

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DRAGAN MILUTINOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IN PREDLOGI ZA SPREMEMBO
ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU
BIROTEHNA**

LJUBLJANA, JANUAR 2009

DRAGAN MILUTINOVIĆ

IZJAVA

Študent Dragan Milutinović izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 Problematika magistrskega dela	1
1.2 Namen magistrskega dela	2
1.3 Cilj magistrskega dela	3
1.4 Metodologija magistrskega dela	3
1.5 Struktura magistrskega dela	3
2 ORGANIZACIJSKA KULTURA	4
2.1 Opredelitev organizacijske kulture	5
2.2 Sestavine organizacijske kulture	7
2.3 Pomen organizacijske kulture	10
2.4 Organizacijska kultura ob združitvah in prevzemih	11
2.4.1 Strateški pomen organizacijske kulture pri združitvah in prevzemih	11
2.4.2 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost poslovanja pri združitvah in prevzemih	12
2.5 Merjenje organizacijske kulture	13
2.6 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja	15
3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	16
3.1 Kratka predstavitev nekaterih tipologij organizacijske kulture	16
3.2 Tipologija po Cameronu in Quinnu (model nasprotujočih si silnic)	18
3.2.1 Kultura hierarhije	18
3.2.2 Kultura klana	19
3.2.3 Kultura trga	19
3.2.4 Kultura adhokracije	20
3.3 Moč organizacijske kulture	21
4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	22
4.1 Vloga vodstva pri spreminjanju organizacijske kulture	23
4.2 Metode uvajanja sprememb na področju organizacijske kulture	24
4.2.1 Kadrovske spremembe	24
4.2.2 Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih	24
4.2.3 Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij	25
4.2.4 Podoba podjetja	26
4.3 Proces uvajanja sprememb organizacijske kulture	26

5 PREDSTAVITEV PODJETJA BIROTEHNA D.O.O.	27
5.1 Osnovni podatki o podjetju	27
5.2 Vizija in poslanstvo podjetja	29
6 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU BIROTEHNA D.O.O.	30
6.1 Metodološko ozadje analize	30
6.2 Predstavitev rezultatov za leto 2006.....	31
6.2.1 Rezultati analize z metodo modela nasprotujočih si silnic	31
6.2.1.1 Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih....	32
6.2.1.2 Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture po oddelkih.....	35
6.2.2 Rezultati analize moči organizacijske kulture.....	37
6.3 Predstavitev rezultatov za leto 2008.....	37
6.3.1 Rezultati analize z metodo modela nasprotujočih si silnic	37
6.3.1.1 Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih....	39
6.3.1.2 Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture po oddelkih.....	41
6.3.2 Rezultati analize moči organizacijske kulture.....	43
6.4 Primerjava rezultatov med letoma 2006 in 2008	43
6.4.1 Primerjalna analiza z metodo modela nasprotujočih si silnic	43
6.4.1.1 Primerjalna analiza dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih	45
6.4.1.2 Primerjalna analiza dejanske in želene organizacijske kulture po oddelkih	47
6.4.2 Primerjalna analiza moči organizacijske kulture	49
6.5 Predlogi za spremembo organizacijske kulture v podjetju.....	49
7 SKLEP.....	51
LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Organigram Skupine Avtotehna.....</i>	<i>27</i>
<i>Slika 2: Programi in segmenti poslovanja.....</i>	<i>28</i>
<i>Slika 3: Organigram podjetja Birotehna.....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 4: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture podjetja.....</i>	<i>32</i>
<i>Slika 5: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po posameznih sklopih.....</i>	<i>34</i>
<i>Slika 6: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih.....</i>	<i>36</i>
<i>Slika 7: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture podjetja.....</i>	<i>38</i>
<i>Slika 8: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po posameznih sklopih.....</i>	<i>40</i>
<i>Slika 9: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih.....</i>	<i>42</i>
<i>Slika 10: Primerjalni rezultati med letoma 2006 in 2008.....</i>	<i>44</i>
<i>Slika 11: Primerjava rezultatov v dejanskem stanju po posameznih sklopih.....</i>	<i>45</i>
<i>Slika 12: Primerjava rezultatov v zelenem stanju po posameznih sklopih.....</i>	<i>46</i>
<i>Slika 13: Primerjava rezultatov v dejanskem stanju po oddelkih.....</i>	<i>47</i>
<i>Slika 14: Primerjava rezultatov v zelenem stanju po oddelkih.....</i>	<i>48</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabele 1: Razmerje med številom zaposlenih in številom anketiranih.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 2: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture podjetja.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 3: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po posameznih sklopih.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 4: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 5: Moč organizacijske kulture.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 6: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture podjetja.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 7: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po posameznih sklopih.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 8: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabela 9: Moč organizacijske kulture.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 10: Primerjava moči organizacijske kulture.....</i>	<i>49</i>

1 UVOD

Organizacijska kultura ima močan vpliv na sposobnost podjetja, da izpelje svoje cilje in načrte, še zlasti takrat ko podjetje spreminja svojo strategijo. Organizacijska kultura je del t. i. »organizacijskega kapitala«, ki je vodljiv in po navadi podjetje z njim razpolaga in se odloča o tem, kakšno organizacijsko kulturo bo vpeljalo (Lisimen et al., 2004, str. 17-35).

Organizacijska kultura postaja tudi del konkurenčne prednosti posameznega podjetja. Organizacijsko kulturo je zaradi njene kompleksnosti in specifičnosti zelo težko posnemati ali kopirati. Od vodstva vsakega posameznega podjetja je odvisno, kako bo oblikovalo svojo organizacijsko kulturo in kakšno strategijo razvoja bo ubralo. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas. To pomeni, da ko podjetje dobi zgodovino, dobi tudi organizacijsko kulturo (Mesner Andolšek, 1995, str. 67). Cilj je dosežen, če bo podjetje skupaj z zaposlenimi lahko uresničilo svojo vizijo in poslanstvo. V literaturi velikokrat avtorji radi povezujejo uspešnost podjetij z določenimi tipi organizacijske kulture. Močno organizacijsko kulturo povezujejo z uspešnejšim poslovanjem podjetja. Večja učinkovitost in finančna uspešnost sta značilni lastnosti odličnih podjetij. Osnovni pogoj za različne tipe uspešnih organizacijskih kultur je zaupanje. Ljudje verjamejo v odnose, kjer prevladuje zaupanje. To zaupanje izredno cenijo in ga spoštujejo. Tisti zaposleni, ki si medsebojno zaupajo, so pripravljeni ne le slediti istemu cilju, temveč za dosego tega cilja slediti tudi isti smeri delovanja.

Organizacijska kultura lahko pospešuje ali zavira ustvarjalnost in inovativnost. Tako ima neposreden vpliv na podporo pri doseganju uspeha poslovanja podjetja. Podjetje si mora oblikovati lastno organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na tistih vrednotah, ki si jih delijo vsi zaposleni v podjetju (Noč, 2001, str. 66).

Preučevanje organizacijske kulture postaja čedalje pomembnejše, saj se zunanje okolje nenehno spreminja. Zaradi tega lahko postanejo posamezni elementi organizacijske kulture neustrezni, kar v podjetju otežuje uvajanje sprememb in ovira njegovo uspešnost. Analiza organizacijske kulture nam omogoča vpogled v dejansko stanje in nas hkrati pripravi na akcijski načrt za prihodnost.

1.1 Problematika magistrskega dela

Podjetje Birotehna d.o.o. je nastalo spomladi leta 2003 z združitvijo več računalniških podjetij v eno. Združitve in prevzemi podjetij so povezani z velikimi organizacijskimi spremembami, ki zadevajo zaposlene. V novem poslovnem sistemu se spremenijo vloge in pozicije posameznikov, komunikacijski tokovi ter mehanizmi odločanja (Lahovnik, 2001, str. 15). Birotehna je avtoriziran servisni partner za številne blagovne znamke, kot so: Canon, Epson, Fujitsu Siemens, HP/COMPAQ, Printronix, Ricoh, Samsung, Xerox in Pitney Bowes.

To pomeni, da izvaja garancijsko in izvengarancijsko vzdrževanje in servisiranje opreme po standardih in pogojih, ki jih predpisujejo in priznavajo največja imena računalniške in biroopreme. Birotehno sestavljajo štirje oddelki: oddelek SERVIS, oddelek SPREJEM, oddelek ADMIN (administratorji) ter oddelek PRODAJA (trgovina-maloprodaja). Razporeditev zaposlenih v posamezne oddelke je bila narejena na podlagi razporeditve delovnih mest v prejšnjih podjetjih. Tako je večina zaposlenih, ki je bila prej v istem podjetju, v novem podjetju razporejena v isti oddelek. Naloge posameznih oddelkov se razlikujejo, kljub temu pa se med seboj povezujejo, kar je izrednega pomena. Ob združitvi se je pojavilo veliko vprašanj glede organizacijske kulture in klime, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, novih načinov in sistemov dela, odnosa do dela in sodelavcev, glede reakcij odjemalcev oziroma porabnikov, konkurence ipd. Zaznati je bilo prisotnost nezaželenih učinkov, ki so vplivali na motivacijo v podjetju. Združitve podjetij se pogosto izkažejo za neuspešne, pri čemer je eden glavnih razlogov prav kulturna neusklajenost (Weber in Camerer, 2003, str. 401). Zaradi prehoda zaposlenih in poslovnih sistemov v novonastalo podjetje se je vzdušje v podjetju spreminjalo, kar se je odražalo tako pri zaposlenih kot pri doseženih rezultatih posameznih oddelkov znotraj podjetja. Mešanje različnih organizacijskih kultur in navad je pripomoglo k slabšemu vzdušju v podjetju. Ljudje se že po naravi težko prilagajajo in sprejemajo spremembe, ker te vplivajo na njihovo delo. Premagovanje kulturnih razlik je najtežavnejši del, ki je povezan z združitvijo ali pripojitvijo. Na istem mestu se znajdejo skupaj ljudje iz različnih organizacijskih kultur. Od njih se pričakuje, da se bodo ukvarjali s kompleksnejšimi vprašanji, ki so povezana z njihovim delom in s strategijo podjetja. Zaradi negotovosti, kdo bo dobil katero službo, kaj bo opuščeno in na kakšen način bo dosežena »sinergija zmanjševanja stroškov«, so razmere toliko slabše (Habeck et al., 2000, str. 99). Vodstvo podjetja mora vse te dejavnike predvideti ter pripraviti ustrezno poslovno strategijo, ki bo podjetje in temu posledično tudi zaposlene »popeljalo« na pot uspešnega poslovanja. Pri tem ima organizacijska kultura in z njo povezane morebitne spremembe zelo pomembno vlogo.

1.2 Namen magistrskega dela

Po izvedeni združitvi vodstvo podjetja ni posvečalo veliko pozornosti organizacijski kulturi v podjetju. Temu posledično so bili odnosi med zaposlenimi v podjetju precej napeti. Pripadnosti podjetju s strani zaposlenih skoraj ni bilo čutiti, vzdušje pa se je zelo hitro spreminjalo. Vsi ti dejavniki so negativno vplivali na poslovanje podjetja. Izostal je tudi poslovni rezultat podjetja. Zaradi tega sem se odločil, da naredim analizo organizacijske kulture v podjetju, v katerem sem zaposlen. Osnovni namen magistrskega dela je torej pomagati vodstvu, da se odloči za spremembo organizacijske kulture v podjetju, s čimer se bo izboljšalo tudi poslovanje podjetja.

1.3 Cilj magistrskega dela

Na podlagi anketiranja želim analizirati organizacijsko kulturo v podjetju, v katerem sem zaposlen. Na podlagi dobljenih rezultatov in opravljenih preučevanj organizacijske kulture želim predlagati spremembe ter ukrepe v prihodnosti, ki bodo pomenili izboljšanje stanja v podjetju. V okviru tega želim potrditi ali zavrniti naslednje hipoteze:

- *Hipoteza 1: po združitvi so se v podjetju ustvarile posamezne subkulture, kar pomeni, da ima vsak oddelek svoj tip organizacijske kulture.*
- *Hipoteza 2: osnovni tipi organizacijske kulture se v podjetju med letoma 2006 in 2008 niso spremenili.*
- *Hipoteza 3: vodstvo podjetja si želi drugačen tip organizacijske kulture, kot si ga želijo ostali zaposleni.*
- *Hipoteza 4: v podjetju prevladuje šibka organizacijska kultura.*

1.4 Metodologija magistrskega dela

Magistrsko delo temelji na empiričnem pristopu, v katerem sta kot glavni znanstveni metodi uporabljeni metoda analize in primerjave. Za pridobitev podatkov in informacij, na osnovi katerih sem naredil analizo stanja, sem uporabil metodo anketiranja na podlagi dveh vprašalnikov. Prvi vprašalnik je delo dveh avtorjev (Cameron in Quinna, 1999) in temelji na modelu nasprotujočih si silnic. Drugi vprašalnik, ki ugotavlja, kako močna je organizacijska kultura, sem sestavil na podlagi študijske literature pri predmetu Management sprememb na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (Čater, 2006). Podatke iz obeh anket sem statistično obdelal in jih tudi slikovno prikazal. Pri zbiranju podatkov sem uporabil primarne in sekundarne vire. Primarni viri se nanašajo na izvedeni anketni vprašalnik, sekundarni viri pa se nanašajo zlasti na proučevanje literature.

1.5 Struktura magistrskega dela

V uvodu magistrskega dela opisujem problematiko, namen in cilj dela. Pri cilju se osredotočam na predpostavljene hipoteze.

V drugem poglavju opredeljujem organizacijsko kulturo, kjer navajam nekaj opredelitev organizacijske kulture in opisujem njene sestavine. Poleg tega opisujem pomen organizacijske kulture ter njen pomen pri združitvah in prevzemih. Poglavje nadaljujem z opisom načinov merjenja organizacijske kulture. Na koncu poglavja navajam vpliv organizacijske kulture na uspešnost poslovanja podjetja.

Tretje poglavje je namenjeno različnim tipologijam organizacijske kulture. Na kratko predstavljam nekaj tipologij. Pri tem pa se osredotočam na tiste tipologije, ki sem jih uporabil v analizi magistrskega dela.

V četrtem poglavju navajam nekaj načinov spreminjanja organizacijske kulture. Najprej opisujem vlogo vodstva pri spreminjanju organizacijske kulture, nato pa predstavljam metode uvajanja sprememb organizacijske kulture v podjetju. Na koncu četrtega poglavja opisujem proces upravljanja sprememb organizacijske kulture.

Peto poglavje namenjam predstavitvi podjetja Birotehna. Navedene so glavne dejavnosti podjetja in predstavljeni sta vizija ter poslanstvo podjetja v povezanosti z organizacijsko kulturo podjetja.

Šesto poglavje obsega praktični del magistrskega dela, ki predstavlja pomemben del tega dela. Na podlagi izvedenih anketnih vprašalnikov predstavljam rezultate preučevanja organizacijske kulture v podjetju. V prvem delu poglavja predstavim rezultate ankete, izvedene v letu 2006. V drugem delu poglavja pa predstavim rezultate ankete, izvedene v letu 2008. Poglavje nadaljujem s primerjalno analizo dobljenih rezultatov v obeh časovnih obdobjih. Analiza, ki je izvedena po metodi nasprotujočih si silnic, primerja dejansko in želeno organizacijsko kulturo glede na posamezne sklope in glede na ravni oddelkov. Poleg analize metode nasprotujočih si silnic uporabljam tudi analizo, ki opredeljuje moč organizacijske kulture v podjetju. Šesto poglavje zaključujem s predlogi za spremembo organizacijske kulture v podjetju Birotehna.

Sedmo poglavje predstavlja sklep. V tem poglavju podajam smernice in predloge za spremembo organizacijske kulture v podjetju Birotehna. Na koncu poglavja potrjujem oziroma zavračam hipoteze, postavljene v uvodnem delu magistrskega dela.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Različni raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno. Pojem organizacijska kultura je sorazmerno nov, saj mu ekonomisti posvečajo večjo pozornost šele v zadnjih desetletjih. Pojem je bil prevzet v poslovno ekonomijo iz antropologije in sociologije. Podjetje sestavljajo zaposleni, ki imajo različne interese, navade, obnašanja, prepričanja in hotenja, ki praviloma niso usklajena med seboj. Prav tako niso usklajena s cilji podjetja. Za uspešno delovanje podjetja pa so bistveni prav odnosi med zaposlenimi znotraj podjetja (Kovač, 1996, str. 107-108).

Vsekakor je organizacijska kultura nekaj, kar predstavlja posebno pozicijo posameznega podjetja, ki je pozitivno ali negativno vrednoteno in se nanaša tako na lastno preteklost kot na odnos do okolja. Organizacijska kultura zahteva resen pristop, saj bo le tako mogoče vodilnim v podjetju pomagati pri prepoznavanju, da kulturne predpostavke dominirajo nad odločitvami vodilnih o strategiji, strukturi in sistemih in ne le pri stilu vodenja in zaposlenih (Banner in Gagne, 1995, str. 369).

Organizacijska kultura se večinoma ne izraža neposredno, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako ter kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo.

Vilfan (1990, str. 14) navaja, da bodo v prihodnosti podjetja naravnana k inovativni in hkrati ciljno usmerjeni organizacijski kulturi, ki bo podpirala tisto, kar ji bo pomagalo uresničevati strategijo.

2.1 Opredelitev organizacijske kulture

Pri opredeljevanju organizacijske kulture je pri različnih avtorjih zelo pomembno, kako vidijo vlogo organizacijske kulture v podjetju in jo na osnovi tega tudi različno opredeljujejo. V nadaljevanju bodo podane nekatere opredelitve organizacijske kulture različnih avtorjev:

- Rozman (2000, str. 134) je organizacijsko kulturo opredelil kot »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja«.
- Kavčič (1991, str. 132) organizacijsko kulturo označuje kot »sklad skupnih spoznanj zaposlenih, ki obstaja na ravni praktične zavesti (nekje med zavednim in podzavednim) in ki uravnava obnašanje zaposlenih oziroma podjetja«.
- Pučko (1991, str. 349) je organizacijsko kulturo opredelil kot »sistem vrednot (kaj je v naši hiši pomembno) in prepričanj ter navad (kako stvari opravljamo pri nas), ki so lastne zaposlenim v podjetju in ki so v stalnem sodelovanju v okviru procesov planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja (način, kako opravljamo stvari tukaj okoli)«.
- Za Harrisona (1992, str. 13) je organizacijska kultura v podjetju to, kar je za posameznika osebnost. Gre za od zaposlenih v podjetju skupno sprejeto interpretacijo realnosti, skupen način doživljanja okolja in odzivanja nanj.
- Organizacijska kultura je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen zaposlenim v podjetju in razlikuje eno podjetje od drugega. Je nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje zaposlene nekega določenega podjetja. Lahko bi rekli tudi, da so to dominantne vrednote, sprejete od nekega podjetja, način, kako se stvari pri nas izvajajo, filozofija, ki je temelj politike podjetja v odnosu na svoje zaposlene in kupce (Vila, 1994, str. 344).
- Po Webstrovi (v Vrčon, Tratar in Snoj, 2002, str. 46) je organizacijska kultura skupek nezapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo delovanje podjetja in da zagotavljajo norme obnašanja v njem. Čeprav so to neformalne, skrite sile v podjetju, imajo zelo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda večji kot formalne, zapisane smernice in vodila politike podjetja.

- Pojem organizacijska kultura poleg tega, kako se podjetje formalno obnaša, opozarja tudi na manj očitne, sicer neformalne, a vendar pomembne značilnosti, ki vplivajo na to, kako se sprejemajo odločitve v praksi in kakšni so dejanski odnosi med zaposlenimi pri delu (Walton, 1997, str. 93).
- Hofstede (v Merslavič, 1998, str. 636) je organizacijsko kulturo opredelil kot kolektivno programiranje mišljenj, ki zaposlene enega podjetja razlikuje od zaposlenih drugega podjetja. Pojem »kultura« izvirno izhaja iz socialne antropologije. Hofstede (2005, str. 4) pravi, da je organizacijska kultura kolektivno programiranje razuma, ki med seboj razlikuje zaposlene različnih skupin oziroma kategorij.
- Deal in Kennedy (2000, str. 3-21) pravita, da je organizacijska kultura eden najpomembnejših vidikov, ki odločajo o uspešnosti ali neuspešnosti poslovanja podjetja. Pri organizacijski kulturi ločita štiri dimenzije (vrednote, heroji, obredi in kulturno omrežje-sistem notranjega komuniciranja, hierarhija in moč).
- Organizacijska kultura je set zaznav, ki jih delijo zaposleni znotraj podjetja (Chatman et al., 1991, str. 491).
- Frost (1985, str. 85-120) je opredelil organizacijsko kulturo kot osebnost nekega podjetja. Po njegovem mnenju predstavlja organizacijska kultura celotno podobo podjetja, ki vključuje vrednote, prepričanja zaposlenih v tem podjetju in tudi strategijo ter dolgoročno vizijo razvoja podjetja.
- Meek (1992, str. 195-196) opredeljuje organizacijsko kulturo kot »združevalno silo v podjetju, ki predstavlja skupna hotenja zaposlenih, seveda pa so ta hotenja skladna s hotenji in cilji razvoja podjetja. Skupna hotenja se oblikujejo na podlagi skupnih prepričanj in vrednot zaposlenih znotraj podjetja. Organizacijska kultura torej predstavlja tisto, kar za posameznika predstavlja osebnost, skratka, je nekaj globljega od pravil, predpisov, strojev in zgradb«.
- Lipičnik (2002, str. 206-207) opredeljuje organizacijsko kulturo kot »produkt stvarnih razmer, v kakršnih ljudje živijo«. Po njegovem gre za spoznanja, ki posameznikom omogočajo smiselno interpretacijo izkušenj in tako omogočajo oblikovanje delovanja v prihodnje.
- Daft (2001, str. 314) pojmuje organizacijsko kulturo kot »sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo zaposleni v podjetju in se jih morajo novi zaposleni naučiti, da lahko v podjetju dobro delujejo«.
- Schein (1992, str. 10-12) se je v svoji analizi organizacijske kulture spustil do temeljnih predpostavk in tako podal eno izmed najnatančnejših opredelitev organizacijske kulture: »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne vsem zaposlenim v podjetju in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo«.

