niso dosegali mejo merila za višino vrednosti mer pomembnosti glede na stopnjo enote ali glede na vmesnost. Dobljeni rezultati so pokazali, da je v podjetju S&T 10 vplivnih in priljubljenih posameznikov, ki imajo dovolj visoko mero pomembnosti glede na stopnjo enote in kar 17 dostopnih in močnih posameznikov, ki imajo dovolj visoko mero pomembnosti glede na vmesnost, oboji pa si želijo Kulture naloge. Obstajajo pa tudi taki, ki si želijo Kulture naloge in so hkrati vplivni in močni, saj imajo obe meri pomembnosti dovolj visoki. Slednjih je v podjetju 10, kar pomeni, da imajo vsi, ki si želijo Kulture naloge in so hkrati vplivni, tudi visoko ocenjeno mero pomembnosti glede na vmesnost. Priporočila za uspešno spreminjanje organizacijske kulture prek delovanja socialnih omrežij sem strnila v pet korakov:

- Prvi korak je izvedba analize organizacijske kulture skupaj z analizo socialnih omrežij, s

čimer podjetje dobi vpogled, kako je organizacijska kultura razvrščena v omrežju.

- V drugem koraku je potrebno definirati vrednote, cilje, običaje in navade, ki sovpadajo s strateškimi cilji podjetja in ki morajo biti na vseh nivojih enotni.
- V tretjem koraku je potrebno identificirati pozitivne in negativne nosilce organizacijske kulture.
- Četrty korak je priprava načrta za spremembe.
- Peti korak je priprava izvedbenega načrta, kateremu sledi akcija izvajanja sprememb v podjetju.

Proces prilagajanja organizacijske kulture potrebam podjetja je dinamičen proces, pri katerem je potrebno upoštevati tudi predvidene trende v prihodnosti. Obstaja vrsta modelov za spreminjanje organizacijske kulture, toda vsaka organizacija je unikatna, zato mora način in smer prilagoditi svojemu notranjemu in zunanjemu okolju. Izkoristiti mora vse tiste skrite vrednosti, ki jih v sebi nosijo ljudje, ki so del organizacije. Prav slednje predstavljajo konkurenčno prednost podjetja pred drugimi, saj je konkurenti ne morejo povzeti.

LITERATURA IN VIRI

1. Ambrož-Medič, B. (2007). *Analiza omrežij kot pomoč pri spreminjanju organizacijske kulture v podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
3. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
4. Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Wilderom, M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. California: SAGE Publications.
5. Bajt, A., & Štiblar, F. (2002). *Statistika za družboslovce*. Ljubljana: GV Založba.
6. Beer, M. (2003). *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
7. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Brandes, U., & Erlebach, T. (2005). *Network analysis: methodological foundations*. Berlin: Springer.
9. Breiger, R.L., & Carley, K.M. (2002). *Dynamic social network modeling and analysis: workshop summary and papers*. Washington, DC: National Academies Press.
10. Buskents, V.W. (2002). *Social networks and trust*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
11. Cameron, E., & Green, M. (2004). *Making sense of change management: a complete guide to models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page Limited.
12. Cameron, S. K., & Quinn, E. R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. (Revised ed.). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
13. Cross, R., & Thomas, R.J. (2009). *Driving results through Social Networks: How top*

- organizations leverage networks for performance and growth*. San Francisco: Jossey - Bass.
14. Černetič, M. (1997): *Poglavja iz sociologije organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
 15. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
 16. Flamholtz, E. (2001). Corporate culture and the bottom line. *European Management Journal*, 19 (3), 268–275.
 17. Frost, J.P., Moore, F.L., Louis, R.M., Lundberg, C.C., & Martin, J. (1991). *Reframing organizational culture*. London: SAGE Publications.
 18. Gruban, B. (b.l.). (Nova) organizacijska kultura in vrednote: HRM je mrtev. Živel HRM!. Najdeno 25. januarja 2010 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID030906.doc
 19. Handy, C. (1990). *Inside organizations: 21 ideas for managers*. London: Penguin books.
 20. Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*. (4th ed.). London: Penguin books.
 21. Hanneman, R.A., & Riddle, M (b.l.). *Introduction to social network methods: Centrality and power*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/C10_Centrality.html#Degree
 22. Hlebec, V., & Kogovšek, T. (2006). *Merjenje socialnih omrežij*. Ljubljana: Študentska založba.
 23. Hornby, A.S. (1989). *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
 24. Iandoli, L., & Zollo, G. (2008). *Organizational Cognition and Learning: building systems for the learning organization*. Hershey: IGI Global.
 25. Kavčič, B. (b.l.). Uspešna organizacijska kultura. Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc.
 26. Kolar, A. (2005). *Analiza organizacijske kulture v podjetju Adacta d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 27. Madžarevič, B. (1993). *Password: English dictionary for speakers of Slovenia*. Ljubljana: DZS.
 28. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. California: SAGE Publications.
 29. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 30. Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
 31. Morgan, G. (2007). *Images of Organization*. London: SAGE Publications.
 32. Možina et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
 33. Oden, W.H. (1999). *Transforming the organization: a social-technical approach*. Westport: Greenwood Publishing group.
 34. *Organizational culture*. Najdeno 23. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.organizationalculture.info/>
 35. Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: unity and division at work*. London: SAGE Publications.

36. Paton, A. R., & McCalman, J. (2000). *Change management: A guide to effective implementation* (2nd ed.) London: SAGE Publications.
37. Randall, J. (2004). *Managing change, changing managers*. London: Routledge.
38. Ritzer, G. (2005). *Encyclopedia of social theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
39. Rozman, R. Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
42. Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A handbook*. (2nd ed.). London: SAGE Publications.
43. Scott, J. (2002). *Social Networks: Critical concepts in sociology*. London: Routledge.
44. S&T Slovenija, d.d. (2009). *Organigram* (interno gradivo). Ljubljana: S&T Slovenija, d.d.
45. S&T Slovenija, d.d. (2010). *Družbena odgovornost podjetja*. Ljubljana: S&T Slovenija. Najdeno 23. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.snt.si/about_us/corporate_responsibility/9262.si.php
46. S&T Slovenija, d.d. (2010). *IT rešitve*. Ljubljana: S&T Slovenija. Najdeno 23. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.snt.si/is/pregled.php>
47. S&T Slovenija, d.d. (2010). *Poslovne rešitve*. Ljubljana: S&T Slovenija. Najdeno 23. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.snt.si/bs/32654.si.php>
48. S&T Slovenija, d.d. (2010). *Predstavitev podjetja*. Ljubljana: S&T Slovenija. Najdeno 23. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.snt.si/about_us/company/predstavitev_podjetja.php
49. S&T Slovenija d.d. (2010). *Struktura zaposlenih, glede na stopnjo izobrazbe* (interno gradivo). Ljubljana: S&T Slovenija, d.d.
50. SSKJ (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
51. Šeligo, R., & Šifrer, F. (1995). *Statistika in verjetnost. Skripta*. Kranj: Moderna organizacija v sestavi FOV Kranj.
52. Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
53. Vuk-Godina, V. (2009). Socialna in kulturna antropologija. *Revija Mladina*, (27). Najdeno 09. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.mladina.si/tehdnik/200927/dr_vesna_vuk_godina_socialna_in_kulturna_antropologinja
54. Zagoršek, H., & Štemberger, M. (2007): *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij* (skripta). Ljubljana: *Ekonomska fakulteta*.
55. Zemljič, B., & Hlebec, V. (2001). Zanesljivost mer središčnosti in pomembnosti v socialnih omrežjih. *Zbornik XVII*, številka 37–38. *Revija družboslovne razprave* (str. 191–212). Ljubljana: Slovensko sociološko društvo in Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Prošnja za odobritev raziskave.....	1
PRILOGA 2: Vprašalnik uporabljen v raziskavi.....	2
PRILOGA 3: Poziv k sodelovanju zaposlenih v raziskavi.....	13
PRILOGA 4: Rezultati vrednosti mere pomembnosti glede na stopnjo enote (angl. <i>Indegree</i>).....	14
PRILOGA 5: Rezultati vrednosti mere pomembnosti glede na vmesnost (angl. <i>Betweenness</i>).....	17

PRILOGA 1: Prošnja za odobritev raziskave

Spoštovana Ga. Breznik Alfirev,

Kot managerka v HRMju se zagotovo dobro zavedate, da dobra organizacijska kultura v današnjem času predstavlja konkurenčno prednost podjetja, saj spodbuja razvoj kreativnih in inovativnih kadrov.

Tako izkušnje iz poslovne prakse kot rezultati raziskav kažejo, da ljudje, ki vsakodnevno delajo skupaj in se med seboj razumejo, dosegajo bistveno boljše rezultate, kot v primeru slabih medsebojnih odnosov. Zaposleni se lahko razvijajo, če jim kultura omogoča, da dosežejo izpolnitev svojih čustvenih, fizičnih, miselnih in duhovnih potreb. Uspešna organizacija si mora oblikovati lastno kulturo, temelječo na vrednotah, ki si jih delijo vsi člani te organizacije.

Ker se dobro zavedam, kako dragocen je čas v vašem poslu, vam želim ponuditi možnost, da v okviru svoje magistrske naloge, pod okriljem Ekonomske fakultete v Ljubljani, izvedem raziskavo o kulturi vašega podjetja ter vam ob zaključku raziskave predam poročilo o rezultatih raziskave.

Namen moje magistrske naloge je ugotoviti kakšna je organizacijska kultura v vašem podjetju ter nakazati možne poti za morebitno izboljšavo le-te. Ugotoviti želim, kako zaposleni v podjetju zaznavajo in ocenjujejo različne dejavnike, kot so splošne karakteristike podjetja, stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, strateški poudarki, kriteriji uspeha, itd., ki vplivajo na njihovo delo in njihovo zadovoljstvo z delom ter kakšne so njihove želje za prihodnost.

Cilj magistrske naloge je z empirično raziskavo proučiti obstoječo ter želeno organizacijsko kulturo vašega podjetja ter izdelati predloge za morebitne izboljšave. Raziskava naj bi potekala na podlagi vprašalnika (merilni instrument organizacijske kulture), za katerega naj bi si vaši zaposleni ne vzeli več kot 15 minut svojega časa.

Magistrska naloga, kot končni rezultat raziskave, bo najverjetneje razdeljena na štiri sklope. V prvem delu bom predstavila različne tipologije organizacijskih kultur ter se osredotočila na tisto, ki bo predmet raziskave. V drugem delu bom podrobneje predstavila proces oblikovanja organizacijske kulture ter nadaljevala z analizo organizacijske kulture v vašem podjetju. Nadalje bi namenila nekaj vrstic predstavitvi vašega podjetja, nato pa podrobneje prikazala rezultate izvedene ankete. V zadnjem sklopu, bi zaključila nalogo s sklepnimi mislimi in ugotovitvami, do katerih bom v okviru raziskave prišla.

Rada bi opozorila le še na dejstvo, da zagotavljam popolno anonimnost odgovorov zaposlenih, pridobljenih na podlagi ankete, saj bodo rezultati objavljeni **izključno v združenih oblikah** in na voljo vsem le v primeru vaše odobritve.

Za morebitno vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Prisrčen pozdrav,

Klara Jurca

PRILOGA 2: Vprašalnik uporabljen v raziskavi

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika

Celoten vprašalnik je sestavljen iz dveh delov.

V prvem delu bo sledilo nekaj vprašanj o vaših splošnih podatkih, kot so starost, spol, delovno mesto idr., nato pa še 7 vprašanj za merjenje omrežij, na katere prosim, da odgovorite čim bolj iskreno. V teh vprašanjih vas prosim, da navedete imena in priimke zaposlenih iz celotnega podjetja S&T Slovenija d.d., ki ga zapišete v stolpec pod vprašanjem izrisane tabele, pri nekaterih vprašanjih pa še dodatno opredelite pogostost sodelovanja, komuniciranja itd. Tabele so pri vseh vprašanjih enako velike, v nobenem primeru pa **ni potrebno zapolniti celotne tabele. Navedite le tiste in toliko oseb, kot ste se z njimi res sodelovali pri delu, komunicirali idr.** Če bo pri katerem vprašanju v tabeli premalo prostora, dopišite imena sodelavcev pod tabelo.

Navajanje imen v vprašalniku je nujno, saj lahko le tako zberemo podatke o strukturi odnosov v podjetju. Cilji raziskave so ugotoviti kakšno je omrežje sodelovanja, komuniciranja v podjetju ter iskanje ustreznih ukrepov za izboljšanje delovnega okolja.

Če želite pri vprašalniku ostati anonimni ustrezno označite kvadratik spodaj. V tem primeru bo vaše ime kasneje šifrirano, tako da bo analiza podatkov in kasneje tudi predstavitev, potekala v šifrah in vi osebno v rezultatih **ne boste prepoznavni**. Raziskavo izvajata Mihaela Burina in Klara Jurca, ki se zavezujeta k varovanju anonimnih podatkov.

Moji osebni podatki so lahko dostopni le z mojim pisnim dovoljenjem.

1. DEL VPRAŠALNIKA

Ime, priimek: _____

Spol: M Ž

Starost: _____

Delovno mesto: _____

Delovna doba v podjetju S&T: _____

Izobrazba: _____

S katerimi zaposlenimi v S&T Slovenija sodelujete pri opravljanju svojih delovnih nalog? Vprašanje se nanaša na vse zaposlene v S&T Slovenija d.d.

Navedite imena in priimke sodelavcev v stolpcu.