- Lipovec (1987, str. 213-217) pravi, »da ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo le-ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade. Ljudje pristajajo na spremembe navad iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad, stališč se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano in vzajemno delovanje. Torej se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanja sodelujočih in po katerih se sodelujoči ravnaajo, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve v preteklosti izkazale kot uspešne«.

Iz vseh podanih opredelitev organizacijske kulture lahko povzamemo, da je pojem zelo širok in kot tak tudi težko natančno opredeljiv. Avtorji so si nekako enotni, da gre pri organizacijski kulturi za način razmišljanja in delovanja nekega podjetja, je lastnost skupine ali zaposlenih v podjetju in deluje na nekih globljih ravneh, ki se jih zaposleni tega podjetja niti ne zavedajo. Zelo težko prepoznavna je organizacijska kultura tudi za nekoga, ki jo želi preučevati.

Ne glede na različnosti opredelitev organizacijske kulture je vseeno mogoče povzeti nekatere skupne prvine le-teh. Organizacijska kultura je (Kavčič, 1991, str. 132) je sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, norm itd., ki so značilne za določeno podjetje in jih razlikujejo od drugih podjetij.

2.2 Sestavine organizacijske kulture

Sestavine (Čater, 2006, str. 2) oziroma elementi organizacijske kulture se razlikujejo glede na to, v kolikšni meri se zaposleni zavedajo njihovega obstoja oziroma prisotnosti. Delijo se na vidne (stvari, navade in običaji, jezik, slogani, zgodbe, simboli), torej take, ki jih zunanji opazovalec lahko zazna, in na nevidne (izražene vrednote in norme, globlje domneve in prepričanja). Slednjih ne moremo neposredno opazovati in ugotavljati, o njih lahko le sklepamo na podlagi opaznih sestavin. Te sestavine organizacijske kulture so podzavestne, zaposleni v podjetju pa se jih ne zavedajo.

Vidne sestavine organizacijske kulture so naslednje:

- *Vrednote*: vrednote (in norme) sodijo med temeljne sestavine organizacijske kulture, zato so sestavni del skoraj vseh opredelitev. So na meji med zavednim in nezavednim. Zaposleni v podjetju jih zaznavajo kot nekaj samoumevnega, bolj očitne pa so za novozaposlene. Na podlagi vrednot in norm se oblikuje način obnašanja v podjetju, vendar tiste norme, ki jih določi vodstvo podjetja, bolj odsevajo v vedenju zaposlenih kot pa vrednote, ki si jih postavi vsak posameznik sam. Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. Delujejo kot notranja kontrola v posamezniku, praviloma pa imajo bolj splošno vrednost. Kulturne vrednote so lahko izražene tudi v pisnih dokumentih in sloganih. Zelo pomembne so izjave o poslanstvu in viziji podjetja (Daft

in Noe, 2001, str. 599). Drugi način za opis teh vrednot je, da jih opišemo kot vrednote, ki temeljijo na strahu. Tako na primer pretiran nadzor kaže na premajhno zaupanje v sistem ali v ljudi. Vodja s takim vedenjem je prepričan, da bo šlo vse narobe, če popusti. Posledica takega vedenja je strah med zaposlenimi, ki se bodo bali tvegati. To pa lahko ohromi razvoj, ustvarjalnost, odgovornost in podjetniško miselnost (Noč, 2002, str. 61).

- *Norme*: norme so vodilo za delovanje v značilnih in ponavljajočih se okoliščinah (Lipovec, 1987, str. 216). So kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin ter zagotavljajo skupno delovanje le-teh. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnostmi. To so ukazi, prepovedi, zapovedi, usmeritve, priporočila, nasveti ali dovoljenja. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami. Za organizacijsko kulturo so norme same po sebi manj zanimive, bolj je pomemben način, kako se v življenju uveljavljajo.
- *Simboli*: simboli so viden dokaz podjetja in kazalec življenja v njem (Ashkanasy et al., 2000, str. 73). Zaznavamo jih preko čutil (vid, sluh, tip, vonj) in so prvo, s čimer se sreča zunanji opazovalec. To so nosilci določenega pomena: besede, kretnje, slike ali predmeti.
- *Tipični obrazci vedenja*: gre za širše tipične vzorce ali obrazce vedenja v posamezni skupini, ki obsegajo večje enote obnašanja. Taki tipični obrazci so enaki pri ljudeh določenih skupin. Posameznikove prvine vedenja se združujejo v širše enote. Pogosto se izražajo v obliki »tako to delamo pri nas«. Kavčič pravi (v Možina, 1994, str. 180), da se skupine med seboj ločujejo prav po takih tipičnih obrazcih vedenja.
- *Vzorniki*: v mnogih podjetjih obstajajo idealni modeli voditeljev ali delavcev. To so osebe, ki so s svojim delovanjem veliko koristile podjetju in predstavljajo njegov simbol zaželenega delovanja za podjetje. Pogosto so to njegovi ustanovitelji ali njegovi prvi, vendar zelo uspešni voditelji. Lahko so tudi obstoječi vodje v podjetju, posebej če gre za dolgoletne uspešne in uveljavljene voditelje. Analiza tipičnih dejanj takih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture. Gre za ravnanje, ki je bilo osnova za uspešnost razvoja podjetja. Če gre za žive ljudi, so vzorniki le toliko časa, dokler je podjetje uspešno. Z njegovim propadom lahko postanejo iz pozitivnih celo negativni »heroji« (Možina, 1994, str. 181).
- *Običaji in obredi*: sem sodijo različne proslave v podjetju, obletnice, načini obeleževanja posameznih večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave itd. Ponekod se ob izjemnih uspehih posameznika drugi delajo, kot da se ni nič zgodilo ali da gre za nekaj normalnega. Drugje pa jim dajejo priznanje, tudi če gre za dosežek, ki ni neposredno pomemben za podjetje. Ponekod velja določen način oblačenja, pričeska kot norma ali pravilo. Tudi analiza takšnih dogajanj lahko odkrije pomembne sestavine organizacijske kulture (Možina, 1994, str. 181).
- *Komuniciranje*: komunikacije so ključnega pomena za funkcioniranje vsakega podjetja. Z vidika organizacijske kulture je pomembno predvsem neformalno in dejansko komuniciranje in odnos tega do formalnega, kot je v podjetju načrtovano in razvito. Gre za vprašanja, ali zaposleni verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja,

kje in kako prihaja do pomembnih informacij, ali so v podjetju govorice in kakšne narave so, kolikšen pomen in obseg imajo te govorice oziroma čenče itd. Vse to odkriva pomembne sestavine organizacijske kulture. Delno je takšne pojave možno šteti v kategorijo tipičnih obrazcev obnašanja in norm ali vrednot. Vendar so komunikacije z vidika opazovanja seveda mnogo bolj preprosta kategorija (Možina, 1994, str. 181). Ločimo med sistemom komuniciranja od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Prvi je pomemben za obveščanje zaposlenih o razmerah v podjetju, za dajanje navodil pri izvajanju odločitev in za dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in o raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh. Običajno teče med podrejenim in nadrejenim ob vsakodnevnih delovnih stikih. Še posebno koristno je lahko neformalno komuniciranje. Določene informacije se hitro širijo in gredo mimo vodstva. Vodstvo lahko nanje vpliva, ne more pa jih nadzirati. Vodstva uspešnih podjetij po svetu se trudijo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in skladno s tem z njimi komunicirala o vseh vitalnih problemih podjetja. Teme obsegajo stanje na trgu in položaj v primerjavi s konkurenco, vizijo prihodnosti podjetja, usmeritve v posameznih segmentih poslovanja in seveda kopico operativnih problematik, kjer se pričakuje tudi največ povratnih informacij s strani zaposlenih (Jančič, 1998, str. 9).

- *Proizvodi in storitve:* v širšem pomenu gre za vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. To so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne zlasti za empirično preučevanje. Prehod na nov proizvodni program, recimo, nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika. Vendar pa je v proizvodih in storitvah tudi najtežje odkriti, kaj predstavlja vsebino organizacijske kulture (Možina, 1994, str. 181).
- *Vodenje:* vodenje je sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjava večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje z zaposlenimi pri ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje ciljev. Stališča, prepričanja in vizije vodstva imajo pomemben vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme dela, ki potekajo skozi celotno podjetje. Vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo nam pogostokrat pomaga razložiti, zakaj podjetje deluje tako, kot deluje. Zaposleni imajo vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture bodisi kot neformalni voditelji ali preprosto samo tako, da delujejo v podjetju (Mesner Andolšek, 1995, str. 66-88).
- *Motiviranje:* motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje podjetja, v katerem je zaposlen. Vodje uporabljajo motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Možina, 1994, str. 517). Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109). Različne ljudi motivirajo

različni dejavniki. Torej bodo različne nagrade dosegle svoj namen ob različnih časih pri različnih ljudeh. Svojo selitev na določeno delovno mesto si lahko nekdo razlaga kot nagrado, nekdo drug pa kot kazen. Prav tako lahko dodatno izobraževanje nekemu predstavlja pomembno motivacijo za delo, nekemu drugemu pa zgolj nepotreben napor (Vroom et al., 1992, str. 100). Različni avtorji poudarjajo, da se motivacija pri posamezniku spremeni ob delu v skupini iz ozke osebne motiviranosti v širšo kolektivno motiviranost (Jurman, 1981, str. 51).

- *Organiziranost dela:* oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže zaposlene v podjetju. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo zaposlenih. V nasprotnem primeru je storilnost zaposlenih nizka, pojavita se visoka fluktuacija in absentizem, zaposleni se pritožujejo, povzročajo sabotaže, se zatekajo po pomoč k sindikatu ipd. Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente.
- *Sodelovanje:* sodelovanje razumemo kot skupno delovanje, dajanje pomoči, medsebojno razumevanje in zaupanje pri usklajevanju prispevkov posameznih zaposlenih k postavljenim ciljem, želenim rezultatom. Resnično sodelovanje pritegne vsakega zaposlenega k temu, da prostovoljno posreduje informacije in znanja. Dobra skupina je tista, ki zagotovi posamezniku, da se v njej dobro počuti in ima občutek, da pripada skupini pri doseganju skupnega cilja. Zaposleni, ki se dobro počuti na svojem delovnem mestu, bo dobre volje stopil med sodelavce. Ravno ta sproščenost močno vpliva na zaupanje med sodelavci.

Organizacijska kultura se ne izraža zgolj neposredno, temveč skozi odnos do sebe in okolja. Sestavljena je iz različnih subkultur. Podobno kot je formalna organizacija sestavljena iz različnih področij, oddelkov, enot, je tudi organizacijska kultura kombinacija različnih podkultur. Subkultura pomeni v bistvu neko skupino ljudi, ki imajo nekaj skupnega in se po tem ločijo od drugih (Ivanko, 2000, str. 239). Subkulture v podjetju nastanejo takrat, kadar zaposleni med seboj sodelujejo in komunicirajo in se sami identificirajo kot posebna skupina. Verjetnost za oblikovanje subkultur v podjetju je večja, če je podjetje veliko, starejše in notranje diferencirano.

Vsak avtor opredeli sestavine organizacijske kulture nekoliko drugače, se pa posamezne sestavine večkrat pojavljajo oziroma so skupne vsem avtorjem. Razlika med posameznimi avtorji je predvsem v tem, da se nekateri osredotočajo bolj na vidne sestavine, drugi pa bolj na nevidne in skrite sestavine organizacijske kulture.

2.3 Pomen organizacijske kulture

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju ter na uresničevanje njegove strategije in doseganje zastavljenih ciljev. Organizacijska kultura podjetja sama po sebi ni ne dobra ne slaba. Šele ko jo povežemo s strategijo podjetja (z želenimi cilji in načini dela), lahko ovrednotimo njeno ustreznost.

Organizacijska kultura je ključ za razumevanje, zakaj nekaterim podjetjem uspe uresničevati svoje strategije, drugim pa ne. Strategijo, ki gradi na obstoječih vrednotah, prepričanjih in vedenjskih vzorcih, bodo zaposleni lažje razumeli in sprejeli. Strategija, ki je v nasprotju s temi elementi, pa bo pri zaposlenih naletela na odpor. Pomembno je vedeti, da je potrebno najprej vzpostaviti strategijo podjetja in se šele nato prilagajati organizacijski kulturi saj je le-ta podrejena strategiji. Če strategija ni v soglasju z obstoječo organizacijsko kulturo, bo potrebno veliko napora za premagovanje obstoječih vzorcev (Zagoršek in Štemberger, 2005, str. 72).

2.4 Organizacijska kultura ob združitvah in prevzemih

Prevzemi in združitve v največjih primerih za obe sodelujoči strani v prevzemu oziroma združitvi prinašajo spremembe in drugačne pristope k opravljanju nalog in doseganju skupnih ciljev. Izkušnje kažejo, da je namen združitve vedno sprememba, čeprav se nekatera podjetja združujejo zaradi stroškov, druga pa gradijo na pričakovanih rasti. Integracija po združitvi je pogosto ključ do njihovega uspeha. Vsaka sprememba v okolju je izziv, zato je bolje, da so podjetja na vse prihajajoče spremembe pripravljena. Vodstvo mora razumeti spremembe, jih pričakovati in se pripraviti na vse njihove vidike, ki jih je mogoče predvideti (Habeck et al., 2000, str. 15).

Če pride do sprememb in nestabilnosti v notranjem in zunanjem okolju (npr. pri prevzemih in združitvah), pa lahko temeljne predpostavke ravno zaradi svoje trdnosti postanejo slabost.

Spreminjanje organizacijske kulture je zelo težavno. Od voditeljev zahteva dosledno in simbolično izražanje novih pravil in prednosti, nenehno komunikacijo in krepitev. Organizacijska kultura je prav tako gonilna sila podjetja kakor tudi sredstva, izdelki, stranke in celo zmogljivosti zaposlenih znotraj podjetja.

Vsakemu podjetju, ki kupuje drugo podjetje, mora biti povsem jasno, kaj želi storiti z organizacijsko kulturo in kako bi lahko čim bolj povečalo njeno vrednost. Neustrezno obravnavanje kulturnih vprašanj lahko uniči velik del vrednosti, ki naj bi jo ustvarila združitev (Habeck et al., 2000, str. 102).

2.4.1 Strateški pomen organizacijske kulture pri združitvah in prevzemih

Združitve podjetij se pogosto izkažejo za neuspešne, pri čemer je eden glavnih razlogov pogosto prav neusklajenost organizacijske kulture (Weber in Camerer, 2003, str. 401). Osnovni razlog za neuspeh je nerazumevanje vodilnih, da združevanje podjetij niso samo združitve bilanc, virov, poslovnih prostorov, opreme in drugih opredmetenih sredstev, temveč

zajema tudi neotipljive vire, med katerimi gre poudariti predvsem zaposlene in organizacijske vire, ki jih ima podjetje.

Usklajenost organizacijske kulture ne pomeni nujno kulturne enakosti, temveč združljivost, dopolnjevanje in umeščanje skupnih, podobnih in popolnoma različnih kulturnih elementov, ki se pojavijo v združenem podjetju. Visoka stopnja usklajenosti organizacijskih kultur pozitivno vpliva na uspešnost združitve. Podjetja, ki poslujejo znotraj iste panoge, so približno enako velika, imajo podobno zgodovinsko ozadje in so usmerjena k podobnim strateškim ciljem, imajo večje možnosti za ujemanje organizacijskih kultur in posledično večjo verjetnost za uspeh združitve. Kljub temu je potrebno vsak primer združevanja obravnavati ločeno.

Da bi se podjetja izognila neuspehom zaradi neobvladljivih razlik organizacijskih kultur, je priporočljivo pred odločitvijo o prevzemu ali združitvi napraviti skrben pregled obeh organizacijskih kultur in upoštevati, da je prevzem ponavadi »kulturni šok« za obe podjetji. Zato je zelo pomembno, da mora podjetje, ki je v fazi združitve, tako imenovano prevzemno podjetje, poznati svojo organizacijsko kulturo in njene močne ter šibke točke. To podjetju omogoča, da pravočasno predvidi nastanek morebitnih težav in pripravi akcijski načrt za njihovo odpravo.

Če so organizacijske kulture dveh podjetij precej različne, lahko pride do številnih konfliktov ali do t. i. »trka« organizacijskih kultur. Posledice takšnega trka so lahko katastrofalne, kot so: ključni kadri lahko zapustijo podjetje, lahko nastanejo notranji konflikti, odpor in negotovost pa onemogočata odločanje o strateških in vsakodnevni zadevah. Vse skupaj lahko privede do tega, da podjetjema ne uspe uresničiti niti ekonomskih sinergij, ki so bile glavno vodilo za združitev.

2.4.2 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost poslovanja pri združitvah in prevzemih

Znano je, da so kulturne razlike med partnerjema v združevalnem oziroma prevzemnem procesu eden najpogostejših vzrokov za neuspeh. Kulturni vzroki so glavni krivec za nedoseganje zastavljenih ciljev v procesih združitve in prevzemov.

Izkušnje govorijo, da so »človeški in kulturni« dejavniki zelo pomembni za uspešnost združitve in prevzemov. Obstajajo številne študije uspešnosti združitve in prevzemov, ki ocenjujejo pomen in vpliv organizacijske kulture na uspešnost procesov združitve in prevzemov. Globalna študija 115 transakcij, ki jo je opravila A. T. Kearney v letih 1998/99, je razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni doseglo vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo glavno vodstvo (Habeck et al., 2000, str. 15).

Številna svetovna svetovalna podjetja med drugim ugotavljajo, da kar 83 % vseh prevzemov ni povečalo vrednosti za delničarje, da dve tretjini bančnih prevzemov ni uspešnih, da 85 % prevzemov zgreši zastavljene cilje in da so največje kupčije najmanj uspešne. Raziskave tudi kažejo, da so bili cilji, zaradi katerih je sploh prišlo do združitve ali prevzema, uresničeni oziroma doseženi samo polovično (Habeck et al., 2000, str. 15).

Na osnovi vseh teh podatkov in raziskav lahko zaključimo, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost oziroma neuspešnost združevalnih aktivnosti. Seveda se zastavlja vprašanje, katere so bistvene napake pri načrtovanju in izvajanju združitvenih in prevzemnih procesov in kje so vzroki za zapostavljanje očitno tako pomembnega elementa, kot je organizacijska kultura.

2.5 Merjenje organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo lahko proučujemo na različne načine. Medtem ko nam anketni vprašalniki veliko pomagajo pri kvantitativni analizi, nam intervjuji z zaposlenimi znotraj nekega podjetja omogočajo pridobiti še pomembnejše kvalitativne podatke. Avtorji pri merjenju posameznih elementov organizacijske kulture uporabljajo različne načine proučevanja za določitev organizacijske kulture (Ashkanasy et al., 2000, str. 131-145).

Raziskovalci so pogosto kritizirali kvantitativna merjenja organizacijske kulture. Menijo, da so merjenja preveč enostranska. Njihova kritika je zaradi prevelike abstraktnosti organizacijske kulture vodila v uporabo kvalitativnih metod skorajda do te mere, da so kvantitativne metode popolnoma izključili. Kvantitativni način merjenja organizacijske kulture je kritiziran prav zaradi edinstvenosti vsake posamezne organizacijske kulture. V organizacijski kulturi podjetja imamo opravka z neko socialno enoto zaposlenih v podjetju, za katero je nemogoče standardizirati proces merjenja. S tem se strinja tudi Schein (1999, str. 25-61), ki pravi, da so ocene takšnih kvantitativnih merjenj neetične, ker namesto kategorij analiziranega podjetja odražajo shematične kategorije. Zatrjuje, da ne moremo vedeti, kaj naj sploh sprašujemo, oziroma, na kakšen način naj oblikujemo vprašanja, da bodo anketirancem razumljiva, saj je vsak posameznik individuum zase in tako tudi razume posamezno vprašanje. Zato se mu zdi smotrnejše postavljati vprašanje kar celi skupini in tako ugotavljati, kakšna je enotnost organizacijske kulture podjetja. Temu primerno so kvalitativne metode merjenja zahtevnejše. Kljub vsemu pa je za določitev organizacijske kulture podjetja potrebno in smiselno uporabiti obe metodi, tako kvantitativne kot tudi kvalitativne.

Pri merjenju organizacijske kulture gre za orodja, ki so jih razvile antropologija, etnologija in kasneje sociologija. To so standardizirani in nestandardizirani intervjuji, vprašalniki različnih vrst ter oblik in analiza vsebine dokumentov (Možina, 1994, str. 193-196).

Ker je organizacijska kultura globoko zasidrana v percepciji, mišljenju, občutenju in delovanju zaposlenih, je ta njena navzočnost lahko vzrok, da jo spregledamo. Raziskovalec je

pravzaprav v začetku soočen z dejstvom, da sploh ne ve, kaj išče. Zaradi tega je prisiljen, da začne iskati pri najbolj vidnih dejstvih in se postopoma spušča v odkrivanje globljih plasti. Začne lahko pri vodstveni strategiji in filozofiji, stilu vodenja, konfliktih v zvezi z njim ali pri odnosih nadrejeni-podrejeni, sodelovanju zaposlenih, načinu reševanja konfliktov med zaposlenimi, skupinami ali organizacijskimi enotami. Povsod bo odkrival, da zaposleni delujejo na določen način. Še vedno pa ne ve, ali ima dejansko opraviti s kulturnimi obrazci ali pa je to, kar vidi, nekaj drugega, oziroma da zaposleni delujejo tako zaradi vplivov okolja, situacijskih vplivov ali česa drugega. Zato je potrebno vedeti, kako si zaposleni razlagajo tako ravnanje. Šele ko ugotovimo, da so tudi razlage podobne, lahko domnevamo, da smo odkrili skupen obrazec delovanja, ki ga določajo skupno pridobljeni organizacijski kulturni pomeni. Viri pridobivanja podatkov, s katerimi lahko sklepamo o organizacijski kulturi v podjetju, so (Mesner Andolšek, 1995, str. 127-129):

- opazovanje in opazovanje z udeležbo,
- poglobljeni intervjuji,
- anketni vprašalniki,
- organizacijska struktura,
- sistemi informiranja in nadzora,
- sistemi nagrajevanja in sankcij,
- zgodbe in miti,
- različni dokumenti in pravilniki.

Vidik, ki ga je potrebno upoštevati pri preučevanju organizacijske kulture, se nanaša na stopnjo, do katere prevladujejo v njej tradicionalno moške vrednote, kot so na primer racionalnost, logika, tekmovanje in neodvisnost. V posameznih organizacijskih kulturah je mogoče opaziti velik vpliv teh vrednot, v drugih pa prevladujejo značilno ženske vrednote, kot so intuicija, skrb za druge, izražanje čustev in medsebojna odvisnost (Treven in Sriča, 2001, str. 80).

House je s sodelavci (2002, str. 3-10) proučeval vpliv organizacijske kulture na vodenje srednjega managementa. V model za merjenje organizacijske kulture so vključili kar nekaj dimenzij (usmerjenost v prihodnost, izogibanje negotovosti, porazdelitev moči, individualizem ali kolektivizem, usmerjenost v uspešnost, enakopravnost spolov, samozavestnost, trdnost in humanost). Ključna vprašanja, ki se porajajo avtorjem pri postavljanju modelov in definiranju različnih dimenzij in tudi njihovim uporabnikom iz prakse, so: »Ali so izbrane dimenzije res prave? Ali resnično merijo tisto, kar mislimo, da merijo? Ali je smiselno meriti organizacijsko kulturo z enakimi dimenzijami kot merimo nacionalno kulturo?«

Uporabnost in učinkovitost posameznih metod je odvisna od tega, katere dimenzije organizacijske kulture želimo proučevati in na kakšen način želimo uporabiti pridobljene podatke. Seveda je treba organizacijsko kulturo še vedno proučevati tudi kvantitativno, saj se tako povečuje učinkovitost. S kvantitativnimi metodami, kot so vprašalniki, ocenimo manj

abstraktne ravni organizacijske kulture, kvalitativne metode, kot so opazovanje in intervjuji, pa nam omogočajo, da ocenimo tudi bolj abstraktne ravni, ki so posameznikom v podjetju samoumevne. Globlje ravni organizacijske kulture lahko zelo dobro ocenjujemo tudi s kvantitativnimi metodami, toda le v primerih, ko so ravni organizacijske kulture poenotene, še zlasti ko je organizacijska kultura močna. Nobena metoda ni popolna in nobena ne da idealnega rezultata, še manj pa omogoča vključitev vseh lastnosti organizacijske kulture. Za posamezno metodo analiziranja se odločamo na podlagi njenega namena uporabe dobljenih rezultatov.

2.6 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

Z odkritjem pomembnosti organizacijske kulture kot enega od dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj podjetje uspešno ali neuspešno uresničuje cilje, so se v organizacijski teoriji začele pojavljati razlage, kako in preko katerih procesov organizacijska kultura sploh deluje in vpliva na uspešnost podjetja. V najradikalnejših verzijah organizacijske teorije je bila organizacijska kultura tista, ki je v podjetju določala vse. Po minimalističnih verzijah pa na drugi strani organizacijska kultura ni bila nič več kot ideologija strateškega vrha v podjetju, s katerim je skušal prepričati zaposlene, da se je vredno truditi za postavljene cilje. Med tako opredeljenimi skrajnostmi je obstajala cela vrsta bolj ali manj izdelanih konceptov vplivanja (Mesner Andolšek, 1995, str. 7-8).

Dokaj enotno je prepričanje, da organizacijskih sprememb ni mogoče izvesti brez sprememb organizacijske kulture. Sprememba organizacijske kulture je pravzaprav del organizacijskih sprememb. Razvijanje uspešnosti organizacijske kulture in njenega nagrajevanja je eden od temeljev konkurenčnosti nekega podjetja.

Merjenje uspešnosti poslovanja s knjigovodskimi in analitičnimi merili iz časov, ko so bili dejavniki, kot je organizacijska kultura, spremenljivost gospodarskih in družbenih razmer, odvisnost od znanja in ustvarjalnosti in ne le od materialnih virov, zapostavljeni, je puščalo ob strani bistvene vire konkurenčnih prednosti in sposobnosti preživetja.

Sodobna podjetja danes delujejo v okolju, ki ima bistveno drugačne značilnosti kot pred časom (Lipičnik, 2002, str. 208). Po eni strani gre za trg kupcev, zahtevno, muhasto in nepredvidljivo stanje, po drugi strani pa za pravo eksplozijo inovacij, predvsem na področju izdelkov, storitev in tehnologij. Podjetja današnjega časa temeljijo na zaposlenih, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so torej zaposleni in organizacijska kultura, zato se je z vso strokovno resnostjo treba lotiti pojma organizacijske kulture v podjetju.

Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja je odvisen od razmer, v katerih posamezno podjetje deluje. Takšna smer raziskovanja gradi na ugotovitvah raziskav, ki so

ugotovile korelacijo med organizacijsko kulturo in gospodarsko uspešnostjo podjetja. Gre za razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti podjetja.

Uspešno delovanje organizacijske kulture nekega podjetja je torej v njeni vlogi »katalizatorja«, ki ustvarja (notranjo) motivacijo. V idealnem primeru povzroča, da zaposleni v podjetju med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev zavestno ali podzavestno mislijo in delujejo kot oblikovalci ter uresničevalci ciljev podjetja. Organizacijska kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželen in nujen, »vlečemo isto vrv« (Lipičnik, 2002, str. 208).

3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Na začetku tega poglavja so predstavljeni nekateri tipi organizacijskih kultur. V nadaljevanju pa je nekoliko bolj poglobljeno predstavljena tipologija organizacijske kulture, na podlagi katere je opravljena analiza v raziskovalnem delu tega magistrskega dela.

3.1 Kratka predstavitev nekaterih tipologij organizacijske kulture

V nadaljevanju bodo predstavljene nekatere tipologije organizacijske kulture:

- *Tipologija po Ansoffu*: tipologijo, ki jo je leta 1979 razvil Ansoff, razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur. Tipi organizacijskih kultur se razlikujejo po odnosu do drugih ljudi, odnosu ljudi do časa in odnosu ljudi do tveganja. Poznamo pet tipov organizacijskih kultur (Rozman, 1996, str. 135):
 1. *Stabilni tip kulture*: zaposleni v podjetju so introvertirani, usmerjeni v preteklost ter se upirajo spremembam.
 2. *Reaktivni tip kulture*: zaposleni so introvertno usmerjeni, vendar jih zanima sedanjost in so pripravljeni minimalno tvegati oziroma slediti spremembam.
 3. *Anticipativni tip kulture*: zaposleni so lahko usmerjeni tako navznoter kot navzven in sprejemajo tveganje, ko imajo popolno zaupanje.
 4. *Eksplativni tip kulture*: zaposleni so ekstrovertirani in nenehno iščejo spremembe.
 5. *Usklajevalni tip kulture*: zaposleni so usmerjeni navzven.
- *Tipologija po Handyju*: Handy (1995, str. 20) meni, da je vsak posamezni tip organizacijske kulture primeren za določeno vrsto dela, oziroma da je vsak od načinov, kako peljemo stvari v podjetju, za nekaj dober. Tako Handy loči štiri vrste organizacijske kulture:
 1. *Kultura moči*: je simbolno prikazana s pajkovo mrežo, kjer vse niti oziroma vzvodi moči izhajajo iz centra.
 2. *Kultura vlog*: je upodobljena kot grški tempelj. Ta organizacijska kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacije.

3. *Kultura nalog*: simbolno je ponazorjena z mrežo. Največja vrednota v tej organizacijski kulturi je doseganje postavljenih ciljev. V tem tipu organizacijske kulture je značilno timsko delo.
 4. *Kultura osebnosti*: simbolično je prikazana kot galaktična meglica z nekaj svetlimi zvezdami. V tej organizacijski kulturi je posameznik najpomembnejši.
- *Tipologija po Hofstedu*: z raziskavo je želel ugotoviti, katere dimenzije najbolj značilno izražajo organizacijsko kulturo nekega podjetja. Raziskavo v obliki vprašalnika je razdelil na dva sklopa (vprašanja o organizacijskih praksah in vprašanja o temeljnih vrednotah podjetja). Hofstede je organizacijske prakse opredelil kot sklop aktivnosti, ki so vidne navzven, vendar pa so lahko razumljive samo zaposlenim. Potreba po varnosti, osredotočenost na delo, potreba po avtoriteti, zategnjenost ali sproščenost, sebičnost ali pragmatičnost so dimenzije organizacijske kulture na osnovi vrednot, kot jih je opredelil Hofstede (2005, str. 314).
 - *Tipologija po Dealu in Kenneedyju*: tipologija temelji na merilih stopnje tveganja pri odločitvah in na hitrosti povratnih informacij (odziv s trga na sprejete odločitve). Prvemu merilu sta dodala značilnosti veliko ali majhno tveganje, drugemu merilu pa hitro ali počasno povratno informacijo. Tako sta s kombiniranjem teh dveh meril določila štiri tipe organizacijske kulture (Rozman, 1993, str. 172):
 1. *Poslovna (prodajna) kultura*: zanjo je značilno relativno majhno tveganje in hitra povratna informacija. Značilnost podjetij s prodajno organizacijsko kulturo je pragmatičnost. Temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe.
 2. *Špekulacijska kultura*: pri tej organizacijski kulturi je tveganje veliko in tudi povratne informacije so hitre. Ta tip organizacijske kulture je primeren za borze, svet mode in poklicnega športa, kjer je v ospredju hiter zaslužek. Hitrost in konkurenčna kreativnost sta vrline, medtem ko previdnost velja za slabost.
 3. *Procesna kultura*: je poznana po relativno majhnem tveganju in tudi povratne informacije so pomembne.
 4. *Sistemska kultura*: zanjo je značilno veliko tveganje in počasnost povratnih informacij. Takšno organizacijsko kulturo srečamo v investicijskih dejavnostih, velikih projektih, gradbeništvu. Zaradi velikega tveganja so lahko napačne odločitve usodne za podjetje.
 - *Tipologija Reimana in Wienerja*: organizacijsko kulturo opredeljuje s pomočjo dveh dimenzij (usmerjenost vrednot in vir kulture) in tako opredeljuje štiri tipe organizacijske kulture (Čater, 2006, str. 21):
 1. *Elastična kultura*: zanjo so značilne karizmatična osebnost in navznoter usmerjene vrednote.
 2. *Šovinistična kultura*: zanjo velja, da samo še podjetje verjame, da je najboljše.
 3. *Podjetniška kultura*: zanjo so značilne karizmatična osebnost in navzven usmerjene vrednote.
 4. *Strateško-poslovna kultura*: zanjo je značilno, da se ponavadi razvije po uveljavi podjetniške kulture.

- *Tipologija Goffeeja in Jonsa*: temelji na opredelitvi organizacijske kulture s pomočjo dveh dimenzij (solidarnosti in družabnosti) in tako opredeljuje štiri tipe organizacijske kulture (Goffeeja in Jonsa, 1998, str. 21):
 1. *Mrežna*: zanjo so značilni visoka stopnja družabnosti (timsko delo, delitev informacij, ustvarjalnost itd.) in nizka stopnja solidarnosti (skupne naloge, interesi, cilji itd.).
 2. *Skupna*: zanjo so značilni visoka stopnja družabnosti in solidarnosti.
 3. *Razdrobljena*: zanjo so značilni nizka stopnja družabnosti in solidarnosti.
 4. *Koristoljubna*: zanjo so značilni nizka stopnja družabnosti in visoka stopnja solidarnosti.

3.2 Tipologija po Cameronu in Quinnu (model nasprotujočih si silnic)

3.2.1 Kultura hierarhije

Za kulturo hierarhije je značilno formalizirano in strukturirano delovno okolje. Podjetje s kulturo hierarhije je usmerjeno navznoter in deluje v stabilnem okolju. Opisi delovnih nalog zelo podrobno narekujejo, kaj morajo zaposleni delati. Vsi se držijo postopkov in pravil. Formalna pravila in politika podjetja so tista, ki držijo podjetje skupaj. Ker način dela zaposlenih opredeljujejo postopki, so uspešni vodje takšnih podjetij dobri koordinatorji in organizatorji. Vendar je zelo pomembno, da se pri organiziranosti dela nič ne zatika. Dolgoročno se takšna podjetja zavzemajo za stabilnost, predvidljivost in učinkovitost. Podjetje je uspešno, če je učinkovito in če dosega zanesljive dobave in proizvodnjo z nizkimi stroški. V podjetju so dolgoročno zaposleni. Lepilo takšnega podjetja so formalna pravila in politika. Dolgoročno se zavzema za učinkovito poslovanje s tekočimi postopki. Kultura hierarhije ohranja notranjo kontrolo s pomočjo pravil, specializacijo delovnih mest in centralizacijo odločitev. Zelo dobro so določene meje o tem, kdo lahko sprejema odločitve in pravila, postopki so standardizirani, kontrola in mehanizmi odgovornosti pa so ključni za doseganje uspeha. Takšen tip organizacijske kulture prevladuje zlasti v podjetjih, katerih glavni izziv je povečana učinkovitost in zanesljivost. V ta tip organizacijske kulture ponavadi spadajo velike organizacije, vladne ustanove, ki imajo veliko standardiziranih postopkov in več hierarhičnih ravni. Kultura hierarhije lahko prevladuje tudi v manjših podjetjih.

Temeljne vrednote kulture hierarhije so: stabilnost, nadzor in osredotočenost navznoter, integracija. Za kulturo hierarhije je značilna visoka stopnja stabilnosti in nadzora ter visoka stopnja notranje osredotočenosti. Zaradi teh značilnosti takšno podjetje uspešno deluje v stabilnem in predvidljivem okolju, manj pa v okolju, ki zahteva prilagodljivost.

Kriteriji učinkovitosti v hierarhični kulturi so: predvidljivost, doslednost in tekoče delovanje procesov. Kontrola je najboljša metoda za uspeh. To ustreza podjetjem, ki jim je bolj kot fleksibilnost pomembno, da so procesi izvedeni brez napak.

3.2.2 Kultura klana

Kultura klana je dobila ime zaradi podobnosti družinskemu tipu podjetja (Cameron, Quinn, 1999, str. 36-38). Podjetje s tako organizacijsko kulturo je usmerjeno navznoter, je fleksibilno in se zelo zanima za zaposlene. Podjetje je tako imenovani podaljšek družine. Prevzemajo ga skupne vrednote in cilji, soudeležnost, individualnost, vendar kljub temu močan občutek skupnosti in pripadnosti, kjer namesto »jaz« vedno uporabljajo osebni zaimsek »mi«. Posameznik se močno identificira s skupino, ki deluje kot razširjena družina in ne toliko kot ekonomsko bistvo druženja. Tipične lastnosti kulture klana so timsko delo, sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju ciljev podjetja in zavzetost za zaposlene. Zaposleni so nagrajeni za opravljeno timsko in ne individualno delo. Kvaliteta kulture klana temelji na spodbujanju zaposlenih, da izražajo svoje predloge, kako izboljšati delo in poslovanje podjetja ter bolje urediti delovno okolje zaposlenih. Kultura klana temelji na osnovnih predpostavkah, da je timsko delo najuspešnejše, poudarja razvoj zaposlenih, stranke se obravnava kot partnerje, podjetje oblikuje človeku prijazno delovno okolje. Glavne naloge vodij so usposabljanje zaposlenih in spodbujanje k sodelovanju in uresničevanju ciljev podjetja. Za organizacijsko kulturo, ki temelji na kulturi klana, je značilno zaposlenim naklonjeno delovno okolje, vodje so postavljeni v vlogo mentorjev, lepilo podjetja je lojalnost, tradicija in visoka pripadnost. Poudarja se dolgoročno napredovanje vsakega posameznika z veliko stopnjo morale, ki daje zaposlenim občutek pomembnosti. Uspeh je opredeljen z dobrimi odnosi in počutjem v podjetju in z veliko skrbjo za zaposlene ter kupce.

Temeljne vrednote kulture klana so: fleksibilnost, prilagodljivost in osredotočenost navznoter, integracija. Klan predstavlja podjetje, ki deluje po podobnih načelih kot razširjena družina. V takšnem podjetju prevladujejo skupne vrednote, cilji, povezanost, sodelovanje, visoka stopnja moralne odgovornosti in občutek pripadnosti skupini.

V kulturi klana so kriteriji za učinkovitost podjetja: medsebojna povezanost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in timsko delo. Vključevanje zaposlenih spodbuja njihovo pripadnost in odgovornost.

3.2.3 Kultura trga

Zelo priljubljena je postala v poznih šestdesetih letih, ko so se želela podjetja spoprijemati z novimi konkurenčnimi izzivi (Cameron, Quinn, 1999, str. 35-36). Kultura trga se bistveno bolj naslanja na sklop predpostavk kakor kultura hierarhije. Usmerja se na zunanje okolje in je osredotočena na stranke, dobavitelje, pogodbenike itd. Kultura trga primarno deluje po tržno ekonomskih mehanizmih. Zaposlene v podjetju zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene. Za oblikovanje konkurenčne prednosti se prvotno usmerja v izvajanje transakcij (zamenjava, prodaja, pogodbe) z odjemalci. Prednostni cilji takšnega podjetja so donosnost, tržni delež v panogi in zanesljivi kupci. Ključne vrednote, ki prevladujejo, so tekmovalnost in produktivnost. Podjetja jih dosegajo z močnim

poudarkom na zunanjem pozicioniranju in nadzoru. Kultura trga temelji na predpostavkah, da zunanje okolje ni prijazno, marveč sovražno, potrošniki pa izbirčni in jih zanima le cena izdelka. Delovno okolje v takem podjetju je zelo tekmovalno, kar se lahko opazi že po stilu vodenja. Podjetje poskuša povečevati svojo konkurenčno prednost z uspešnim poslovanjem, pri čemer je glavna naloga vodij doseganje produktivnosti, rezultatov in dobička podjetja. Predpostavlja se, da agresivna strategija vodi v produktivnost in dobičkonosnost. Kultura trga je usmerjena k rezultatom, njihovi vodje so nepopustljivi, energični in zahtevni. Lepilo podjetja je poudarjanje zmagovitosti. Uspeh je definiran s pomočjo tržnega deleža in prodiranja na nove trge.

Temeljne vrednote kulture trga so: stabilnost, nadzor in osredotočenost navzven, diferenciacija. Za to obliko organizacijske kulture je značilna osredotočenost na zunanje okolje in na transakcije z zunanjimi deležniki podjetja. Glavni cilji so doseganje konkretnih rezultatov (dobičkonosnost), tržna moč in dobra baza kupcev.

Kriteriji učinkovitosti v kulturi trga so: doseganje rezultatov in ciljev, premagovanje konkurence, povečevanje tržnega deleža in doseganje velikega donosa na kapital. Konkurenca spodbuja produktivnost in učinkovitost.