Kako pogosto ste sodelovali z njimi v preteklih 6 mesecih?
(označite s križcem)

	Vsak dan	2-3x tedensko	1x tedensko	1x na 2 tedna	1x na mesec	1x v pol leta

S katerimi zaposlenimi v S&T bi želeli imeti VEČ stika, zato da bi svoje delo lahko bolje opravljali? Vprašanje se nanaša na vse zaposlene v S&T Slovenija d.d.

Navedite imena in priimke.

S katerimi osebami v S&T se pogovarjate o rezultatih svojega dela?

Vprašanje se nanaša na vse zaposlene v S&T Slovenija d.d.

Navedite imena in priimke
v stolpcu.

Kako pogosto ste se z njimi pogovarjali v preteklih 6 mesecih?
(označite s križcem)

	Vsak dan	2-3x tedensko	1x tedensko	1x na 2 tedna	1x na mesec	1x v pol leta

**Na katere osebe v S&T se obrnete, ko iščete informacije o tem, kaj se v podjetju dogaja
(npr. sprejem odločitev, načinu dela, uvedba novosti itd.)?**

Vprašanje se nanaša na vse zaposlene v S&T Slovenija d.d.

Navedite imena in priimke
v stolpcu.

Kako pogosto ste pri njih iskali informacije v preteklih 6 mesecih?
(označite s križcem)

	Vsak dan	2-3x tedensko	1x tedensko	1x na 2 tedna	1x na mesec	1x v pol leta

Mnenje katerih zaposlenih v S&T NAJBOLJ cenite?

Vprašanje se nanaša na vse zaposlene v S&T Slovenija d.d.

Navedite imena in priimke.

Katerim osebam v S&T NAJBOLJ zaupate, da pri svojem delu sprejemajo dobre poslovne odločitve? Vprašanje se nanaša na vse zaposlene v S&T Slovenija d.d.

Navedite imena in priimke.

Katere osebe v S&T prosite za nasvet, pomoč pri delu, ko to potrebujete?

Vprašanje se nanaša na vse zaposlene v S&T Slovenija d.d.

Navedite imena in priimke
mesecih?
v stolpcu.

Kako pogosto ste pri njih iskali nasvet/pomoč v preteklih 6

(označite s križcem)

	Vsak dan	2-3x tedensko	1x tedensko	1x na 2 tedna	1x na mesec	1x v pol leta

2. DEL VPRAŠALNIKA

Ta del vprašalnika je sestavljen iz 15 vprašanj iz področja organizacijske kulture. Vsa vprašanja se nanašajo na podjetje S&T Slovenija d.d..

Vsako vprašanje ima pripravljeno 4 odgovore, ki jih razvrstite dvakrat in sicer

1. *LEVO OD ODGOVORA* razvrstite ocene glede na trenutno stanje, kot ga VIDITE VI.
2. *DESNO OD ODGOVORA* pa razvrstite ocene glede na to, kakšno stanje BI SI ŽELELI v prihodnosti.

Postopek:

Nabor ocen 1,2,3 in 4 razvrstite med navedene odgovore. Vsako od vrednosti morate uporabiti le enkrat. To pomeni, da dva odgovora pri istem vprašanju ne moreta imeti enake ocene (glej spodaj pravilno rešen primer).

Ocena 4: *odgovor najbolj ustreza* dejanskemu stanju oz. vašemu zelenemu stanju

Ocena 3: *odgovor malo manj ustreza* dejanskemu stanju oz. vašemu zelenemu stanju

Ocena 2: *odgovor zelo malo ustreza* dejanskemu stanju oz. vašemu zelenemu stanju

Ocena 1: *odgovor najmanj ustreza* dejanskemu stanju oz. vašemu zelenemu stanju

Primer rešenega vprašanja:

DOBER NADREJENI JE:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Želeno stanje			
1	2	3	4		1	2	3	4
1	2	3	4	odločen, neomajen toda pošten. Je zaščitniški, velikodušen prizanesljiv.	1	2	3	4
1	2	3	4	neoseben vendar natančen. Položaja v službi ne zlorabi za lastne interese. Od podrejenih zahteva samo tisto, kar je predvideno v sistematizaciji del in nalog zaposlenega.	1	2	3	4
1	2	3	4	privržen enakosti. Ima vpliv pri nalogah, ki se nanašajo na delo. S svojo avtoriteto vpliva na zaposlene tako, da izvršijo dane naloge.	1	2	3	4
1	2	3	4	oseba, ki ga zanimajo osebne potrebe in vrednote ostalih sodelavcev. Uporablja svoj položaj, da omogoči kreativno in stimulatивно delo svojim podrejenim.	1	2	3	4

VSako VREDNOST UPORABITE LE ENKRAT!

VSak ODGOVOR MORA IMETI OCENO!

1. DOBER NADREJENI JE:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	odločen, neomajen toda pošten. Je zaščitniški, velikodušen prizanesljiv.	1	2	3	4
1	2	3	4	neoseben vendar natančen. Položaja v službi ne zlorabi za lastne interese. Od podrejenih zahteva samo tisto, kar je predvideno v sistematizaciji del in nalog zaposlenega.	1	2	3	4
1	2	3	4	privržen enakosti. Ima vpliv pri nalogah, ki se nanašajo na delo. S svojo avtoriteto vpliva na zaposlene tako, da izvršijo dane naloge.	1	2	3	4
1	2	3	4	oseba, ki ga zanimajo osebne potrebe in vrednote ostalih sodelavcev. Uporablja svoj položaj, da omogoči kreativno in stimulatивно delo svojim podrejenim.	1	2	3	4

2. DOBER PODREJENI JE:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	ustrežljiv, zelo delaven, upošteva interese svojega nadrejenega.	1	2	3	4
1	2	3	4	odgovoren in zanesljiv. Izpolnjuje obveznosti nadrejenega ter se izogiba dejanjem, ki presenečajo ali ga spravljajo v zadrego	1	2	3	4
1	2	3	4	motiviran, da bo kar najbolje opravil delo. Odprt je za ideje in sugestije. Pripravljen je prepustiti vodstvo drugim, če imajo več znanja in sposobnosti.	1	2	3	4
1	2	3	4	zelo zainteresiran za razvoj svojih sposobnosti, je odprt za učenje in sprejemanje pomoči. Spoštuje tudi potrebe in vrednote ostalih in je pripravljen pomagati in prispevati k njihovem osebnemu razvoju.	1	2	3	4

3. ZA DOBREGA ČLANA ORGANIZACIJE JE (SO) NAJPOMEMBNEJŠE/A:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	to, kar nadrejeni osebno zahteva od njega.	1	2	3	4
1	2	3	4	dolžnost, odgovornost in zahteve, ki jih določa delovni položaj, ter splošno sprejete norme obnašanja v organizaciji.	1	2	3	4
1	2	3	4	zahteva izvrševanja nalog s pomočjo znanja, sposobnosti, energije in materialnih sredstev.	1	2	3	4
1	2	3	4	osebne potrebe vsakega posameznika.	1	2	3	4