3.2.4 Kultura adhokracije

Kultura adhokracije (adhoc) je najbolj odzivna na turbulentno okolje enaindvajsetega stoletja. Oznaka tipa kulture adhokracije izhaja iz besede »ad hoc«, ki se nanaša na začasno, specializirano in dinamično delo. Osnovne predpostavke te organizacijske kulture so se razvijale na popolnoma drugačen način od preostalih že opisanih tipov organizacijskih kultur in temeljijo na inovativnosti: biti prvi v razvoju neke rešitve, kajti to je tisto, kar vodi k uspehu. Zaposleni v podjetju s kulturo adhoc so zelo dinamični, podjetniški in kreativni. Dolgoročno jih zanima vedno novo eksperimentiranje in pridobivanje novih virov. Zanje pomeni uspeh nov unikatni izdelek ter iskanje načinov prodiranja na trg kot prvi ponudnik. Zaposleni cenijo inovativnost, izvirnost ter svobodo odločanja. Vodje so zelo inovativni in pripravljeni tvegati za vsako ceno. Glavna naloga vodij je, da spodbujajo kreativnost. Predpostavljajo, da inovativnost in prilagodljivost vodita do novih virov in dobičkonosnosti, zato dajejo poudarek kreiranju vizije prihodnosti. Ta tip organizacijske kulture pogosto najdemo v panogah, kot so letalstvo, razvoj programske opreme, svetovalne dejavnosti in filmska industrija. Pomemben izziv teh podjetij je v inovativnosti proizvodov in storitev ter v hitri prilagodljivosti do novih priložnosti. V nasprotju s kulturami trga in hierarhije za kulturo adhoc ni značilna centralizacija moči ali avtorsko vodenje. Namesto tega se odvisno od problema prelija moč posameznika na posameznika oziroma z naloge na nalogo. Velik poudarek je na individualnosti in pripravljenosti za tveganje. Skoraj vsak posameznik takšne organizacijske kulture ima opravka z ustvarjanjem, strankami, razvojem in raziskavami. Vsaka stranka podjetja je projekt zase. Značilno je, da nima organizacijskih diagramov, saj je nagnjena k pogostemu spreminjanju. Delovno mesto je definirano kot kreativen,

dinamičen in podjetniški prostor. Uspešno vodstvo je vizionarsko, inovativno in usmerjeno k tveganju. Lepilo podjetja je zaveza k eksperimentiranju in inovativnosti. Poudarek je na vodilnem položaju novih znanj, izdelkov ali storitev.

Temeljne vrednote kulture adhokracije so: fleksibilnost, prilagodljivost in osredotočenost navzven, diferenciacija. Kultura adhokracije je prilagojena sodobnemu, turbulentnemu in izredno konkurenčnemu okolju. Takšna podjetja razvijajo nove produkte in storitve, ki jih hitro prilagajajo spremenjenim potrebam trga ter vedno znova iščejo nove priložnosti in tržne niše.

Kriteriji učinkovitosti v kulturi adhokracije so: nove rešitve, novi produkti in storitve, inovativne rešitve problemov, kreativne ideje in rast na novih trgih.

3.3 Moč organizacijske kulture

V vsaki organizacijski kulturi obstaja množica različnih vrednot, prepričanj in norm, saj se ljudje med seboj razlikujemo tudi zaradi osebnostnih lastnosti in edinstvenih izkušenj. Kljub temu pa je večina družbenih vrednot, prepričanj in norm skupna večini ljudi. Chatman in Cha (2003, str. 23) menita, da se moč organizacijske kulture odraža v dveh dimenzijah, in sicer: v homogenosti vrednot med zaposlenimi in v intenziteti zagovarjanja teh vrednot. Če sta homogenost in intenziteta vrednot v podjetju visoki, lahko govorimo o močni organizacijski kulturi, če pa dimenziji nista izraziti, govorimo o šibki organizacijski kulturi. V nekaterih podjetjih so vrednote med zaposlenimi zelo nehomogene, izražajo pa se zelo intenzivno. V takšnem primeru so lahko odnosi v podjetju zelo napeti.

Močna organizacijska kultura ima svoje prednosti in slabosti, vse pa se ponavadi izrazijo sorazmerno z njeno močjo. Organizacijska kultura izraža identiteto podjetja. Je tisto, kar podjetje loči od drugega, ga naredi edinstvenega. Zaradi tega v zaposlenih vzbuja ponos in predanost podjetju ter povečuje učinkovitost medsebojnih interakcij. Močna organizacijska kultura je tudi učinkovito nadomestilo za nadzor. Bolj kot zaposleni ponotranjijo norme in vrednote, manj formalnega nadzora je potrebnega. Po drugi strani pa organizacijska kultura že sama po sebi zmanjšuje raznolikost v podjetju. S tem ko se ljudje poenotijo v ključnih vrednotah, normah in vedenjskih vzorcih, se učinkovitost lahko poveča, vendar pa se raznolikost zmanjšuje.

Za nekatere je močna organizacijska kultura tista, v kateri se posamezniki lahko identificirajo s podjetjem. To bo privabljal v podjetje več dobrih ljudi. Močna organizacijska kultura lahko v podjetju zmanjša ali prepreči destruktivna trenja med zaposlenimi, ki so lastnost šibkih organizacijskih kultur. Najpogosteje se v literaturi navaja povezava med močnimi organizacijskimi kulturami in odličnimi podjetji (Heskett in Kotter, 1992, str. 15-27). V močnih organizacijskih kulturah imajo skoraj vsi managerji niz relativno skladnih vrednot in metod poslovanja. Na novo zaposleni te vrednote zelo hitro sprejmejo. V takšnih

organizacijskih kulturah se na kršenje norm zelo hitro opozori, opozarjajo pa podrejeni in nadrejeni.

Ne glede na to, ali imamo opravka s šibko ali z močno organizacijsko kulturo, imata obe tudi svoje slabosti in omejitve. Slaba stran šibkih organizacijskih kultur je, da so takšna podjetja ponavadi obrnjena navznoter, med zaposlenimi prihaja do rivalstva, namesto da bi se skupaj tržno usmerjali navzven (Gruban, 2003, str. 8-13). Zaposleni so v takih podjetjih nezadovoljni, prihaja do čustvenih izbruhov posameznikov, ki so lahko posledica negotovosti, strahu ali nezaupanja. Brez dvoma močna organizacijska kultura pripomore k zagotavljanju, da imajo vsi zaposleni v podjetju poenotene vrednote, prepričanja in metode dela.

Organizacijska kultura nekako usmerja pozornost zaposlenih in se pri tem otresa negotovosti. V podjetjih, kjer torej prevladuje močna organizacijska kultura, je posameznik obdan s stvarmi, ki ga spominjajo na to, kako se kaj naredi. Vprašanje je, kaj se zgodi, ko se spremenijo okoliščine in je morda treba spremeniti organizacijsko kulturo. Sprememba močne organizacijske kulture je v primerjavi s šibko veliko zahtevnejša naloga. Vzrok, zakaj podjetje kljub močni organizacijski kulturi posluje skromno, je mogoče najti v pojavu »arogance« (Heskett in Kotter, 1992, str. 15-27).

4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

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

Velikokrat se pojavi vprašanje smotrnosti spreminjanja organizacijske kulture. Upoštevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje podjetja. Prav tako ima razumevanje organizacijske kulture pomembne praktične posledice, kajti vodenje bo zagotovo bolj uspešno, če bo upoštevalo pomen organizacijske kulture v podjetju. V mnogih podjetjih so prišli do spoznanja, da bi bilo potrebno vpeljati določene spremembe, nove tržne, proizvodne in finančne strategije, vendar jih ne morejo uveljaviti, ker so predpostavke, vrednote in načini delovanja, ki jih nove strategije zahtevajo, v nasprotju z obstoječimi. Tako

se vodstvo, ki skuša vpeljati določene spremembe v podjetju, sooči s problemom organizacijske kulture. Nove strategije, ki izhajajo iz drugačnih predpostavk, so pogostokrat neuresničljive. Vodstvo sicer velikokrat ugotavlja, da bi za uresničitev sprememb bilo poleg struktur in postopkov v podjetju potrebno spremeniti tudi stališča in vrednote zaposlenih. Toda če na podjetje gledamo z vidika organizacijske kulture, postane nemudoma očitno, da sprememba stališč in vrednot zaposlenih ne bo prinesla resnične spremembe.

Podjetja z ustrezno organizacijsko kulturo se ponašajo s prijetnim delovnim okoljem, visoko moralo zaposlenih, povečano stopnjo timskega dela, odprtostjo za nove ideje ter z nenehnim učenjem in vedno novimi izboljšavami zaradi prostega pretoka informacij. Poleg tega takšna podjetja privlačijo kakovostne posameznike (Sadri in Lees, 2001, str. 853-859).

4.1 Vloga vodstva pri spreminjanju organizacijske kulture

Organizacijska kultura ne nastaja iz nič in ni rezultat naključja. Podjetje in njegovo organizacijsko kulturo oblikujejo zaposleni skozi izražanje lastnih predpostavk. Ko se podjetje razvije, postane organizacijska kultura bolj vzrok kot posledica. Organizacijska kultura sedaj vpliva na strategijo, strukturo, postopke in načine medsebojnega delovanja. Postane močan dejavnik, ki vpliva na percepcijo, mišljenje in delovanje zaposlenih. S tem je določena tudi za vrsto vodstva in način vodenja. S tega stališča torej lahko rečemo, da podjetje preko svoje organizacijske kulture tudi oblikuje svoje vodstvo. Ker organizacijska kultura deluje tudi kot pomemben dejavnik zmanjševanja strahu in napetosti, se je bodo zaposleni oklepali tudi takrat, ko bo postala nefunkcionalna v odnosu podjetja do okolja.

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

Obnašanje ljudi se bo spremenilo samo v primeru, če se bo spremenila organizacijska kultura. Organizacijska kultura se bo spremenila, če se bodo spremenile prevladujoče vrednote, te pa se bodo spremenile, če bodo ljudje doumeli koristnost drugih vrednot. Skoraj v vsaki organizacijski kulturi so tudi vrednote, ki lahko podpirajo uspešnost podjetja, zato spreminjanje organizacijske kulture v celoti ni vedno potrebno. Spreminjanje obstoječe organizacijske kulture je zelo težavno in včasih celo neuspešno.

Možne ovire, ki preprečujejo uspešno spreminjanje organizacijske kulture, so navadno: ljudje, odnosi med njimi in strukture, ki se skupaj povezujejo in ohranjajo star kulturni vzorec. Podjetja, ki si prizadevajo spremeniti svojo organizacijsko kulturo, morajo paziti, da ne porušijo svojih temeljev in ne prevzamejo na slepo organizacijske kulture uspešnih podjetij.

4.2 Metode uvajanja sprememb na področju organizacijske kulture

Razlog za spreminjanje organizacijske kulture največkrat tiči v uvajanju novih strategij. Pogosto se izkaže, da je sprememba organizacijske kulture le posledica vpeljave novih metod dela, sistemov in struktur, novih ljudi itd. Da lahko spremenimo organizacijsko kulturo, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks (navade, običaji, obredi, rutine), torej sestavin organizacijske kulture.

4.2.1 Kadrovske spremembe

Dotok novih zaposlenih na eni strani predstavlja največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanj in načinov obnašanja v podjetju, še posebej, če gre za zaposlene na vodilnih položajih. Na drugi strani pa odhod posameznikov, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela, prav tako pomeni enega ključnih dejavnikov pospeševanja sprememb organizacijske kulture. Kadrovanje, selekcija in presežki zaposlenih so zelo pomemben del procesa spreminjanja organizacijske kulture. Spremembe v vodenju zato lahko s seboj prinesejo nove ideje in vizije prihodnosti, ki združene z močjo lahko delujejo kot glavni spodbujevalec sprememb organizacijske kulture. Obstoj subkultur lahko včasih deluje zaviralno, lahko pa tudi pospeševalno na spremembo organizacijske kulture. Subkulture se običajno razvijejo zaradi različnosti v vlogah, funkcijah in položajih (Mesner Andolšek, 1995, str. 139).

4.2.2 Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih

Neposredna interakcija, komunikacija in participacija so odločilne pri oblikovanju novih kulturnih predpostavk. Obstaja nekaj praktičnih metod, in sicer (Mesner Andolšek, 1995, str. 140-142):

- *Oblikovanje vlog:* vodilni v podjetju naj bi igrali vloge, ki so pozitivne in vodijo k uspešni podobi in rezultatom podjetja. Pri tem bi jih zaposleni opazovali, se identificirali in hkrati tudi nehote posnemali. Takšne vrste vedenja vodijo k pozitivnim rezultatom.
- *Participacija:* gre za skupinsko uvajanje sprememb, ki naj bi omogočila zaposlenim, da bi se čutili privrženi tem spremembam. S komunikacijami med zaposlenimi pa naj bi se participacija še povečala, hkrati pa bi se s tem izboljšal tudi pretok informacij in s tem tudi nadzor nad njimi. Skupinsko reševanje problemov

je tudi eden najboljših načinov za oblikovanje skupnih prepričanj in stališč. Med najpomembnejše dejavnike, ki določajo izid, spadajo narava in vsebina diskusije, sestava skupine, organizacijska klima in sposobnosti vodje.

- *Formalno komuniciranje*: največkrat ko podjetja želijo uvesti spremembe, se poslužujejo vseh vrst komunikacij, kot so oglasne deske, interni časopisi, sestanki z namenom spremeniti stališča in prepričanja zaposlenih.
- *Svetovanje*: če formalno komuniciranje ne dosega želenih rezultatov, se v podjetju poslužujejo različnih oblik svetovanja. Svetovanja se uporabljajo predvsem v zelo kompleksnih okoliščinah, ko mora podjetje pridobiti višjo stopnjo medsebojnega zaupanja ali pa takrat ko mora odpustiti določeno število zaposlenih. V takšnih okoliščinah bo imela formalna komunikacija prej negativni učinek in bo povzročala predvsem napetost, nezaupanje in negotovost.
- *Izobraževanje*: izobraževanje vodstva se je velikokrat že izkazalo kot osrednja strategija za spremembo organizacijske kulture. Z obvladovanjem novih spretnosti, s pridobivanjem novega znanja zaposleni spreminjajo svoja prepričanja glede lastnih sposobnosti in potencialov. Istočasno pa iščejo nove možnosti za obvladovanje vsakodnevnih problemov.

4.2.3 Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij

Pri spreminjanju struktur, sistemov in tehnologij poznamo nekaj praktičnih metod (Mesner Andolšek, 1995, str. 143-144):

- *Prestrukturiranje*: reorganizacija lahko predstavlja vzvod za spremembo organizacijske kulture v podjetju ne glede na to, ali ima omejen vpliv. Formalna struktura ne vpliva samo na delo in združevanje ljudi, temveč tudi na komunikacijska omrežja. Struktura ni potencialno močno sredstvo, ki kaže stanje obstoječe organizacijske kulture v podjetju, temveč se kaže bolj kot posledica organizacijske kulture in ne kot njen vzvod.
- *Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja*: spreminjanje obstoječih sistemov ima močan vpliv na usmerjanje delovanja v podjetju, zato so pomembni mehanizmi pri oblikovanju in sporočanju kulturnih predpostavk. Formalni mehanizmi formalizirajo tisto, kar vodstvo sporoča s simbolnim vodenjem (npr. nagrajevanje pridnosti). Vodstvo predstavlja vzor in sporoča, kaj ceni in kaj ne. S sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja postane organizacijska kultura utelešena v sistemih in strukturah podjetja. V primeru, da vodstvo ne bo zagotavljalo želenih dejavnikov, bo rezultat razočaranje in negotovost, kar se bo odrazilo v organizacijski klimi, ki se v primerjavi z organizacijsko kulturo spreminja zelo hitro.
- *Tehnološke spremembe*: tehnološke inovacije lahko sprožijo različne oblike prilagajanja novemu kulturnemu okolju. Nove tehnologije lahko na zelo počasen in neopazen način spremenijo organizacijsko kulturo. Takšnemu procesu pravimo »tehnološko zapeljevanje«. S tem pa se oblikujejo nova prepričanja, vrednote in temeljne predpostavke.

4.2.4 Podoba podjetja

Veliko podjetij želi s svojo novo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča tako pri kupcih in ostali javnosti kot tudi pri zaposlenih. Namen vplivanja na zaposlene je poistovetenje z novo zunanjo podobo in ji tako postati bolj privrženi, s tem pa bi seveda tudi lažje sprejeli nove vrednote, ki jih razglasha podjetje. Velikokrat se pokaže, da so pričakovanja glede privrženosti prevelika (Mesner Andolšek, 1995, str. 144).

4.3 Proces uvajanja sprememb organizacijske kulture

V kolikor vodstvo podjetja ugotovi, da so določeni elementi organizacijske kulture neučinkoviti, mora začeti s programom sprememb in oblikovati proces uvajanja sprememb, ki bo omogočal izvajanje le-teh. Dejanske aktivnosti za spremembo se bodo razlikovale glede na situacijo. Določitev zelenega stanja v prihodnosti mora biti jasna in nazorna ter bi morala odgovoriti na naslednje vprašanje: »Kakšna sta nova načina razmišljanja in delovanja za rešitev poslovnega problema in kakšen je dosežek ideala?« V kolikor vodstvo podjetja ne opredeli natančno, kakšne spremembe v obnašanju so nujno potrebne, v procesu sprememb ne moremo preizkusiti pomembnosti organizacijske kulture.

Večkrat se zgodi, da podjetja ne dosežejo zelenega stanja, ker prepozno spoznajo, da jim trenutna organizacijska kultura tega ne omogoča. Zato je zelo pomembno, da manager za spremembe natančno opredeli nova načina razmišljanja in delovanja. Ko to opredeli, je naslednji korak v procesu sprememb ocenjevanje dejanskega stanja organizacijske kulture v podjetju. Naslednja faza procesa sprememb nastopi, ko je idealno stanje prihodnosti podjetja dobro razumljeno. Takrat mora manager za spremembe z izbrano skupino oceniti dejansko stanje organizacijske kulture v podjetju, da lahko določi razkorak med idealnim in dejanskim stanjem.

Ocenitev organizacijske kulture lahko torej naredimo, ko razumemo poslovni problem in novi način delovanja, ki izhaja iz vizije o zelenem stanju podjetja. Najboljši način za pojasnitev razkoraka je, da manager sprememb natančno opredeli, kakšno je razmišljanje in delovanje v sedanjosti, in to primerja z jasno izjavo o tem, kakšna naj bosta novi način delovanja in razmišljanja. V zadnji fazi procesa sprememb, ko so razkoraki natančno opredeljeni, manager za spremembe skupaj z izbrano skupino ljudi določi, kakšne konkretne metode je potrebno vpeljati za izvajanje procesa spremembe organizacijske kulture v podjetju. Pri tem gre lahko za različne izobraževalne intervencije, intervencije v sistemih, v postopkih podjetja, izobraževanje managerjev, oblikovanje timov in timskega delovanja. Zadnji korak v transformacijskem procesu sprememb je, da vodstvo podjetja ponotranji nove zamisli, ki vodijo k novemu obnašanju. V kolikor to obnašanje ustreza osebnosti posameznika in je v skladu z delovnim in socialnim okoljem posameznika, postane le-to stabilen del osebe in sčasoma tudi skupine (Schein, 1999, str. 129).

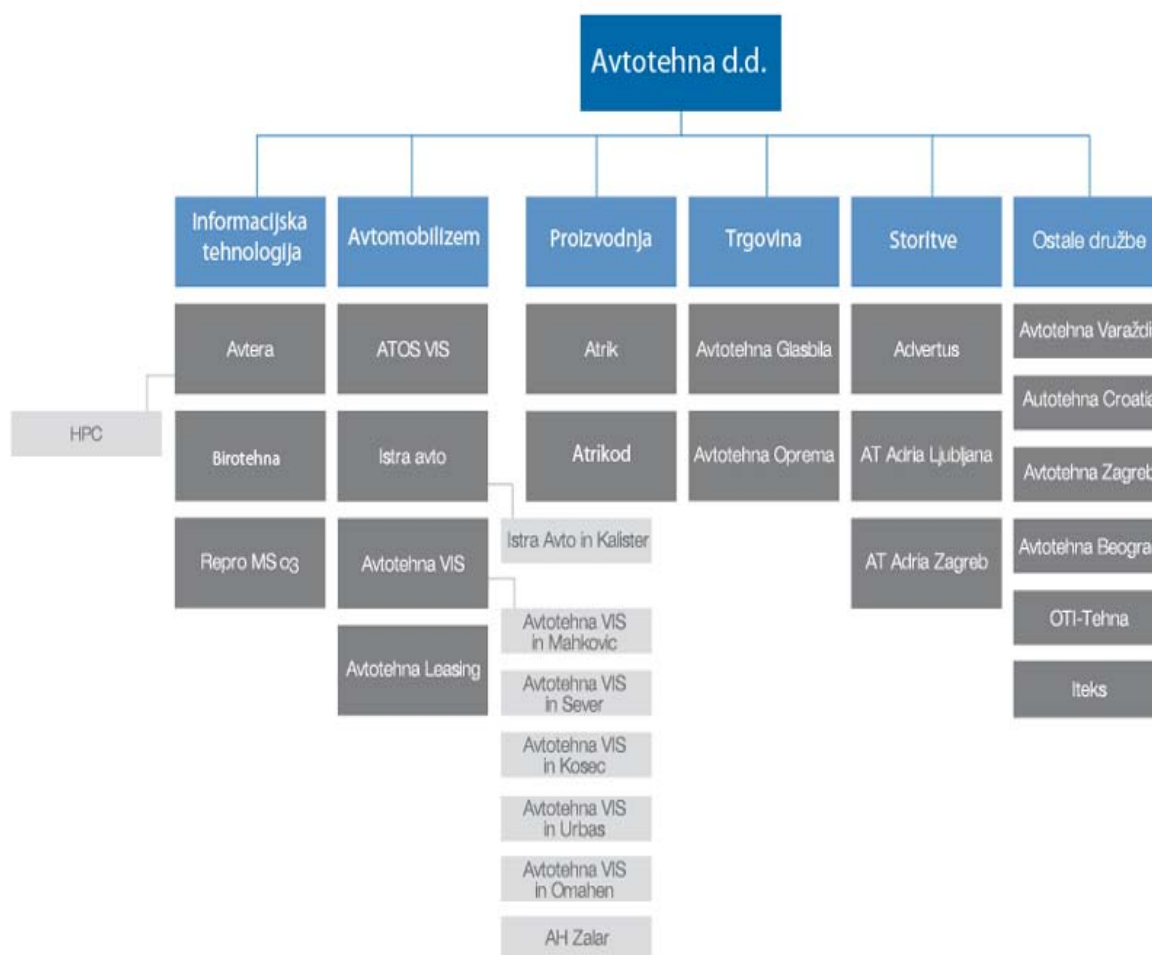
5 PREDSTAVITEV PODJETJA BIROTEHNA D.O.O.