4. LJUDJE, KI NAJVEČ PRISPEVAJO ZA ORGANIZACIJO SO TISTI, KI SO:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	iznajdljivi in tekmovalni. Imajo izrazito težnjo po moči.	1	2	3	4
1	2	3	4	vestni in odgovorni. Imajo močan občutek pripadnosti organizaciji.	1	2	3	4
1	2	3	4	strokovno usposobljeni in učinkoviti. Čutijo obveznosti za izvršitev dela.	1	2	3	4
1	2	3	4	imajo posluš za rast in razvoj ljudi.	1	2	3	4

5. ORGANIZACIJA RAVNA S POSAMEZNIKOM:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	kot da sta njegova čas in energija vedno na razpolago osebam višje v hierarhiji.	1	2	3	4
1	2	3	4	kot da sta njegov čas in energija na razpolago, kot je zapisano v sistematizaciji del in nalog.	1	2	3	4
1	2	3	4	kot s sodelavci, ki je namenil svoj čas in sposobnosti skupnosti.	1	2	3	4
1	2	3	4	kot z enkratno in pomembno osebo s svojimi pravicami.	1	2	3	4

6. DELAVCE SE KONTROLIRA IN NA NJIH VPLIVA:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	z osebnim izvajanjem ekonomske in politične moči (nagrade in kazni).	1	2	3	4
1	2	3	4	z neosebno uresničevanjem ekonomske in politične moči, ki ceni predvsem storilnost.	1	2	3	4
1	2	3	4	s komunikacijo in z razgovori o delu. Razgovori so usmerjeni predvsem k ustrezni motivaciji zaposlenih za doseganje ciljev organizacije.	1	2	3	4
1	2	3	4	na osnovi njihovih lastnih interesov in zadovoljstva za opravljanje dela in/ali skrbi za zadovoljevanje potreb zaposlenih.	1	2	3	4

7. DOLOČENA OSEBA JE UPRAVIČENA, DA NADZIRA DEJAVNOST DRUGIH:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	če ima v organizaciji veliko moči in oblasti oz. je pomembna osebnost v organizaciji.	1	2	3	4
1	2	3	4	če v opisu njenega delovnega mesta sodi odgovornost za usmerjanje drugih oz. je formalno nadrejena oseba.	1	2	3	4
1	2	3	4	če ima največ znanja potrebnega za izvršitev dela.	1	2	3	4
1	2	3	4	če jo sodelavci sprejmejo, da jim lahko s svojo pomočjo in napotki pomaga pri njihovem učenju in napredovanju.	1	2	3	4

8. OSNOVA ZA NALAGANJE DELA DRUGIM JE (SO):

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	osebne potrebe in presojanje tistih, ki imajo oblast.	1	2	3	4
1	2	3	4	formalna delitev dela in odgovornosti v organizaciji.	1	2	3	4
1	2	3	4	sredstva in strokovna znanja po izpolnjevanju in razvoju posameznih članov organizacije.	1	2	3	4
1	2	3	4	osebne želje in potrebe po izpolnjevanju in razvoju posameznih članov organizacije.	1	2	3	4

9. DELOVNE NALOGE OPRAVIMO ZARADI:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	pričakovanja nagrade, strahu pred sankcijami ali zaradi spoštovanja nadrejenih.	1	2	3	4
1	2	3	4	spoštovanja sprejetih obveznosti, kar je podprto s sankcijami in zaradi spoštovanja ugleda organizacije.	1	2	3	4
1	2	3	4	zadovoljstva, da je delo dobro opravljeno ali zaradi osebne zavzetosti za doseganje ciljev dela.	1	2	3	4
1	2	3	4	zadovoljstva v delu samem ali zaradi spoštovanja, skrbi in potreb tistih, ki z nami opravljajo delo.	1	2	3	4

10. LJUDJE DELAJO SKUPAJ:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	ker to zahtevajo nadrejeni oz. ker verjamejo, da lahko koristijo eden drugemu za osebne ugodnosti.	1	2	3	4
1	2	3	4	ker formalni sistem zahteva koordinacijo in izmenjavo.	1	2	3	4
1	2	3	4	ker je skupno delo potrebno za izvršitev zastavljene naloge.	1	2	3	4
1	2	3	4	ker sodelovanje daje osebno zadovoljstvo, je motivacija in izziv.	1	2	3	4

11. TEKMOVANJE:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	omogoča pridobivanje osebne moči v organizaciji.	1	2	3	4
1	2	3	4	je nujno za pridobitev višjega položaja v formalni organizaciji.	1	2	3	4
1	2	3	4	je nujno zaradi izboljšanja kvalitete pri opravljenem delu.	1	2	3	4
1	2	3	4	je nujno, da lahko posameznik uveljavi lastne potrebe.	1	2	3	4

12. KONFLIKTI V NAŠI ORGANIZACIJI:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	kontrolirajo naši nadrejeni. Pogosto so prav oni sprožitelji konfliktov z namenom, da bi obdržali svoj položaj.	1	2	3	4
1	2	3	4	se rešuje s sklicevanjem na pravila postopke in opredeljeno odgovornost.	1	2	3	4
1	2	3	4	se rešujejo s pogovorom o spornih vprašanjih v zvezi s delom.	1	2	3	4
1	2	3	4	se rešujejo z razgovorom o vrednotah in potrebah posameznikov, ki so vključeni v spor.	1	2	3	4

13. ODLOČITVE V ZVEZI Z NEPOSREDNIM IZVRŠEVANJEM DELA:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	sprejemajo ljudje na višjih položajih, ki imajo največjo moč.	1	2	3	4
1	2	3	4	sprejemajo ljudje, ki so za to pooblaščen z opisom delovnega mesta in so tudi formalno odgovorni za posledice odločitev.	1	2	3	4
1	2	3	4	sprejemajo ljudje, ki imajo največ znanja in izkušenj o predmetu odločitve.	1	2	3	4
1	2	3	4	sprejemajo ljudje, ki jih posledice odločitev najbolj prizadenejo.	1	2	3	4

14. PRIMERNA STRUKTURA KONTROLE IN KOMUNIKACIJE:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	Ukazi tečejo od vrha navzdol v preprosti piramidi. Zaposleni višje v hierarhiji, imajo moč nad vsemi zaposlenimi nižje v piramidi. Informacije potekajo po nasprotni poti kot ukazi.	1	2	3	4
1	2	3	4	Naloge prihajajo od zgoraj navzdol in informacije potekajo v obratno smer znotraj piramide, ki se delijo po funkcijah. Moč in odgovornost določenega položaja sta omejena le na vloge pod njimi v isti funkcijski piramidi.	1	2	3	4
1	2	3	4	Informacije o nalogah, delu ter problemih tečejo iz centra, kjer se delo opravlja. Centre vodijo tisti, ki strokovno odločajo o delovnih nalogah. Vodilni določajo tudi hierarhične nivoje ter kanale informacij.	1	2	3	4
1	2	3	4	Informacije tečejo od osebe na temelju odnosov, ki so jih zaposleni sami uveljavili zaradi dela, učenja, medsebojne pomoči, veselja ali skupnih vrednot. Delavci delovne naloge prostovoljno sprejemajo.	1	2	3	4