V tem poglavju je predstavljeno podjetje Birotehna d.o.o. Zajeti so osnovni podatki o podjetju in njegovem delovanju. Predstavljeni sta vizija in poslanstvo podjetja ter njuna dejanska povezanost z organizacijsko kulturo podjetja.

5.1 Osnovni podatki o podjetju

Podjetje Birotehna je nastalo spomladi 2003 z združitvijo servisnih dejavnosti petih podjetij in se tako vključilo v Skupino Avtotehna. Organigram Skupine Avtotehna je razviden v sliki 1.

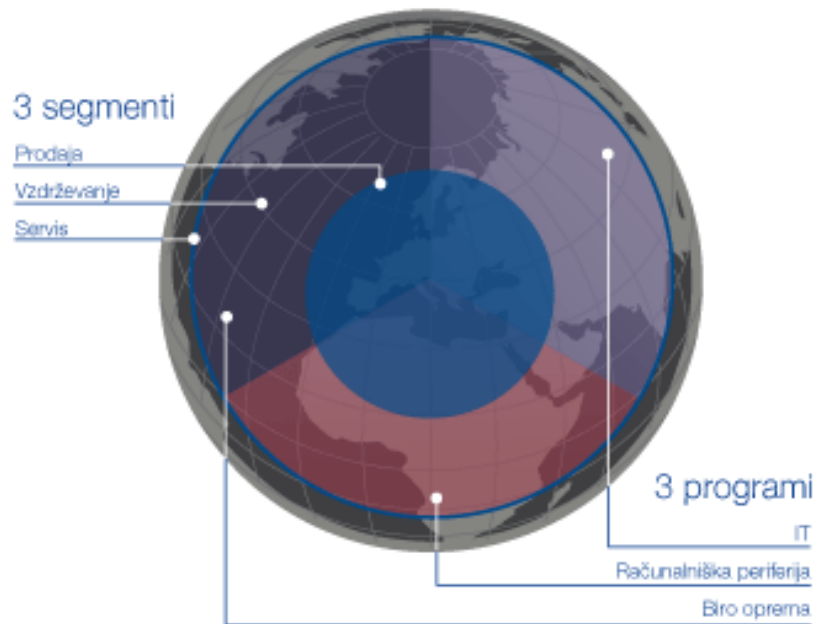
Slika 1: Organigram Skupine Avtotehna



Vir: URL: <http://www.avtotehna.si/domov/predstavitev>, 2008.

V sliki 2 na strani 28 so predstavljeni trije segmenti in programi, ki tvorijo osnovno poslovanje podjetja Birotehna.

Slika 2: Programi in segmenti poslovanja



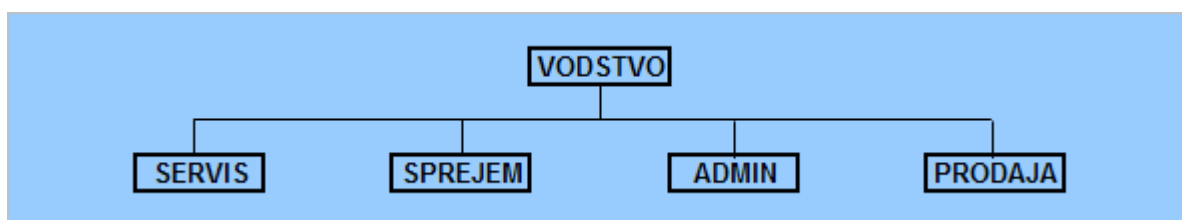
Vir: URL: <http://www.birotehna.si/opodjetju.asp?p=0&t=Kdo%20smo&id=160>, 2008.

Birotehna je avtoriziran servisni partner za številne blagovne znamke, kot so: Canon, Epson, Fujitsu Siemens, HP/COMPAQ, Printronix, Ricoh, Samsung in Pitney Bowes. To pomeni, da izvaja garancijsko in izvengarancijsko vzdrževanje in servisiranje opreme po standardih in pogojih, ki jih predpisujejo in priznavajo največja imena računalniške in biroopreme. Serviserji se redno šolajo v najboljših evropskih šolskih centrih. Z več kot 20 visoko usposobljenimi serviserji v novem in po najsodobnejših smernicah opremljenem servisnem prostoru z močno logistično podporo terenskemu delu ter »izpostavi« v Mariboru zagotavlja podjetje svojim strankam kratek odzivni čas in visok nivo opravljenih storitev. Poleg servisiranja opreme, ki je primarna dejavnost podjetja, je močno prisotna prodajna aktivnost posameznih programov. Podjetje ima zastavljeno strategijo in cilje (tako organizacijske kot tudi individualne, ki le-tem sledijo). Sistem spremljanja doseženih rezultatov posameznikov podjetje imenuje ciljno vodenje. Glede na to, da je ciljno vodenje za nekatere zaposlene novost, se ciljem težko prilagajajo in le-te težko sprejemajo.

Birotehna je v letu 2004 uspešno zaključila projekt pridobivanja certifikata za ISO standard 9001. Vsako leto se na tem področju izvedeta dve presoji, notranja in zunanja.

V sliki 3 na strani 29 je prikazan organigram podjetja Birotehna.

Slika 3: Organigram podjetja Birotehna



Vir: Lastna slika, 2008.

Birotehno sestavljajo štirje oddelki: oddelek servis, oddelek sprejem, oddelek admin (administratorji) in oddelek prodaja (trgovina).

5.2 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja Birotehna je zapisana kot (vir: URL: <http://www.birotehna.si/>, 2006.):

»Postati najboljši in edini ponudnik celovitih storitev na področju servisiranja IT opreme na slovenskem trgu.«

Pod pojmom celovite storitve na področju servisiranja IT opreme podjetje razume široko paleto storitev, ki jih lahko nudi porabnikom teh storitev. Velika in lahko bi rekli največja konkurenčna prednost podjetja Birotehna pred ostalimi podjetji, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo, je prav v številu svetovnih blagovnih znamk.

Poslanstvo podjetja Birotehna je zapisano kot (vir: URL: <http://www.birotehna.si/>, 2006.):

»Biti most med sodobno tehnologijo in končnimi uporabniki. Celovito in učinkovito vzdrževanje poslovne tehnologije za končne uporabnike.«

Zapisano poslanstvo bi lahko nekoliko bolj razčlenili in ga interpretirali na način, da si podjetje Birotehna pod sodobno tehnologijo predstavlja poslovno tehnologijo, v katero je vključena strojna in programska oprema, računalniška oprema, periferija in birooprema. Končne uporabnike predstavljajo vse pravne in fizične osebe. Celovito in učinkovito vzdrževanje poslovne tehnologije pa pomeni ustrezno svetovanje, prodajo in servis za končne uporabnike.

Pri postavljeni viziji in poslanstvu podjetja ni nikjer predstavljena ali opisana vključenost zaposlenih ter lastnikov podjetja, kar strokovnjaki na področju poslovnih ved velikokrat ocenjujejo kot slabo postavljena vizija in poslanstvo. Po osebnem mnenju je vizija na prvi pogled dokaj privlačna, vendar je precej nerealistična in zaposleni vanjo ne verjamejo. V poslanstvu je sicer omenjeno poslovno področje podjetja, vendar pa manjka nekaj osnovnih opredelitev, kot so: kaj je smisel obstoja podjetja (namen, širina poslovne dejavnosti, konkurenca), katere so sestavine organizacijske kulture v podjetju (vrednote, cilji, odnosi,

odnos do zaposlenih). Iz tega sledi, da bi vodstvo moralo razmisliti o vzpostavitvi nove vizije in poslanstva podjetja.

6 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU BIROTEHNA D.O.O.

6.1 Metodološko ozadje analize

Rezultati analize temeljijo na podlagi izvedenega anketiranja zaposlenih v podjetju. Uporabljeni sta bila dva vprašalnika v dveh različnih časovnih obdobjih. Prva analiza je bila izvedena v letu 2006, druga pa v letu 2008. Prvi vprašalnik je delo dveh avtorjev (Cameron in Quinn) in temelji na metodi nasprotujočih si silnic. Drugi vprašalnik, ki ugotavlja, kako močna je organizacijska kultura, je sestavljen na podlagi študijske literature pri predmetu Management sprememb na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Podatki obeh anket so statistično obdelani in tudi slikovno prikazani. Rezultati v tabelah pri opravljeni analizi nasprotujočih si silnic in pri analizi moči organizacijske kulture prikazujejo povprečno vrednost in seštevke povprečij posameznih sklopov. Vrednosti so zaokrožene na eno decimalno številko, zaradi česar lahko pride do manjših odstopanj pri skupni vrednosti seštevka po uporabljeni metodi 100 točk.

Za uporabo metode nasprotujočih si silnic sem se odločil predvsem zaradi sledečih prednosti, ki jih ta metoda ponuja:

- vključuje dejansko sedanje stanje kot tudi željeno prihodnje stanje,
- vključuje ključne dimenzije organizacijske kulture, za katere je bilo ugotovljeno, da vplivajo na uspešnost posameznega podjetja,
- temelji na kvantitativnih meritvah ključnih dimenzij kulture in na kvalitativnih metodah (vključevanje zgodb, incidentov in simbolov),
- je veljavna, ker je empirično potrjena tudi z literaturo,
- temelji na tehniki 100 točk, pri kateri anketiranca »prisilite« v to, da v vprašalniku razporedi točke v skupnem seštevku 100 točk.

Za uporabo vprašalnika, ki določa, kako močna je organizacijska kultura v podjetju, sem se odločil predvsem zaradi tega, ker sem želel ugotoviti, kako močno je zakoreninjena organizacijska kultura v podjetju. Temu posledično bom dobil odgovor glede tega, kako zahtevna bi bila sprememba organizacijske kulture v podjetju.

V tabeli 1 na strani 31 je predstavljeno razmerje med številom zaposlenih in številom anketiranih v posameznih oddelkih znotraj podjetja. Vsi anketni vprašalniki so bili ustrezno izpolnjeni.

Tabele 1: Razmerje med številom zaposlenih in številom anketiranih

Oddelek	VODSTVO	SERVIS	TRGOVINA	SPREJEM	ADMIN	SKUPAJ
LETO 2006						
Število zaposlenih	5,0	22,0	3,0	2,0	2,0	34,0
Število anketiranih	1,0	14,0	1,0	2,0	1,0	19,0
LETO 2008						
Število zaposlenih	5,0	22,0	3,0	2,0	3,3	35,0
Število anketiranih	4,0	14,0	3,0	2,0	3,0	26,0

Vir: Lastna analiza, 2008.

V letu 2006 je vprašalnik izpolnilo 19 zaposlenih od skupaj 34, kar pomeni 56 % stopnjo odziva. V letu 2008 je anketni vprašalnik izpolnilo 26 zaposlenih od skupaj 35, kar pomeni 74 % stopnjo odziva. Razloge za večje število udeležencev v letu 2008 gre predvsem iskati v nekoliko boljši izbiri termina za izvedbo ankete. Anketa za leto 2006 je bila izpeljana v poletnih mesecih koledarskega leta, zaradi česar je bila povečana odsotnost zaposlenih (zaradi dopustov). Anketa za leto 2008 je bila izpeljana v začetnih mesecih koledarskega leta.

6.2 Predstavitev rezultatov za leto 2006

6.2.1 Rezultati analize z metodo modela nasprotujočih si silnic

V tabeli 2 so prikazani rezultati dejanske in želene organizacijske kulture podjetja.

Tabela 2: Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture podjetja

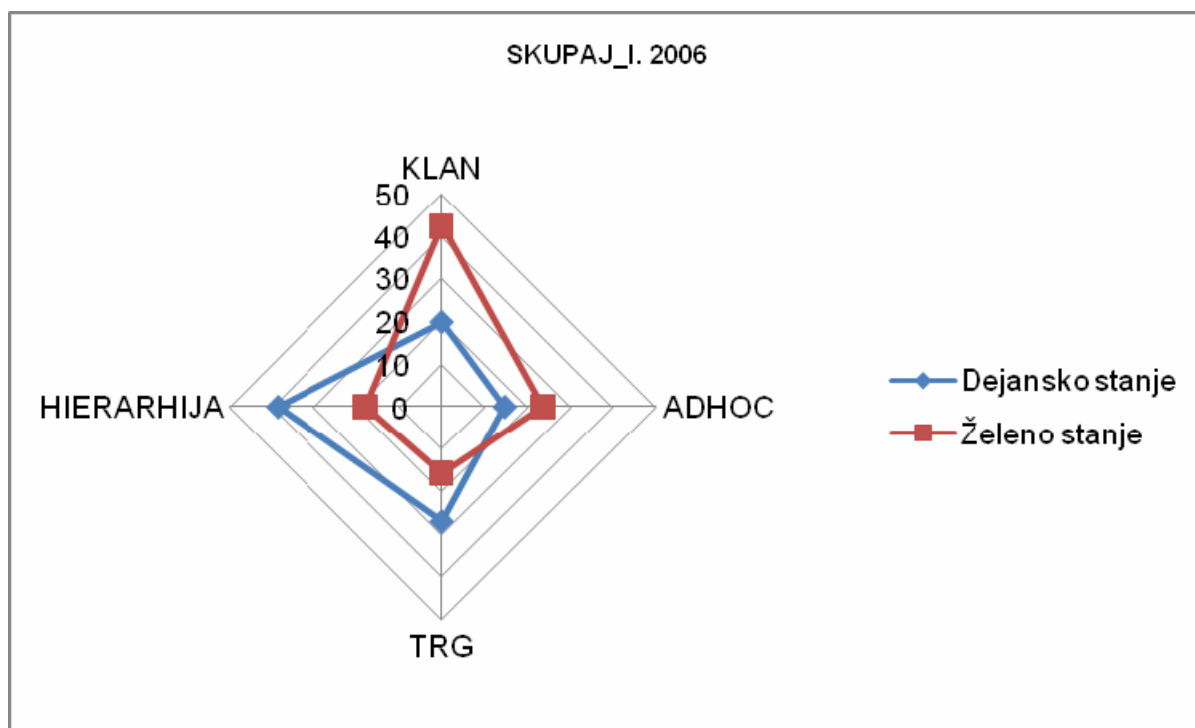
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	20,8	14,7	33,8	30,7
Želeno stanje	39,0	25,2	18,5	17,3

Vir: Lastna analiza, 2006.

Dobljeni rezultati se v dejanskem in zelenem stanju razlikujejo. Na podlagi tega je možno sklepati, da si zaposleni želijo drugačnega tipa organizacijske kulture, kot le-ta prevladuje v dejanskem stanju.

Slika 4 prikazuje primerjavo dejanske in zelene organizacijske kulture v podjetju.

Slika 4: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture podjetja



Vir: Lastna analiza, 2006.

Zaposleni si v zelenem stanju želijo drugačen tip organizacijske kulture kot prevladuje v dejanskem stanju. V dejanskem stanju prevladujeta kultura trga in kultura hierarhije. V zelenem stanju pa prevladujeta kultura klana in kultura adhoc. Razlika med dejanskim in zelenim stanjem je predvsem v tem, da vodstvo podjetja v dejanskem stanju poudarja pomembnost visoke učinkovitosti, ciljnih usmeritev in doseženih rezultatov. Zaposleni pa si očitno želijo bolj družinskega podjetja in drugačnega tipa vodenja. Želijo si podjetje, ki bo zasnovano predvsem na timskem delu in mentorski vlogi vodij. Prav tako si želijo večje možnosti za razvoj in napredek, tako na osebni ravni kot tudi na ravni podjetja. Takšni kriteriji pa v večini pripadajo kulturi klana in kulturi adhoc.

6.2.1.1 Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po posameznih sklopih

V tabeli 3 na strani 33 je prikazana primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po posameznih sklopih.

Tabela 3: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po posameznih sklopih

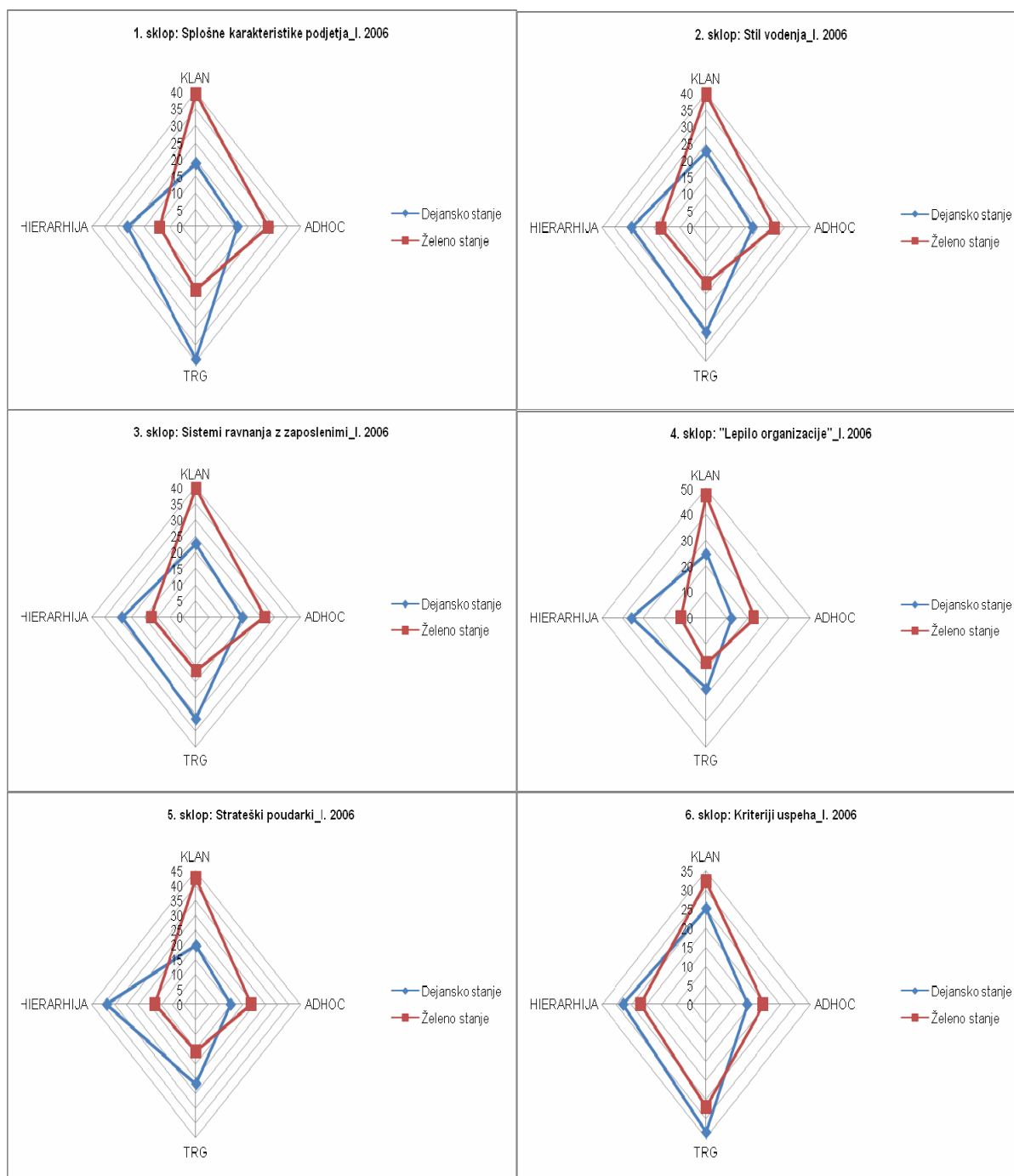
1. Sklop: Splošne karakteristike podjetja				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	18,7	15,8	39,2	26,3
Želeno stanje	39,5	27,6	18,7	14,2
2. Sklop: Stil vodenja				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	13,7	14,2	44,7	27,4
Želeno stanje	32,9	31,3	15,8	20,0
3. Sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	22,6	17,6	31,3	28,4
Želeno stanje	39,7	26,3	16,6	17,4
4. Sklop: »Lepilo organizacije«				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	24,8	12,2	27,4	35,6
Želeno stanje	47,4	22,9	17,6	12,2
5. Sklop: Strateški poudarki				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	19,8	14,8	26,8	38,6
Želeno stanje	42,6	23,7	15,8	17,9
6. Sklop: Kriteriji uspeha				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	25,1	13,7	33,5	27,7
Želeno stanje	32,1	19,2	26,8	21,9

Vir: Lastna analiza, 2006.

Iz tabele lahko razberemo, da se rezultati v vseh sklopih primerjave razlikujejo tako v dejanskem kot tudi v želenem stanju. Najmanjša razlika med dobljenimi rezultati je nastala v 6. sklopu primerjave, ki opredeljuje »kriterije uspeha«. To pomeni, da podjetje v dejanskem stanju že izpolnjuje pričakovanja zaposlenih. Rezultati v preostalih petih sklopih primerjave vzpodbujajo k razmišljanju za spremembo organizacijske kulture v podjetju.

Slika 5 na strani 34 prikazuje primerjavo dejanske in zelene organizacijske kulture po posameznih sklopih.

Slika 5: Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih



Vir: Lastna analiza, 2006.

Posamezni sklopi primerjave kažejo na to, da si zaposleni v podjetju želijo sprememb; da si želijo drugačnega tipa organizacijske kulture. V dejanskem stanju pri vseh sklopih prevladujeta kultura trga in kultura hierarhije. V želenem stanju pa prevladujeta kultura klana in kultura adhoc.

6.2.1.2 Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih

V tabeli 4 je prikazana primerjava med dejansko in želeno organizacijsko kulturo po oddelkih.

Tabela 4: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih

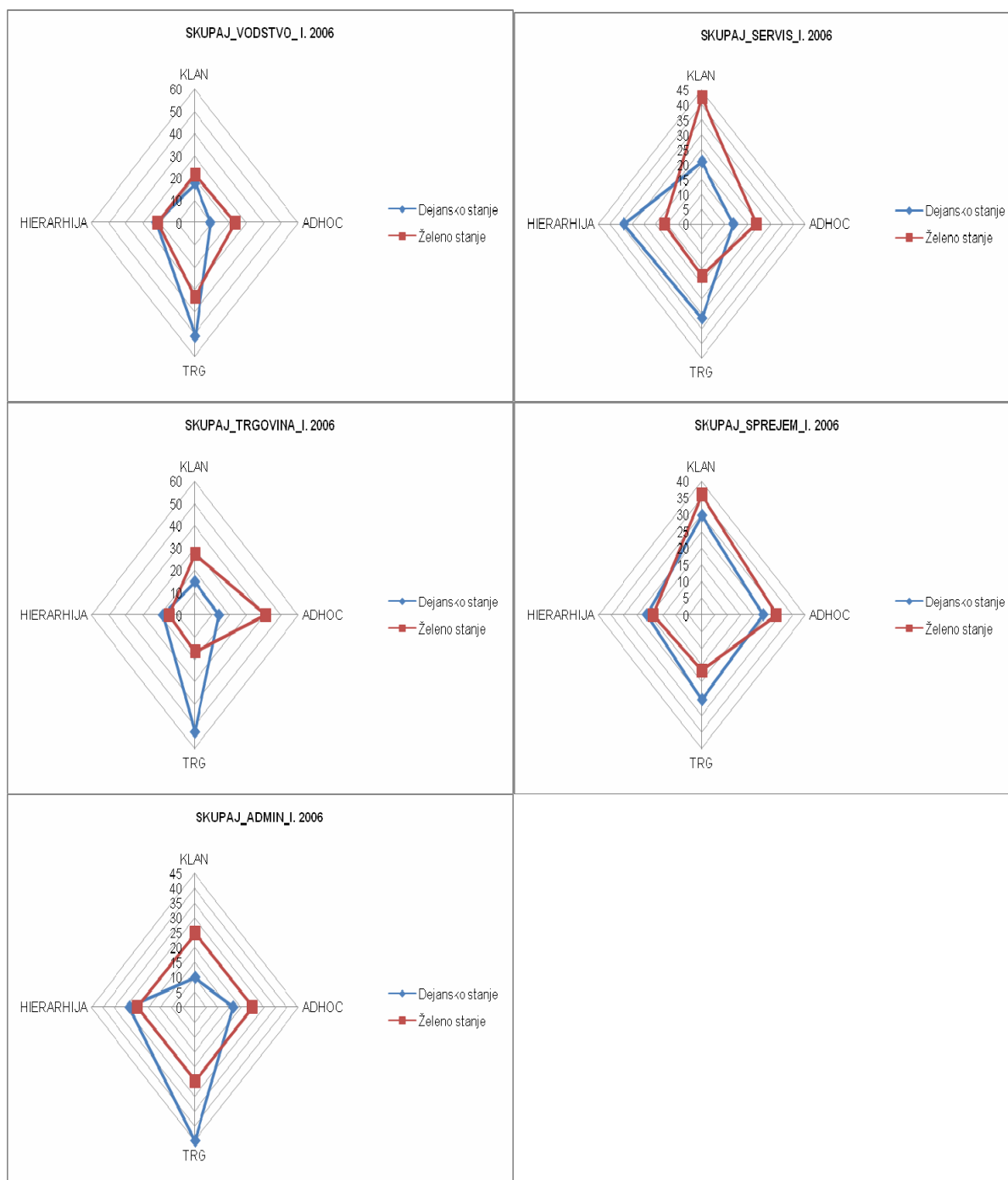
VODSTVO				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	17,5	9,2	50,8	22,5
Želeno stanje	21,7	23,3	33,3	21,7
SERVIS				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	20,9	13,7	31,7	33,7
Želeno stanje	42,5	23,7	17,4	16,3
TRGOVINA				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	15,0	14,2	52,5	18,3
Želeno stanje	27,5	40,8	16,7	15,0
SPREJEM				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	29,6	23,8	25,4	21,3
Želeno stanje	35,8	28,8	16,7	18,8
ADMIN				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	10,0	16,7	45,0	28,3
Želeno stanje	25,0	25,0	25,0	25,0

Vir: Lastna analiza, 2006.

V posameznih oddelkih si zaposleni želijo drugačnega stanja kot prevladuje v dejanskem stanju. Lahko bi rekli, da se je v vsakem oddelku razvil svoj tip organizacijske kulture, oziroma da so nastale posamezne subkulture. Posledično temu bo verjetno nekoliko težko vzpostaviti enotno organizacijsko kulturo podjetja. Vodstvo podjetja bo iz tega naslova postavljeno pred zelo težko nalogo, saj bi bilo vsakršno spreminjane organizacijske kulture izredno težavno.

V sliki 6 na strani 36 je prikazana primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih.

Slika 6: Primerjava dejanske in želeno organizacijske kulture po oddelkih



Vir: Lastna analiza, 2006.

Iz posameznih slik je razvidno, da si vodstvo podjetja v prihodnje želi podobnega stanja kot prevladuje v dejanskem stanju. Glede na to, da si ostali oddelki želijo spremenjenega oziroma drugačnega stanja, kot ga želi vodstvo, lahko nastanejo nesoglasja med posameznimi oddelki in vodstvom podjetja. Vodstvo podjetja je izredno ciljno usmerjeno. Posledično temu pri rezultatih vodstva podjetja izstopa kultura trga. Oddelek sprejem si želi podobnega tipa kulture tudi v prihodnje. V dejanskem stanju prevladujeta kultura klana in kultura adhoc.

Takšne rezultate je bilo možno pričakovati, saj je oddelek sprejem predvsem v funkciji podpornega oddelka. Enako velja za oddelek admin (administratorji), ki je tako kot oddelek sprejem v podporni funkciji. Nekoliko presenetljivi so rezultati, ki kažejo dejansko stanje v oddelku admin, saj pri rezultatih izstopa kultura trga. Glede na to, da je oddelek admin podporni oddelek, takšnega rezultata dejansko ne bi nikoli pričakovali. Menim, da je dobljeni rezultat oddelka admin posledica ciljno usmerjenega vodstva in nenehnega vzpodbujanja pomembnosti ciljev na ravni celotnega podjetja. Pri oddelku servis v dejanskem stanju prevladujeta kultura hierarhije in kultura trga. Takšen rezultat je posledica ciljnega vodenja s strani neposrednih vodij, ki pričakujejo visoko produktivnost z nizkimi stroški in vzpodbujajo tekmovalnost med zaposlenimi. V želenem stanju si oddelek servis želi predvsem kulturo klana. Prav tako preseneča rezultat oddelka trgovina, ki je po moji oceni v nasprotju s cilji prodajne strategije. V dejanskem stanju prevladuje kultura trga, kar je po moji oceni pričakujoče in zaželeno, saj mora biti oddelek trgovina prodajno usmerjen. Zaposleni pa si v prihodnje želijo predvsem kulturo klana in kulturo adhoc.

6.2.2 Rezultati analize moči organizacijske kulture

V tabeli 5 je prikazana moč organizacijske kulture v podjetju.

Tabela 5: Moč organizacijske kulture

Merilo (št. točk)	Število doseženih točk
* 52 točk ali več: močna organizacijska kultura	34,3
* od 26 do 51 točk: srednje močna organizacijska kultura	
* 25 točk in manj: šibka organizacijska kultura	

Vir: Lastna analiza, 2006.

Na podlagi izvedenega anketnega vprašalnika v letu 2006 lahko ugotovimo, da v podjetju Birotehna prevladuje srednje močna organizacijska kultura, kar je tudi razvidno iz tabele 5. Dobljeni rezultat kaže na to, da obstoječa organizacijska kultura ni tako globoko zakoreninjena, da je ne bi bilo možno spremeniti.

6.3 Predstavitev rezultatov za leto 2008

6.3.1 Rezultati analize z metodo modela nasprotujočih si silnic

V tabeli 6 na strani 38 je prikazana primerjava dejanske in želene organizacijske kulture podjetja.

Tabela 6: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture podjetja

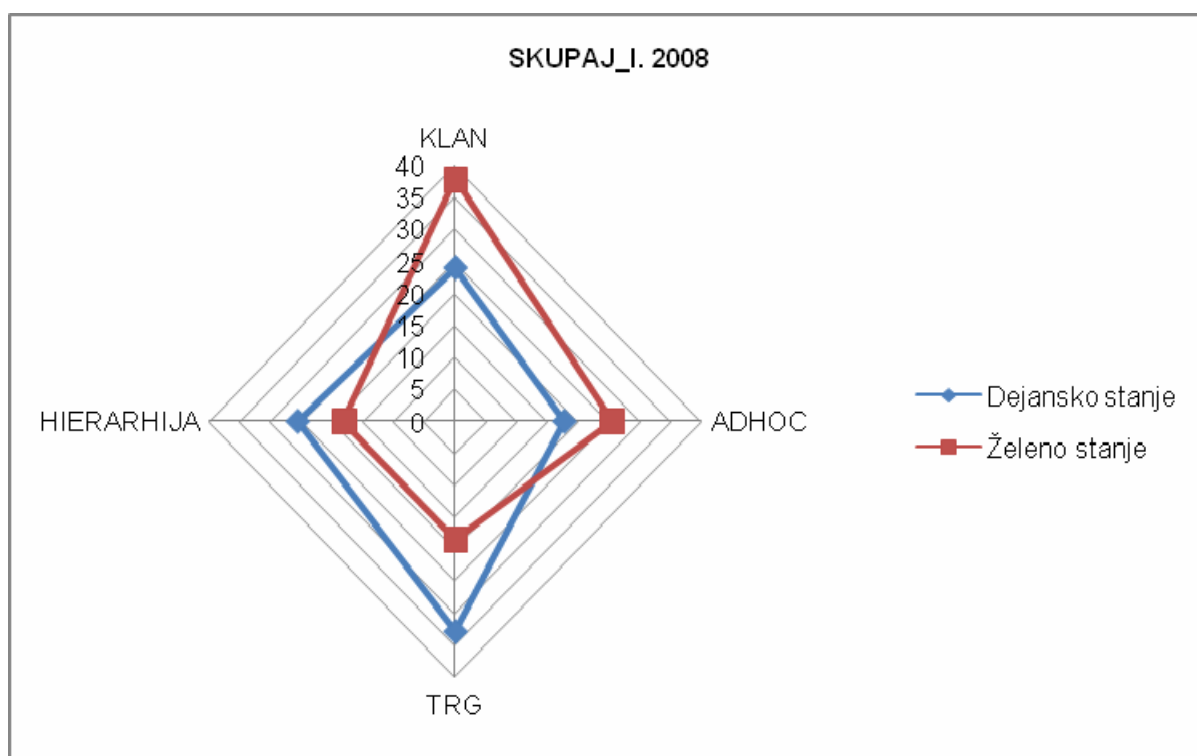
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	23,9	17,7	32,8	25,6
Želeno stanje	37,9	25,4	18,6	18,2

Vir: Lastna analiza, 2008.

Zaposleni si v prihodnje želijo drugačnega tipa organizacijske kulture, kot le-ta prevladuje v dejanskem stanju.

V sliki 7 je prikazana primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture podjetja.

Slika 7: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture podjetja



Vir: Lastna analiza, 2008.

V dejanskem stanju prevladujeta kultura trga in kultura hierarhije. V zelenem stanju pa prevladujeta kultura klana in kultura adhoca. Dobljeni rezultati so pričakovani, saj podjetje ni spremenilo svoje strategije. Temu posledično vodstvo podjetja še vedno vzpodbuja ciljno vodenje in usmeritev na trg ter zahteva vedno višjo učinkovitost. Takšnih meril pa si zaposleni očitno ne želijo v prihodnje, saj pričakujejo bolj mentorsko vlogo vodij, vzpostavitev timskega dela in nenehen napredek tako na osebni ravni kot na ravni podjetja. Rezultati v letu 2008 so zelo podobni rezultatom, pridobljenim v letu 2006. Glede na dobljene

rezultate bi vodstvo podjetja moralo nujno razmisliti o potrebnih spremembah, saj je očitno, da si zaposleni želijo drugačnega tipa organizacijske kulture.

6.3.1.1 Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih

Tabela 7 prikazuje primerjavo dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih.

Tabela 7: Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih

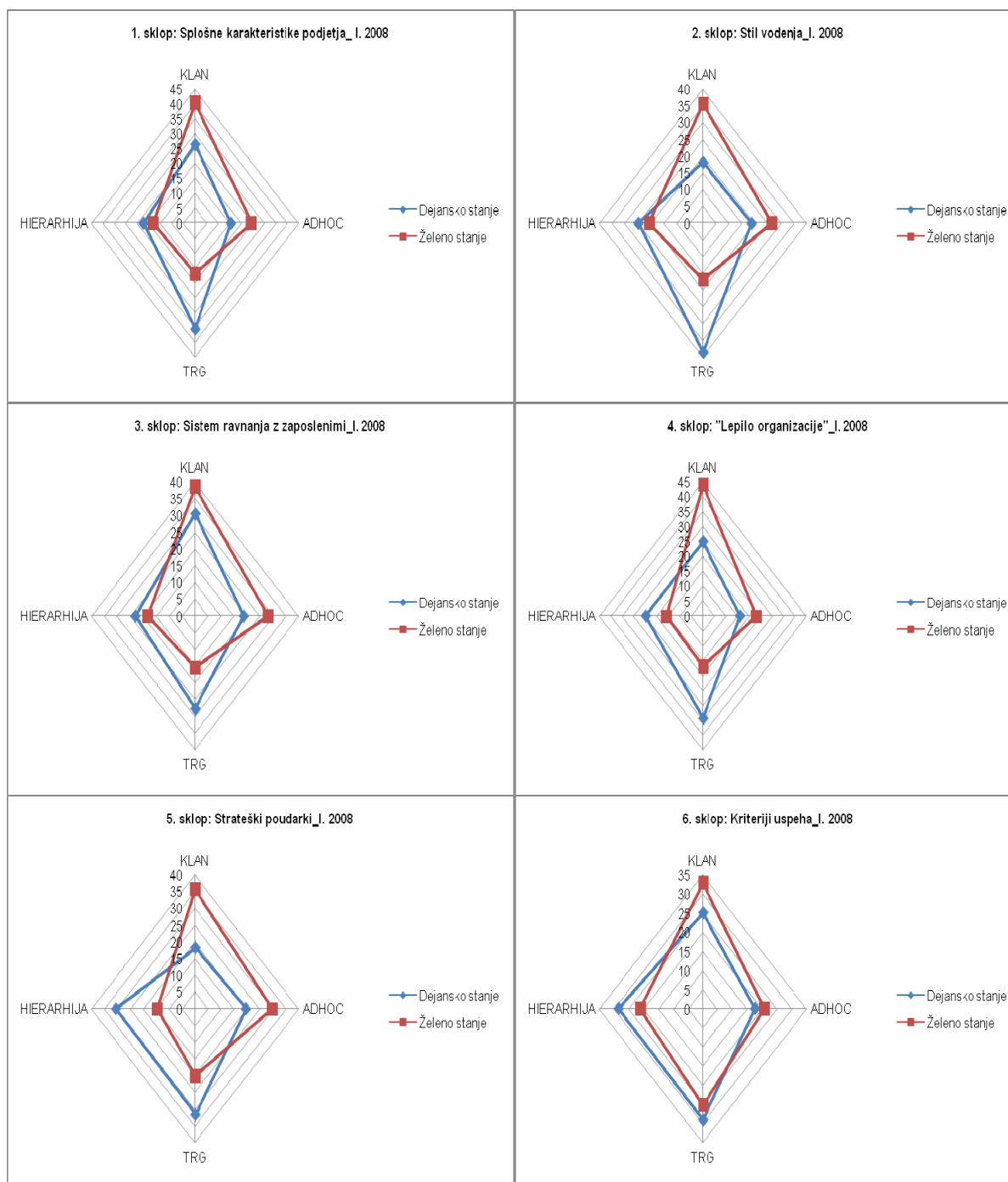
1. Sklop: Splošne karakteristike podjetja				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	26,5	15,6	35,6	22,3
Željeno stanje	40,4	24,4	16,9	18,3
2. Sklop: Stil vodenja				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	18,1	18,7	38,5	24,8
Željeno stanje	35,8	26,5	16,9	20,8
3. Sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	30,6	18,7	27,7	22,9
Željeno stanje	38,5	28,1	15,4	18,3
4. Sklop: »Lepilo organizacije«				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	24,8	16,2	34,2	24,8
Željeno stanje	44,0	23,1	16,9	16,00
5. Sklop: Strateški poudarki				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	18,3	19,6	31,5	30,6
Željeno stanje	35,8	29,6	20,0	14,6
6. Sklop: Kriteriji uspeha				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	25,0	17,5	29,0	28,5
Željeno stanje	32,9	20,8	25,2	21,2

Vir: Lastna analiza, 2008.

Vsi sklopi imajo različne rezultate in temu primerno različne tipe organizacijskih kultur. Prav tako se željeno stanje razlikuje od dejanskega.

Slika 8 na strani 40 kaže primerjavo dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih.

Slika 8: Primerjava dejanske in želeno organizacijske kulture po posameznih sklopih



Vir: Lastna analiza, 2008.

Pri posameznih sklopih se tipi organizacijskih kultur razlikujejo, kar velja tako za dejansko kot tudi za želeno stanje. V dejanskem stanju prevladuje kultura trga, kar je verjetno posledica ciljnega vodenja. V želenem stanju pa prevladuje kultura klana, kar nakazuje na to, da si zaposleni želijo drugačnega tipa organizacijske kulture. Predvsem si želijo drugačnega pristopa s strani vodstva. Očitno je pritisk s strani vodstva na področju ciljnega vodenja precej velik, da si takšnega ravnanja zaposleni v bodoče ne želijo. Temu primerno se bo vodstvo

moralo odzvati. Potrebno bo graditi predvsem na tistih sklopih, kjer so odstopanja med dejanskim in želenim stanjem največja.

6.3.1.2 Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih

V tabeli 8 je prikazana primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih.