15. OKOLJE, S KATERIM SE ORGANIZACIJA SREČUJE JE:

Ocena sedanjega stanja				Odgovor	Željeno stanje			
1	2	3	4	tekmovalni prostor, kjer so vsi proti vsem in če ti ne izkoriščaš drugih, drugi izkoriščajo tebe.	1	2	3	4
1	2	3	4	urejen in racionalen sistem, v katerem je konkurenca omejena s pravili in kjer se konflikte rešuje s pogajanjem in kompromisi.	1	2	3	4
1	2	3	4	kompleks ne povsem definiranih odnosov in sistemov, ki jih organizacija dokončno oblikuje in izboljša s svojimi dosežki boljše organiziranosti.	1	2	3	4
1	2	3	4	kompleks potencialnih nevarnosti in možnosti. Organizacijo bi bilo potrebno oblikovati tako, da z njeno pomočjo izkoristimo možnosti okolja za zadovoljitev potreb in samouresničevanja posameznika.	1	2	3	4

Sem :

A zadovoljen na delovnem mestu

B srednje zadovoljen

C nisem zadovoljen

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 3: Poziv k sodelovanju zaposlenih v raziskavi

Zakaj analiza socialnih omrežij in organizacijske kulture?

Na »dnevu agilnosti« smo v skupini Inovativnost in razvoj zaposlenih kot enega od ukrepov **za izboljšanje socialnega kapitala v našem podjetju**, predlagali tudi analizo socialnih omrežij in organizacijske kulture. Zanimalo nas je, kakšna je trenutna struktura odnosov med zaposlenimi, kar se tiče dela, komunikacije in sodelovanja, da bi lahko skupaj tudi implementirali ukrepe, ki bi povezovanje in sodelovanje znotraj podjetja še okrepilo. Namreč vloga omrežij znotraj podjetja močno vpliva na organizacijsko kulturo. Kakšna je ta in kakšna želimo, da bi bila, je drugi del raziskave. Tako bomo dobili pregled, kakšna je organizacijska kultura v podjetju in ali se ujema z našimi željami ter s pomočjo socialnih omrežij bomo dobili nosilce sprememb organizacijske kulture.

Potek raziskave

Raziskavo bosta za nas izvedli študentki Mihaela Burina in Klara Jurca. **Obdelava podatkov bo anonimna, če boste tako želeli in razkritje podatkov bo možno le z vašim pisnim privoljenjem.** Nihče iz S&T Slovenija ne bo sodeloval pri obdelavi podatkov.

Sodelavci, ki so sodelovali na delavnici Inovativnost in razvoj zaposlenih, vam bodo razdelili vprašalnike. Prosimo vas, da jih izpolnite in spravite v kuverto ter jih oddate sodelavcu, ki vam je vprašalnik razdelil ali jih dostavite v oddelek za kadre. **Vsi vprašalniki bodo shranjeni v oddelku za kadre do sredine septembra**, ko bomo z izpolnjevanjem zaključili.

Na osnovi rezultatov bomo **organizirali oddelčne analize ter skupaj sprejeli ukrepe**, ki bodo prispevali h graditvi zelene organizacijske kulture in krepitvi socialnega kapitala v našem podjetju.

Kaj pravi stroka?

» Socialni kapital- oziroma povezave- med ljudmi odloča o tem, kako se ljudje učijo in ravnajo z znanjem, kako uspešna je organizacija pri spodbujanju inovativnosti, kako dobro delujejo timi, kako posameznik napreduje ipd. Analiza org.omrežij omogoča managementu, da dobi vizualno sliko celotnega podjetja, identificira komunikacijske luknje in ključne ljudi ter tako ovrednoti pomemben vidik socialnega kapitala svojega podjetja. Omogoča torej prepoznati tistih 20 odstotkov ključnih igralcev in talentov, na katere je vredno usmeriti 80 odstotkov energije.«(Doc.dr.Miha Škerlavaj, Uporabite socialni kapital vaše organizacije)

Objave v medijih

Namen raziskave je, da stvari spremenimo v smeri, ki jo zahteva okolje. Tako trg kot mi, sodelavci S&T Slovenija. Analiza socialnih omrežij je trenutno v svetu zelo »in«. Zato se bomo skupaj s PR oddelkom potrudili, da se bomo z njo pojavili tudi v medijih in tako pomagali h graditvi ugleda S&T Slovenija kot naprednega podjetja, ki se zaveda pomena socialnega kapitala.

Naj ta raziskava ne bo le še ena od mnogih, od katere ni nobene konkretne vrednosti! Izpolnite vprašalnik in aktivno sodelujte pri oblikovanju ukrepov. Samo skupaj lahko stvari spremenimo na boljše!

V prilogi si lahko ogledate vprašalnik (ki ga lahko tudi natisnete, izpolnite in oddate v oddelek za kadre) ter članek na temo socialnih omrežij.

Hvala vsem za sodelovanje.

Teja

P.S. Sama sem že izpolnila vprašalnik. Ker verjamem v odprto komunikacijo, nisem želela ostati anonimna

PRILOGA 4: Rezultati vrednosti mere pomembnosti glede na stopnjo enote (angl. *Indegree*)