Tabela 8: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih

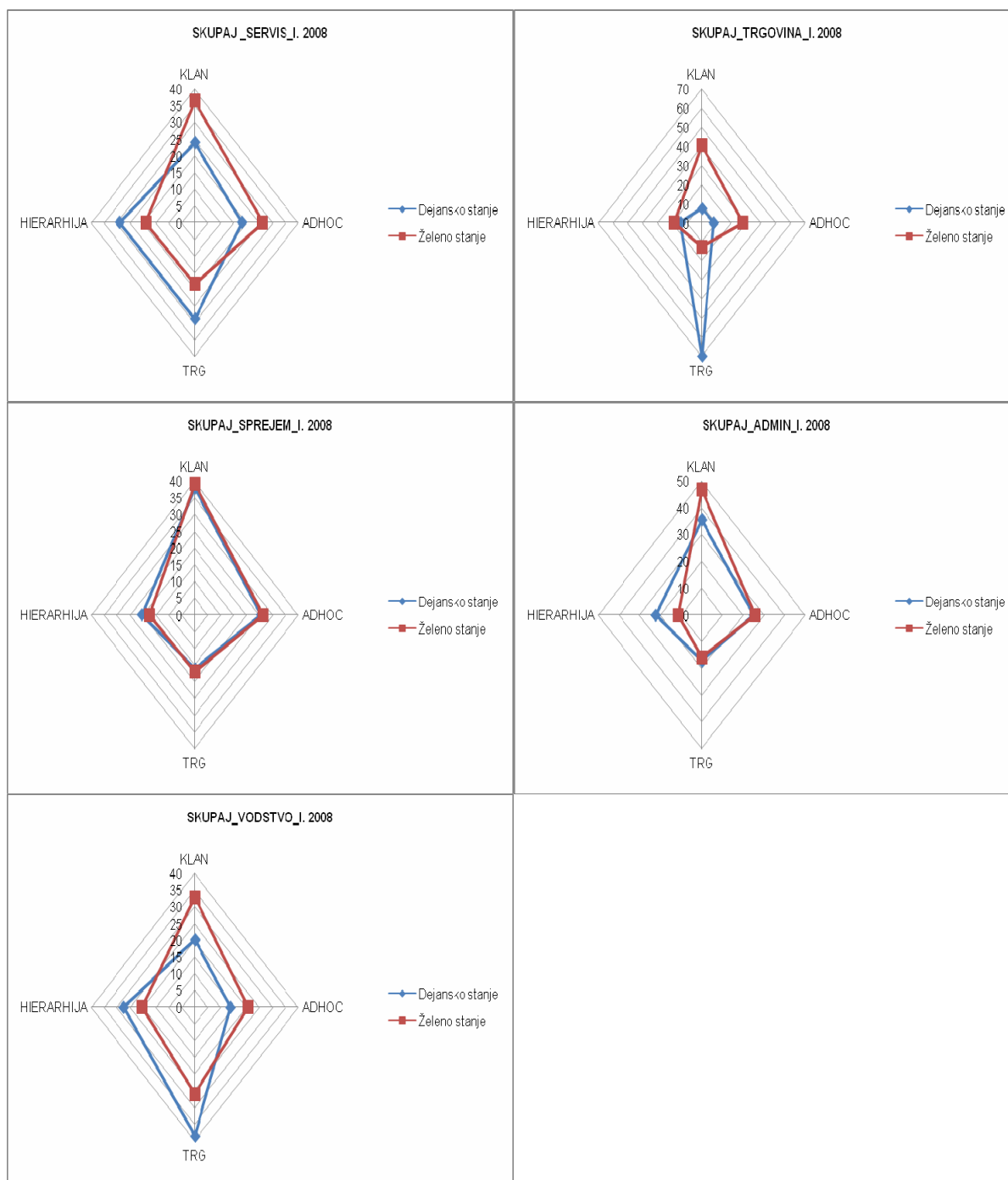
VODSTVO				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	20,2	13,8	38,5	27,5
Želeno stanje	32,9	20,6	26,0	20,4
SERVIS				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	23,9	18,2	28,8	29,0
Želeno stanje	36,5	26,1	18,4	18,9
TRGOVINA				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	7,5	8,1	70,0	14,4
Želeno stanje	40,6	27,8	12,8	18,9
SPREJEM				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	37,9	25,4	16,3	20,4
Želeno stanje	39,2	26,3	17,1	17,5
ADMIN				
Kultura	KLAN	ADHOC	TRG	HIERARHIJA
Dejansko stanje	35,6	25,0	17,2	22,2
Želeno stanje	46,9	25,6	16,1	11,4

Vir: Lastna analiza, 2008.

Oddelek vodstvo, oddelek sprejem in oddelek admin si v bodoče ne želijo drugačnega tipa organizacijske kulture glede na dejansko stanje. Oddelek servis in oddelek trgovina pa v želenem stanju pričakujeta drugačen tip organizacijske kulture.

Slika 9 na strani 42 kaže primerjavo dejanske in zelene organizacijske kulture po oddelkih.

Slika 9: Primerjava dejanske in želeno organizacijske kulture po oddelkih



Vir: Lastna analiza, 2008.

Iz slik je razvidno, da v vsakem oddelku prevladuje svoj tip kulture. Razvile so se tako imenovane subkulture. Velja tako za dejansko kot tudi za željeno stanje. Vodstvo podjetja si v prihodnje želi prevlado kulture klana in kulture trga. Oba podporna oddelka (sprejem in admin) si želita predvsem organizacijske kulture tipa klan. Tako v dejanskem kot tudi v želenem stanju so si rezultati obeh oddelkov zelo podobni. Posledično temu si zaposleni v oddelku sprejem in oddelku admin ne želijo sprememb. Za razliko od rezultatov v teh dveh

oddelkih pa so dobljeni rezultati v oddelku trgovina in v oddelku servis. V oddelku trgovina si želijo povsem drugačnega stanja. Želijo si takšen tip organizacijske kulture, kot prevladuje v dejanskem stanju, organizacijsko kulturo tipa klan. Glede na to, da so prodajno usmerjeni, je težko verjeti, da bi vodstvo podjetja opustilo ciljno vodenje za ta oddelek. Od oddelka trgovina se pričakujejo rezultati (dobičkonosnost) in usmerjenost na trg. Temu posledično je zanimivo razmišljanje zaposlenih v tem oddelku, ker so odgovorili v nasprotju s pričakovanji. Podobno stanje je v oddelku servis. Tudi tu si zaposleni v večini želijo organizacijske kulture tipa klan. Dejansko stanje nakazuje na kulturo hierarhije in kultura trga. Razlog za takšne rezultate gre pripisati ciljnemu vodenju in vzpodbujanju produktivnosti ter zahtevam po nenehnem povečevanju učinkovitosti zaposlenih.

6.3.2 Rezultati analize moči organizacijske kulture

Tabela 9 kaže moč organizacijske kulture v podjetju.

Tabela 9: Moč organizacijske kulture

Merilo (št. točk)	Število doseženih točk
* 52 točk ali več: močna organizacijska kultura	39,8
* od 26 do 51 točk: srednje močna organizacijska kultura	
* 25 točk in manj: šibka organizacijska kultura	

Vir: Lastna analiza, 2008.

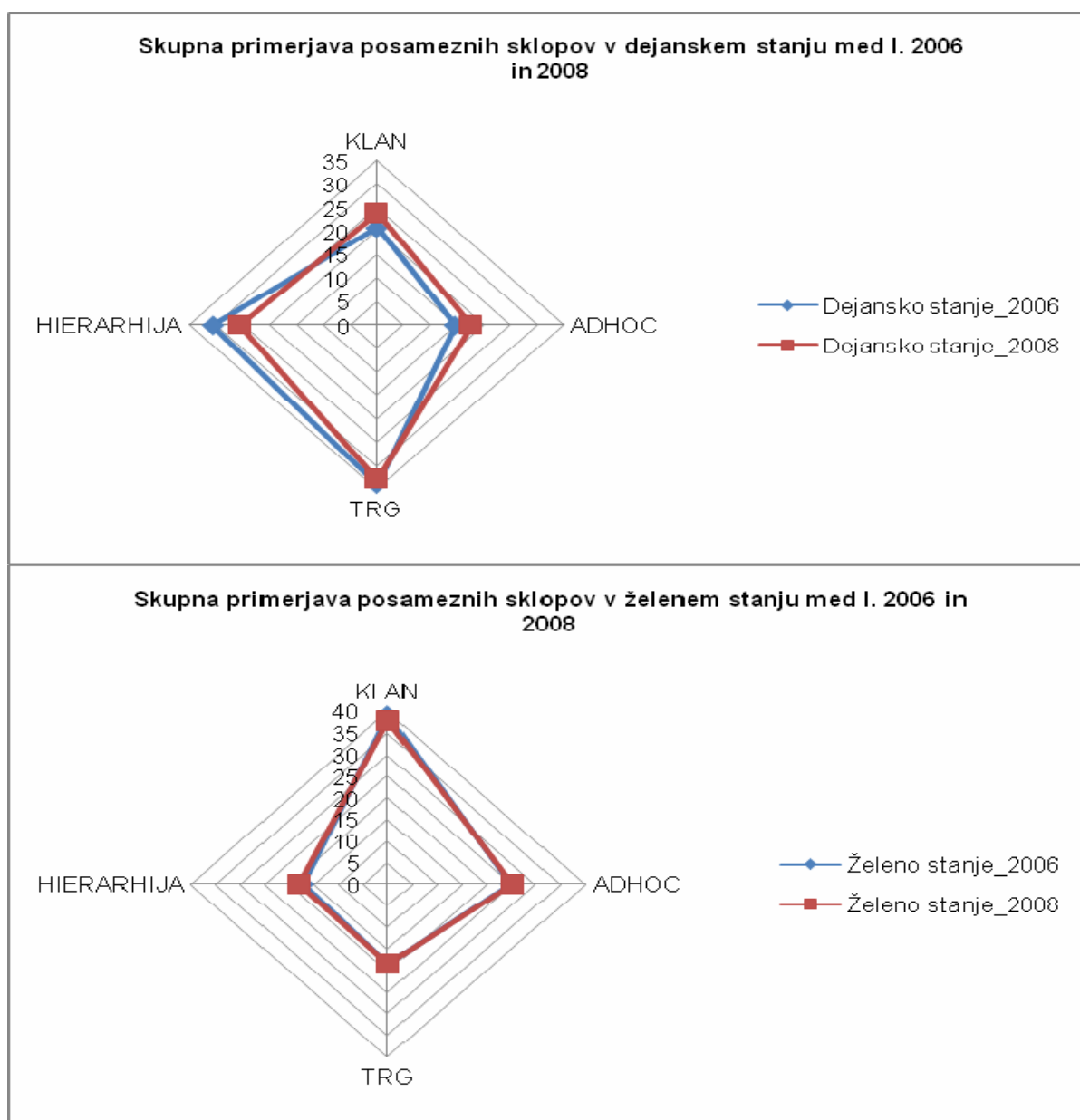
Zelo podoben rezultat je bil dosežen v letu 2006, kar pomeni, da se v strategiji podjetja ni nič spremenilo. Temu posledično je obstoječa organizacijska kultura srednje močna, kar dokazuje rezultat v tabeli 9. Organizacijska kultura ni tako globoko zakoreninjena, da je ne bi bilo mogoče spremeniti, če bi se vodstvo podjetja odločilo za takšen korak.

6.4 Primerjava rezultatov med letoma 2006 in 2008

6.4.1 Primerjalna analiza z metodo modela nasprotujočih si silnic

V sliki 10 na strani 44 so predstavljeni primerjalni rezultati med obema primerjalnima obdobjema. Rezultati predstavljajo primerjavo tako v dejanskem kot tudi v želenem stanju.

Slika 10: Primerjalni rezultati med letoma 2006 in 2008



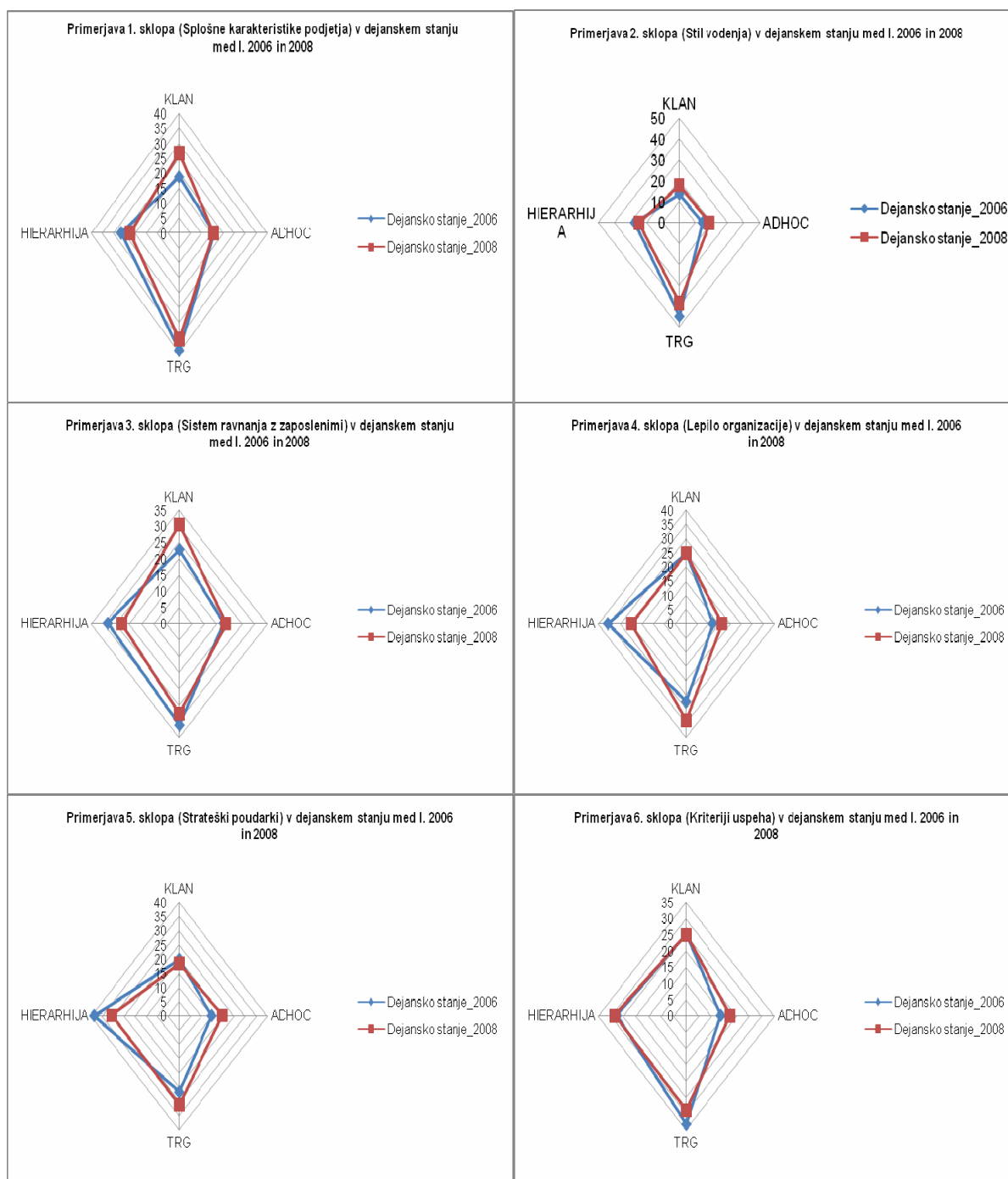
Vir: Lastna analiza, 2008.

Ugotovimo, da se rezultati med primerjavnima obdobjema skoraj ne razlikujejo. S tem lahko potrdimo, da se v dveh letih v podjetju na področju organizacijske kulture ni nič spremenilo. Zaposleni ocenjujejo, da v dejanskem stanju v podjetju prevladujeta dva tipa kulture, in sicer kultura trga in kultura hierarhije. Želijo si sprememb, kar je očitno in razvidno iz slike 10, ki kaže želeno in dejansko stanje. Želeno stanje je pravo nasprotje dejanskemu stanju. V želenem stanju prevladujeta predvsem kultura klana in kultura adhok. Glede na različne rezultate med dejanskim in želenim stanjem mora vodstvo podjetja resneje pristopiti k analizi in spremembi organizacijske kulture v podjetju. Vsekakor pa si mora zastaviti takšne cilje, ki opredeljujejo načrt izvedbe strategije za spremembo organizacijske kulture v podjetju.

6.4.1.1 Primerjalna analiza dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih

Slika 11 prikazuje primerjavo rezultatov v dejanskem stanju po posameznih sklopih.

Slika 11: Primerjava rezultatov v dejanskem stanju po posameznih sklopih

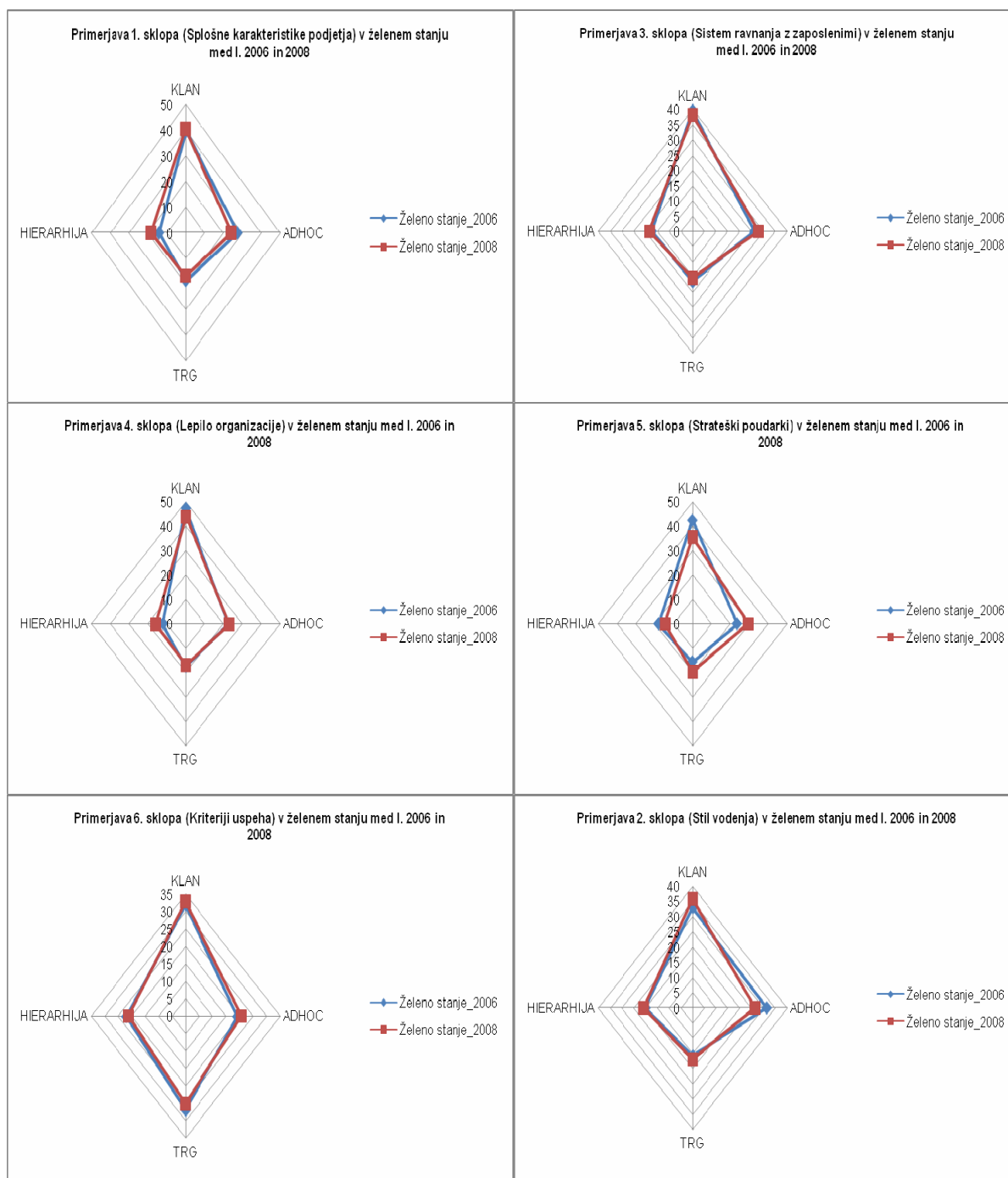


Vir: Lastna analiza, 2008.

Iz posameznih slik lahko razberemo, da rezultati v trenutnem stanju med letoma 2006 in 2008 ne odstopajo.

V sliki 12 je prikazana primerjava rezultatov v zelenem stanju po posameznih sklopih.

Slika 12: Primerjava rezultatov v zelenem stanju po posameznih sklopih



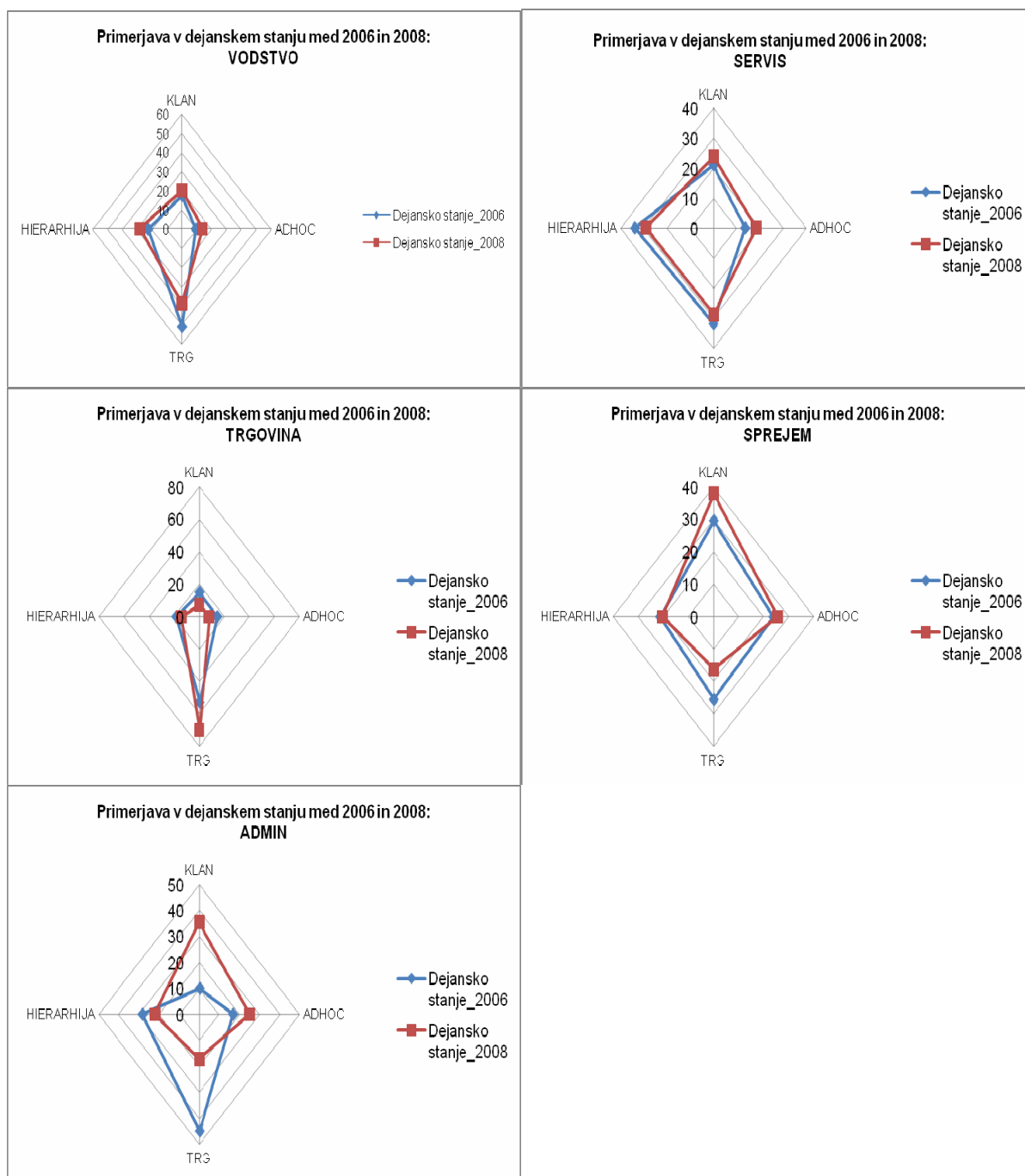
Vir: Lastna analiza, 2008.