Razsežnost(angl.*Dimension*): 330

Najnižja vrednost (angl. *The lowest value*): 0

Najvišja vrednost (angl. *The highest value*): 12

zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto	zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto
1	256	12	1002"	64	253	1	2055"
2	106	11	2064"	65	125	1	1025"
3	200	11	1013"	66	243	1	3025"
4	263	11	3013"	67	29	1	1024"
5	227	10	2034"	68	118	1	1035"
6	215	10	3023"	69	237	1	2063"
7	77	10	3024"	70	236	1	3015"
8	129	10	7005"	71	235	1	1025"
9	107	9	5003"	72	231	1	1015"
10	86	9	1023"	73	114	1	2043"
11	111	8	1054"	74	225	1	1035"
12	214	8	1043"	75	220	1	3015"
13	3	8	2053"	76	105	1	2045"
14	199	8	1014"	77	52	1	1045"
15	157	8	2034"	78	209	1	1025"
16	288	8	2023"	79	12	1	1055"
17	274	8	1034"	80	203	1	2055"
18	7	7	3002"	81	25	1	1015"
19	190	7	6005"	82	24	1	1025"
20	19	7	6004"	83	99	1	2035"
21	144	7	2065"	84	48	1	2025"
22	287	7	3015"	85	97	1	2035"
23	4	7	2044"	86	96	1	1045"
24	57	6	1014"	87	185	1	1025"
25	212	6	1044"	88	91	1	3025"
26	194	6	2044"	89	183	1	3014"
27	268	6	8001"	90	22	1	1025"
28	259	6	1024"	91	173	1	2055"
29	245	5	2033"	92	10	1	2035"
30	154	5	2024"	93	84	1	2055"
31	62	4	1033"	94	165	1	2045"
32	54	4	1045"	95	79	1	3015"
33	219	4	2065"	96	158	1	1035"
34	103	4	2035"	97	314	1	0005"
35	11	4	1054"	98	313	1	1025"
36	170	4	2045"	99	1	1	1015"
37	286	4	1055"	100	308	1	0005"
38	8	4	2024"	101	303	1	3025"
39	121	3	1034"	102	37	1	1035"
40	112	3	5005"	103	295	1	1015"
41	108	3	2045"	104	294	1	1055"
42	93	3	2013"	105	292	1	1045"
43	167	3	1045"	106	36	1	2045"
44	296	3	2075"	107	35	1	5005"
45	269	3	3025"	108	143	1	1045"
46	248	2	2002"	109	71	1	1055"
47	56	2	3015"	110	142	1	2035"
48	216	2	1015"	111	34	1	5005"
49	213	2	1045"	112	272	1	2045"
50	208	2	3024"	113	134	1	2035"
51	50	2	5005"	114	267	1	1025"
52	188	2	3024"	115	260	1	1025"
53	88	2	2035"	116	64	1	3025"
54	176	2	1015"	117	26	0	3025"
55	168	2	3025"	118	13	0	2075"
56	20	2	1045"	119	330	0	0005"
57	326	2	1035"	120	53	0	2035"
58	150	2	1014"	121	211	0	2075"
59	289	2	1024"	122	210	0	1015"
60	282	2	5005"	123	285	0	2015"
61	137	2	2035"	124	104	0	1045"
62	33	2	1034"	125	207	0	2045"
63	131	2	3025"				»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto
126	206	0	5005"
127	205	0	1035"
128	204	0	1015"
129	101	0	2035"
130	202	0	2035"
131	201	0	2035"
132	100	0	1015"
133	49	0	1025"
134	198	0	1015"
135	197	0	1025"
136	196	0	1055"
137	195	0	1025"
138	321	0	2045"
139	193	0	1045"
140	192	0	1025"
141	191	0	2045"
142	95	0	1015"
143	189	0	3015"
144	94	0	3015"
145	187	0	2025"
146	186	0	5005"
147	92	0	1035"
148	184	0	2035"
149	45	0	2045"
150	182	0	1015"
151	181	0	2015"
152	180	0	2035"
153	179	0	5005"
154	178	0	2035"
155	177	0	2035"
156	44	0	2025"
157	175	0	2055"
158	174	0	1025"
159	43	0	2075"
160	172	0	2035"
161	171	0	2035"
162	85	0	3015"
163	169	0	2015"
164	5	0	1035"
165	83	0	1035"
166	166	0	1015"
167	82	0	2075"
168	164	0	1014"
169	81	0	2045"
170	162	0	2025"
171	161	0	2045"
172	160	0	1024"
173	159	0	1045"
174	9	0	3025"
175	39	0	5005"
176	275	0	1015"
177	155	0	1035"
178	322	0	2035"
179	153	0	2045"
180	152	0	1025"
181	316	0	3015"
182	75	0	1015"
183	149	0	2035"
184	74	0	2025"
185	147	0	2045"
186	233	0	2035"
187	145	0	2065"
188	325	0	1045"
189	68	0	1015"
190	271	0	5005"
191	70	0	2025"
192	140	0	1035"
193	139	0	3015"
194	138	0	3015"
195	17	0	1015"
196	18	0	2035"
197	135	0	3025"

zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto
198	304	0	3015"
199	66	0	1035"
200	132	0	1045"
201	16	0	1035"
202	310	0	0005"
203	2	0	1025"
204	311	0	2045"
205	127	0	2035"
206	63	0	1015"
207	78	0	2015"
208	31	0	1035"
209	123	0	3025"
210	61	0	2015"
211	15	0	2045"
212	120	0	1025"
213	119	0	3015"
214	133	0	1025"
215	58	0	2045"
216	116	0	3015"
217	14	0	2045"
218	298	0	3015"
219	329	0	2035"
220	318	0	2035"
221	55	0	3025"
222	27	0	3015"
223	327	0	2035"
224	307	0	1045"
225	6	0	1055"
226	163	0	2015"
227	146	0	1025"
228	141	0	5005"
229	51	0	2035"
230	102	0	1035"
231	38	0	2025"
232	283	0	2045"
233	320	0	3015"
234	98	0	2035"
235	252	0	2045"
236	251	0	2045"
237	47	0	1035"
238	23	0	2025"
239	46	0	6005"
240	324	0	2035"
241	328	0	2045"
242	90	0	2035"
243	89	0	2035"
244	290	0	2015"
245	87	0	1025"
246	21	0	1025"
247	42	0	1025"
248	277	0	2045"
249	41	0	2045"
250	302	0	2045"
251	40	0	2045"
252	80	0	2025"
253	156	0	1025"
254	270	0	3015"
255	59	0	3025"
256	76	0	1055"
257	305	0	3015"
258	72	0	2035"
259	232	0	2025"
260	115	0	1035"
261	113	0	1035"
262	317	0	2025"
263	69	0	1015"
264	28	0	2035"
265	148	0	1015"
266	136	0	1015"
267	273	0	5005"
268	221	0	1035"
269	151	0	2045"

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto	zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto
270	293	0	1025"	299	222	0	2034"
271	30	0	2025"	300	110	0	2045"
272	306	0	3025"	301	309	0	0005"
273	266	0	1045"	302	281	0	2015"
274	265	0	1015"	303	264	0	1015"
275	65	0	1015"	304	261	0	2045"
276	262	0	2045"	305	284	0	2035"
277	299	0	2035"	306	257	0	1024"
278	301	0	0005"	307	254	0	1035"
279	323	0	2035"	308	249	0	1025"
280	258	0	2035"	309	280	0	2045"
281	300	0	1015"	310	122	0	1025"
282	255	0	1035"	311	242	0	1055"
283	126	0	1055"	312	241	0	2035"
284	250	0	2025"	313	117	0	3015"
285	315	0	0005"	314	229	0	2015"
286	297	0	3015"	315	223	0	1035"
287	276	0	1025"	316	109	0	1035"
288	67	0	1025"	317	312	0	3015"
289	73	0	1015"	318	130	0	2035"
290	60	0	2025"	319	128	0	1015"
291	278	0	2035"	320	124	0	1035"
292	279	0	1015"	321	244	0	2045"
293	238	0	2045"	322	240	0	1045"
294	291	0	1025"	323	228	0	1025"
295	234	0	1015"	324	218	0	1025"
296	230	0	1025"	325	32	0	2035"
297	226	0	2035"	326	247	0	1025"
298	224	0	2025"	327	239	0	2025"
				328	217	0	2015"
				329	246	0	1025"
				330	319	0	1055"

vrednost mere	frekvenca	frekvenca v %	kumulativa frekvence	kumulativa frekvence v %
0	214	64.8485	214	64.8485
1	53	16.0606	267	80.9091
2	18	5.4545	285	86.3636
3	7	2.1212	292	88.4848
4	8	2.4242	300	90.9091
5	2	0.6061	302	91.5152
6	5	1.5152	307	93.0303
7	6	1.8182	313	94.8485
8	7	2.1212	320	96.9697
9	2	0.6061	322	97.5758
10	4	1.2121	326	98.7879
11	3	0.9091	329	99.6970
12	1	0.3030	330	100.0000

Vsota	330	100.0000		

PRILOGA 5: Rezultati vrednosti mere pomembnosti glede na vmesnost (angl. *Betweenness*)

Razsežnost(angl.*Dimension*): 330

Najnižja vrednost (angl. *The lowest value*): 0.0000000

Najvišja vrednost (angl. *The highest value*): 0.0034334

zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto	zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto
1	54	0.0034334	1045"	60	272	0.0000000	2045"
2	106	0.0030012	2064"	61	271	0.0000000	5005"
3	268	0.0029810	8001"	62	270	0.0000000	3015"
4	296	0.0025597	2075"	63	67	0.0000000	1025"
5	256	0.0022973	1002"	64	33	0.0000000	1034"
6	194	0.0021881	2044"	65	267	0.0000000	1025"
7	199	0.0021731	1014"	66	266	0.0000000	1045"
8	4	0.0019174	2044"	67	265	0.0000000	1015"
9	263	0.0016252	3013"	68	264	0.0000000	1015"
10	19	0.0012674	6004"	69	131	0.0000000	3025"
11	3	0.0011599	2053"	70	262	0.0000000	2045"
12	157	0.0011401	2034"	71	261	0.0000000	2045"
13	111	0.0010791	1054"	72	130	0.0000000	2035"
14	212	0.0010178	1044"	73	129	0.0000000	7005"
15	77	0.0009625	3024"	74	258	0.0000000	2035"
16	107	0.0009095	5003"	75	257	0.0000000	1024"
17	154	0.0006023	2024"	76	128	0.0000000	1015"
18	259	0.0005917	1024"	77	255	0.0000000	1035"
19	287	0.0005795	3015"	78	254	0.0000000	1035"
20	274	0.0005682	1034"	79	126	0.0000000	1055"
21	108	0.0004252	2045"	80	252	0.0000000	2045"
22	326	0.0003382	1035"	81	251	0.0000000	2045"
23	144	0.0003215	2065"	82	250	0.0000000	2025"
24	286	0.0003189	1055"	83	249	0.0000000	1025"
25	143	0.0002595	1045"	84	248	0.0000000	2002"
26	50	0.0002403	5005"	85	247	0.0000000	1025"
27	12	0.0002317	1055"	86	246	0.0000000	1025"
28	190	0.0002286	6005"	87	245	0.0000000	2033"
29	20	0.0002085	1045"	88	244	0.0000000	2045"
30	11	0.0001469	1054"	89	243	0.0000000	3025"
31	64	0.0001390	3025"	90	242	0.0000000	1055"
32	173	0.0001221	2055"	91	241	0.0000000	2035"
33	303	0.0001158	3025"	92	240	0.0000000	1045"
34	219	0.0001155	2065"	93	239	0.0000000	2025"
35	29	0.0001112	1024"	94	238	0.0000000	2045"
36	308	0.0000902	0005"	95	118	0.0000000	1035"
37	237	0.0000865	2063"	96	236	0.0000000	3015"
38	269	0.0000556	3025"	97	235	0.0000000	1025"
39	137	0.0000541	2035"	98	234	0.0000000	1015"
40	142	0.0000494	2035"	99	233	0.0000000	2035"
41	134	0.0000494	2035"	100	232	0.0000000	2025"
42	24	0.0000371	1025"	101	231	0.0000000	1015"
43	96	0.0000371	1045"	102	230	0.0000000	1025"
44	35	0.0000371	5005"	103	229	0.0000000	2015"
45	260	0.0000371	1025"	104	228	0.0000000	1025"
46	105	0.0000309	2045"	105	227	0.0000000	2034"
47	91	0.0000199	3025"	106	226	0.0000000	2035"
48	213	0.0000185	1045"	107	112	0.0000000	5005"
49	88	0.0000185	2035"	108	224	0.0000000	2025"
50	225	0.0000093	1035"	109	223	0.0000000	1035"
51	253	0.0000075	2055"	110	222	0.0000000	2034"
52	10	0.0000046	2035"	111	221	0.0000000	1035"
53	279	0.0000000	1015"	112	220	0.0000000	3015"
54	278	0.0000000	2035"	113	109	0.0000000	1035"
55	277	0.0000000	2045"	114	218	0.0000000	1025"
56	276	0.0000000	1025"	115	217	0.0000000	2015"
57	275	0.0000000	1015"	116	216	0.0000000	1015"
58	68	0.0000000	1015"	117	215	0.0000000	3023"
59	273	0.0000000	5005"				»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto	zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto
118	214	0.0000000	1043"	191	141	0.0000000	5005"
119	26	0.0000000	3025"	192	140	0.0000000	1035"
120	53	0.0000000	2035"	193	139	0.0000000	3015"
121	211	0.0000000	2075"	194	138	0.0000000	3015"
122	210	0.0000000	1015"	195	34	0.0000000	5005"
123	209	0.0000000	1025"	196	136	0.0000000	1015"
124	208	0.0000000	3024"	197	135	0.0000000	3025"
125	207	0.0000000	2045"	198	16	0.0000000	1035"
126	206	0.0000000	5005"	199	133	0.0000000	1025"
127	205	0.0000000	1035"	200	132	0.0000000	1045"
128	204	0.0000000	1015"	201	65	0.0000000	1015"
129	203	0.0000000	2055"	202	8	0.0000000	2024"
130	202	0.0000000	2035"	203	32	0.0000000	2035"
131	201	0.0000000	2035"	204	329	0.0000000	2035"
132	200	0.0000000	1013"	205	127	0.0000000	2035"
133	99	0.0000000	2035"	206	63	0.0000000	1015"
134	198	0.0000000	1015"	207	125	0.0000000	1025"
135	197	0.0000000	1025"	208	124	0.0000000	1035"
136	196	0.0000000	1055"	209	123	0.0000000	3025"
137	195	0.0000000	1025"	210	122	0.0000000	1025"
138	97	0.0000000	2035"	211	121	0.0000000	1034"
139	193	0.0000000	1045"	212	120	0.0000000	1025"
140	192	0.0000000	1025"	213	119	0.0000000	3015"
141	191	0.0000000	2045"	214	59	0.0000000	3025"
142	95	0.0000000	1015"	215	117	0.0000000	3015"
143	189	0.0000000	3015"	216	116	0.0000000	3015"
144	188	0.0000000	3024"	217	115	0.0000000	1035"
145	187	0.0000000	2025"	218	114	0.0000000	2043"
146	186	0.0000000	5005"	219	113	0.0000000	1035"
147	185	0.0000000	1025"	220	56	0.0000000	3015"
148	184	0.0000000	2035"	221	55	0.0000000	3025"
149	183	0.0000000	3014"	222	110	0.0000000	2045"
150	182	0.0000000	1015"	223	163	0.0000000	2015"
151	181	0.0000000	2015"	224	27	0.0000000	3015"
152	180	0.0000000	2035"	225	6	0.0000000	1055"
153	179	0.0000000	5005"	226	325	0.0000000	1045"
154	178	0.0000000	2035"	227	52	0.0000000	1045"
155	177	0.0000000	2035"	228	104	0.0000000	1045"
156	176	0.0000000	1015"	229	103	0.0000000	2035"
157	175	0.0000000	2055"	230	102	0.0000000	1035"
158	174	0.0000000	1025"	231	101	0.0000000	2035"
159	86	0.0000000	1023"	232	100	0.0000000	1015"
160	172	0.0000000	2035"	233	49	0.0000000	1025"
161	171	0.0000000	2035"	234	98	0.0000000	2035"
162	170	0.0000000	2045"	235	48	0.0000000	2025"
163	169	0.0000000	2015"	236	316	0.0000000	3015"
164	168	0.0000000	3025"	237	47	0.0000000	1035"
165	167	0.0000000	1045"	238	94	0.0000000	3015"
166	166	0.0000000	1015"	239	93	0.0000000	2013"
167	165	0.0000000	2045"	240	92	0.0000000	1035"
168	164	0.0000000	1014"	241	45	0.0000000	2045"
169	81	0.0000000	2045"	242	90	0.0000000	2035"
170	162	0.0000000	2025"	243	89	0.0000000	2035"
171	161	0.0000000	2045"	244	44	0.0000000	2025"
172	160	0.0000000	1024"	245	87	0.0000000	1025"
173	159	0.0000000	1045"	246	43	0.0000000	2075"
174	158	0.0000000	1035"	247	85	0.0000000	3015"
175	78	0.0000000	2015"	248	84	0.0000000	2055"
176	156	0.0000000	1025"	249	83	0.0000000	1035"
177	155	0.0000000	1035"	250	82	0.0000000	2075"
178	324	0.0000000	2035"	251	40	0.0000000	2045"
179	153	0.0000000	2045"	252	80	0.0000000	2025"
180	152	0.0000000	1025"	253	79	0.0000000	3015"
181	75	0.0000000	1015"	254	39	0.0000000	5005"
182	150	0.0000000	1014"	255	323	0.0000000	2035"
183	149	0.0000000	2035"	256	76	0.0000000	1055"
184	74	0.0000000	2025"	257	18	0.0000000	2035"
185	147	0.0000000	2045"	258	37	0.0000000	1035"
186	146	0.0000000	1025"	259	73	0.0000000	1015"
187	145	0.0000000	2065"	260	36	0.0000000	2045"
188	72	0.0000000	2035"	261	299	0.0000000	2035"
189	314	0.0000000	0005"	262	70	0.0000000	2025"
190	315	0.0000000	0005"				

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto	zap.št.	šifra zap.	vrednost mere	delovno mesto
263	69	0.0000000	1015"	295	320	0.0000000	3015"
264	317	0.0000000	2025"	296	9	0.0000000	3025"
265	309	0.0000000	0005"	297	148	0.0000000	1015"
266	66	0.0000000	1035"	298	310	0.0000000	0005"
267	327	0.0000000	2035"	299	38	0.0000000	2025"
268	328	0.0000000	2045"	300	294	0.0000000	1055"
269	31	0.0000000	1035"	301	15	0.0000000	2045"
270	62	0.0000000	1033"	302	30	0.0000000	2025"
271	61	0.0000000	2015"	303	7	0.0000000	3002"
272	60	0.0000000	2025"	304	298	0.0000000	3015"
273	14	0.0000000	2045"	305	318	0.0000000	2035"
274	58	0.0000000	2045"	306	290	0.0000000	2015"
275	57	0.0000000	1014"	307	330	0.0000000	0005"
276	28	0.0000000	2035"	308	305	0.0000000	3015"
277	13	0.0000000	2075"	309	312	0.0000000	3015"
278	319	0.0000000	1055"	310	301	0.0000000	0005"
279	306	0.0000000	3025"	311	307	0.0000000	1045"
280	321	0.0000000	2045"	312	151	0.0000000	2045"
281	51	0.0000000	2035"	313	302	0.0000000	2045"
282	25	0.0000000	1015"	314	313	0.0000000	1025"
283	1	0.0000000	1015"	315	293	0.0000000	1025"
284	311	0.0000000	2045"	316	292	0.0000000	1045"
285	23	0.0000000	2025"	317	284	0.0000000	2035"
286	46	0.0000000	6005"	318	297	0.0000000	3015"
287	22	0.0000000	1025"	319	289	0.0000000	1024"
288	304	0.0000000	3015"	320	295	0.0000000	1015"
289	21	0.0000000	1025"	321	17	0.0000000	1015"
290	42	0.0000000	1025"	322	285	0.0000000	2015"
291	41	0.0000000	2045"	323	300	0.0000000	1015"
292	5	0.0000000	1035"	324	291	0.0000000	1025"
293	2	0.0000000	1025"	325	282	0.0000000	5005"
294	322	0.0000000	2035"	326	71	0.0000000	1055"
				327	283	0.0000000	2045"
				328	288	0.0000000	2023"
				329	281	0.0000000	2015"
				330	280	0.0000000	2045"

Vsota:						0.0360201	

Aritmetična sredina (angl. *Arithmetic mean*): 0.0001092
 Mediana (angl. *Median*): 0.0000000
 Standardni odklon (angl. *Standard deviation*): 0.0004400

razpon vrednosti mere			frekvenca	frekvenca v %	kumulativa frekvence	kumulativa frekvence v %
(...	0.0000]	278	84.2424	278	84.2424
(0.0000 ...	0.0011]	40	12.1212	318	96.3636
(0.0011 ...	0.0023]	7	2.1212	325	98.4848
(0.0023 ...	0.0034]	5	1.5152	330	100.0000
Skupaj			330	100.0000		