Dobljeni rezultati kažejo na to, da v zelenem stanju med letoma 2006 in 2008 ni odstopanj.

6.4.1.2 Primerjalna analiza dejanske in želene organizacijske kulture po oddelkih

Slika 13 prikazuje primerjavo rezultatov v dejanskem stanju po oddelkih.

Slika 13: Primerjava rezultatov v dejanskem stanju po oddelkih



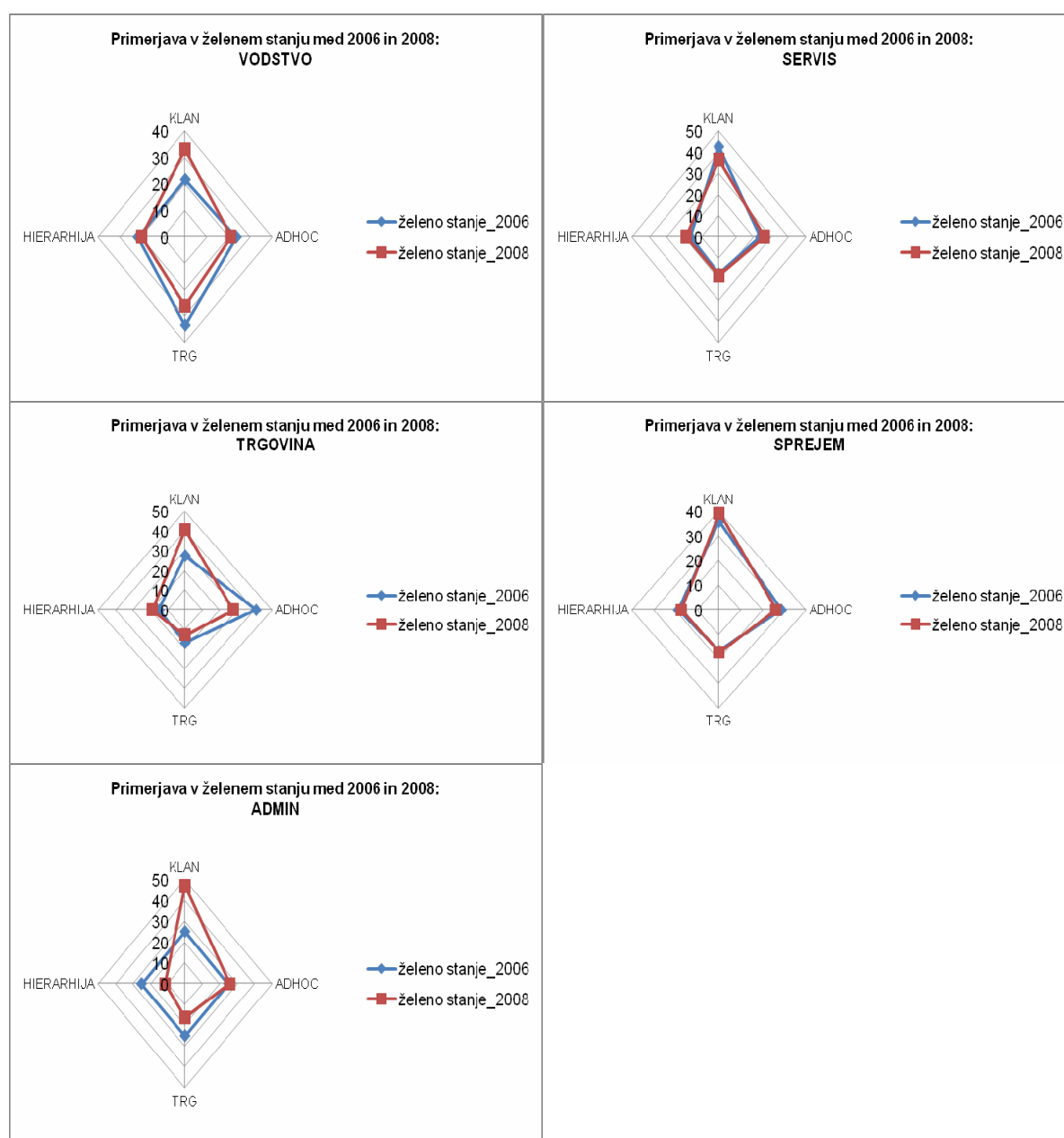
Vir: Lastna analiza, 2008.

V dejanskem stanju med letoma 2006 in 2008 so si rezultati zelo podobni. Izjema so rezultati za oddelek admin, kjer v dejanskem stanju za leto 2006 prevladuje kultura trga. V letu 2008

pa prevladuje kultura klana. Oddelek admin je v letu 2007 pridobil dodatno dva zaposlena, ki se ukvarjata predvsem s prodajo rezervnih delov. Posledično temu se od njiju pričakujejo rezultati (dobičkonosnost) in usmerjenost na trg. Njuno delo je izpolnjevanje ciljev preko sistema ciljnega vodenja. Ker zaposlenim očitno ne odgovarja takšen pristop s strani vodstva in ker niso naklonjeni ciljnemu vodenju, so temu primerno odgovarjali v anketnem vprašalniku. Pri vodstvu kot tudi pri oddelku servis in oddelku trgovina v obeh obdobjih primerjave v dejanskem stanju izrazito prevladuje kultura trga.

Slika 14 prikazuje primerjavo rezultatov v zelenem stanju po oddelkih.

Slika 14: Primerjava rezultatov v zelenem stanju po oddelkih



Vir: Lastna analiza, 2008.

Iz slike 14 na strani 48 je razvidno, da zaposleni v letu 2008 niso spremenili svojih pričakovanj. Še vedno si želijo organizacijske kulture tipa klan. Želijo si timskega dela, možnosti osebnega razvoja, mentorsko vlogo vodij itd. Glede na to, da si vodstvo podjetja tudi v zelenem stanju želi organizacijske kulture tipa trg, lahko nastopijo težave s pričakovanji zaposlenih, saj si takšnega tipa organizacijske kulture ne želijo. Vodstvo podjetja bo zaradi tega naletelo na velike težave, saj bo moralo spremeniti svojo strategijo, če bo želelo ohraniti zaposlene. Nikakor pa to ne pomeni, da so zaposlenimi izbrali pravi tip organizacijske kulture, vodstvo pa ne in obratno. Bistvo je, da morata tako vodstvo kot tudi ostali zaposleni poiskati skupno pot, pot do uspeha. Smiselno bi bilo vzpostaviti in dogovoriti čim bolj enoten tip organizacijske kulture. V vsakem primeru pa je potrebno slediti zastavljenim ciljem. Po vsej verjetnosti bo potrebno spremeniti strategijo podjetja, ki bo pozitivno vplivala na poslovanje podjetja in na učinkovitejšo vzpostavitev organizacijske kulture v podjetju. Glede na prikazane oziroma dobljene rezultate v obeh časovnih obdobjih primerjave je vodstvo podjetja postavljeno pred izredno težko nalogo.

6.4.2 Primerjalna analiza moči organizacijske kulture

Primerjava moči organizacijske kulture je prikazana v tabeli 10.

Tabela 10: Primerjava moči organizacijske kulture

Merilo (št. točk)	Število doseženih točk v letu 2006	Število doseženih točk v letu 2008
* 52 točk ali več: močna organizacijska kultura	34,3	39,8
* od 26 do 51 točk: srednje močna organizacijska kultura		
* 25 točk in manj: šibka organizacijska kultura		

Vir: Lastna analiza, 2008.

V obeh primerjalnih obdobjih rezultati kažejo na to, da v podjetju Birotehna prevladuje srednje močna organizacijska kultura.

6.5 Predlogi za spremembo organizacijske kulture v podjetju

Preden bodo navedeni nekateri konkretni predlogi za spremembo organizacijske kulture v podjetju Birotehna, je potrebno predstaviti nekaj dejstev, ki so vplivala na dejansko stanje v podjetju. Izpostaviti je potrebno združitev podjetja, in sicer iz razloga, ker se je še pred združitvijo izkazalo, da vodstvo posameznih podjetij ni posvečalo pozornosti organizacijski kulturi in kulturnim razlikam, ki bodo ob združitvi podjetij nastale. Iz tega naslova je prišlo do »trka« organizacijskih kultur in temu posledično do nekoliko slabšega stanja v podjetju,

kar se je izražalo tudi na organizacijski klimi kot tudi na poslovanju podjetja. Na začetku poslovanja novonastalega podjetja vodstvo ni imelo izdelane strategije poslovanja, temveč je poslovanje prepustilo naključjem oziroma spremembam v okolju. Temu primerno so se odzivali tudi zaposleni v podjetju. V prvih letih poslovanja se je podjetje v večini ukvarjalo »samo s seboj«.

Pred združitvijo podjetij bi vodstvo podjetja moralo izvesti naslednje aktivnosti, ki so povezane z organizacijsko kulturo podjetja:

- razviti strategijo za kulturno integracijo,
- odločiti o tem, ali uvesti prevlado ene organizacijske kulture ali pustiti organizacijske kulture ločene (preučiti prednosti in slabosti),
- temeljito ovrednotiti organizacijsko kulturo (spoznati razlike med kulturami, ugotoviti morebitne ovire in nesporazume, vključiti zaposlene),
- ustvariti povezave med podjetji, ki se združujejo.

Za oblikovanje organizacijske kulture v podjetju Birotehna bi morali slediti naslednjim korakom:

1. *Analizirati obstoječo organizacijsko kulturo:* najprej bi morali izpeljati katerega izmed vprašalnikov. Z izvedenimi vprašalniki v letih 2006 in 2008 je prvi korak že opravljen. Nadalje bi morali ugotoviti usmeritve podjetja po eni izmed tipologij organizacijske kulture. Glede na to, da se organizacijska kultura zaposlenih razhaja z organizacijsko kulturo vodstva, bi bilo potrebno zaposlenim ponovno predstaviti cilje in strategijo podjetja. Na podlagi tega bi ugotovili, ali dejanska organizacijska kultura morda ni v skladu s strategijo podjetja, in temu posledično bi se lahko lotili spreminjanja organizacijske kulture.
2. *Ovrednotiti organizacijsko kulturo:* proučiti bi morali zahteve glede organizacijske kulture, ki izvirajo iz ciljev in strategije podjetja. Nadalje bi morali ugotoviti ujemanje ali razhajanje med zahtevami, ki jih postavljajo cilji in strategija podjetja glede na obstoječo organizacijsko kulturo. Vodstvo bi moralo v začetni fazi oblikovati želeno organizacijsko kulturo in na podlagi tega uvesti ustrezne ukrepe ter pripraviti ekipo ljudi, ki bi izvedla akcijski načrt za ustrezno oblikovanje kulture in delo sproti kontrolirati.
3. *Oblikovati organizacijsko kulturo:* imenovati bi morali delovno skupino, ki bo poskrbela za oblikovanje organizacijske kulture. Poleg tega bi morali opredeliti ključna razhajanja. Nadalje bi bilo potrebno izdelati osnove za oblikovanje želene organizacijske kulture in pripraviti akcijski načrt za aktivno oblikovanje organizacijske kulture podjetja.
4. *Vpeljati kontrolne mehanizme:* pomembni so za potek uresničevanja akcijskega načrta.
5. *Vodstvo podjetja naj razmisli o sistemih dela za zaposlene:* neuporabne prakse je potrebno takoj ukiniti in tako zaposlenim olajšati delo. Smiselno bi bilo vpeljati timsko vodenje, postaviti time in tako zaposlene še nekoliko bolj povezati med seboj. Pri serviserjih je to toliko bolj pomembno, saj so posamezni programi, ki jih servisirajo,

odvisni od posameznih serviserjev. S timskim delom pa bi bila ta odvisnost odpravljena. Vodje bi morali nekoliko več komunicirati z zaposlenimi, jim dajati osebni zgled ter nenehno pojasnjevati pomembnost za oblikovanje organizacijske kulture v podjetju. Pri tem bi bilo smiselno nagrajevati določeno vedenje posameznikov, ki prispevajo k ustreznemu oblikovanju organizacijske kulture. Prav tako pa bi vodje morale vzpodbujati inovativnost in ustvarjalnost ter za dobro opravljeno delo zaposlene nagrajevati.

Z zgoraj navedenimi predlogi bi podjetju lahko uspelo spremeniti organizacijsko kulturo podjetja.

7 SKLEP

Čedalje več podjetij se ukvarja z razvojem posameznih ravni organizacijske kulture. Vse več se jih resnično zaveda pomena organizacijske kulture. Zaradi tega imajo tehtne razloge, da se organizacijske kulture lotevajo resno in načrtno. V obdobju čedalje večje tržne konkurenčnosti bo vprašanje organizacijske kulture postajalo vedno pomembnejše. Predvsem notranji dejavniki (ne)uspešnosti nekega podjetja bodo imeli velik pomen pri določanju ustrezne organizacijske kulture v tem podjetju.

Praktični cilj raziskovanja organizacijske kulture v podjetju je opozoriti vodstvo na simbolno dimenzijo in njene posledice tako za ravnanje zaposlenih znotraj podjetja kot tudi na uspešnost podjetja v celoti. Zavedati se je potrebno, da ima koncept organizacijske kulture pomembno razlagalno moč (iskanje izgovorov) za pojasnitev vzrokov (ne)uspešnosti podjetja.

Večina opredelitev organizacijske kulture je predvsem osredotočenih na razločevanje ravni organizacijske kulture in na močno ter šibko organizacijsko kulturo. Vsekakor je bolje, da ima podjetje močno organizacijsko kulturo v primerjavi s šibko, čeprav je v kriznih trenutkih močna organizacijska kultura težja za uvedbo sprememb. Organizacijska kultura je močno povezana z odličnostjo posameznega podjetja. Ker so odličnejša podjetja v primerjavi s šibko organizacijsko kulturo praviloma uspešnejša z močno organizacijsko kulturo, lahko na podlagi teorije sklepamo, da je za odlično podjetje načeloma značilna močna organizacijska kultura.

Model tipologije po Cameronu in Quinnu, ki je bil uporabljen v raziskovalnem delu, nam pomaga analizirati in interpretirati velik del organizacijske kulture, saj je empirično izpeljan in je eden od modelov, ki zajema veliko število predlaganih dimenzij organizacijske kulture. Vključevanje metodologije močnih in šibkih organizacijskih kultur je omogočilo nadgraditev analize, vezane na organizacijsko kulturo v podjetju. Opravljena analiza je v celoti podala dokaj realno sliko organizacijske kulture v podjetju, v katerem sem zaposlen. V

analizo sicer niso bili vključeni vsi zaposleni, kljub temu pa je bila metoda za analiziranje dober kazalec dejanske in želene organizacijske kulture podjetja. Analiza je pokazala, da je organizacijska kultura podjetja v dejanskem stanju nekoliko drugačna med posameznimi skupinami oziroma oddelki, kar pomeni, da ima vsaka skupina izoblikovano svojo organizacijsko kulturo (prisotnost subkultur). To pa posledično pomeni, da podjetje nima izoblikovane enotne organizacijske kulture, kar bi bilo za boljše poslovanje podjetja skoraj nujno potrebno.

Potrebno se je zavedati, da je zaželeno, da imajo podjetja oblikovano organizacijsko kulturo in da je spreminjanje organizacijske kulture nujno potrebno predvsem takrat, ko organizacijska kultura ni v skladu s strategijo podjetja. Za proces spreminjanja pa mora poskrbeti vodstvo podjetja. Pred spremembo mora vodstvo podjetja najprej oblikovati ustrezno strategijo in se odločiti, katero organizacijsko kulturo želi vpeljati, ter na podlagi te izvesti potreben akcijski načrt.

Glede postavljenih hipotez v uvodnem delu magistrskega dela ugotavljam naslednje:

- *Hipoteza 1: po združitvi so se v podjetju ustvarile posamezne subkulture, kar pomeni, da ima vsak oddelek svoj tip organizacijske kulture.*

Potrjujem postavljeno hipotezo. Rezultati analize so pokazali, da ima vsak oddelek razvit svoj tip organizacijske kulture. Razlog za nastanek subkultur bi lahko pripisali združitvi podjetij. Ob združitvi podjetij je sicer prišlo do »trka« organizacijskih kultur na ravni podjetja, znotraj posameznega oddelka pa do direktnega »trka« ni prišlo, saj so bili le-ti postavljeni na podlagi funkcij v prejšnjih podjetjih. Temu posledično se vodje posameznih oddelkov in timov niso zamenjali, kar je vplivalo na dokaj nespremenjeno novo stanje v primerjavi na predhodno stanje pred združitvijo.

- *Hipoteza 2: osnovni tipi organizacijske kulture se v podjetju med letoma 2006 in 2008 niso spremenili.*

Potrjujem postavljeno hipotezo. Med letoma 2006 in 2008 vodstvo podjetja ni izvajalo nikakršnih akcijskih planov za spremembo organizacijske kulture v podjetju. Po izvedeni analizi organizacijske kulture v letu 2006 je vodstvo podjetja imelo osnovo za izvedbo nekaterih aktivnosti, ki bi spremenile obstoječe stanje, vendar se tega v vodstvu niso lotili. Dobljeni rezultati opravljene analize organizacijske kulture v letu 2008 so dokaz, da je zaradi neaktivnosti vodstva organizacijska kultura med letoma 2006 in 2008 nespremenjena.

- *Hipoteza 3: vodstvo podjetja si želi drugačen tip organizacijske kulture, kot si ga želijo ostali zaposleni.*

Potrjujem postavljeno hipotezo. Rezultati opravljenih analiz so pokazali, da se vodstvo podjetja nagiba h kulturi trga in kulturi hierarhije. Ostali oddelki v podjetju pa se nagibajo predvsem h kulturi klana in kulturi adhoc. Vodstvo podjetja že od samega začetka vzpodbuja sistem ciljnega vodenja, poslovnih rezultatov in pomembnost visoke produktivnosti. Z le-tem zaposleni niso zadovoljni, kar so izrazili na rednih mesečnih sestankih in na letnem pogovoru, ki je bil izveden šele v letošnjem letu. Zaposleni si želijo

sproščenega ozračja, timskega dela in predvsem mentorske vloge vodij. To pa je ravno nasprotje od tega, kar vodstvo podjetja pričakuje od zaposlenih.

- *Hipoteza 4: v podjetju prevladuje šibka organizacijska kultura.*
Zavračam postavljeno hipotezo. Rezultati analize, ki določa moč organizacijske kulture podjetja med letoma 2006 in 2008, so pokazali, da v podjetju prevladuje srednje močna organizacijska kultura. Po združitvi se je podjetje v večini ukvarjalo »samo s seboj« in ne s trgom. Takšna »usmeritev« prevladuje še danes. Vrednote in norme so skoraj neopazne, saj ne morejo ustvariti nekega splošnega vedenja, ki bi zaposlene usmerjalo k doseganju skupnih ciljev. Med zaposlenimi prihaja do rivalstva. Prav tako ni možno začutiti pripadnosti podjetju. Temu posledično sem ocenil, da v podjetju prevladuje šibka organizacijska kultura.

Jasno je, da organizacijske kulture ni možno naenkrat spremeniti in oblikovati. Pomembno pa je, da se tega vodstvo podjetja loti čim prej. Nekaj predlogov za spremembo organizacijske kulture podajam kot sklepne misli:

- Glede na to, da se tip organizacijske kulture zaposlenih razhaja s tipom organizacijske kulture vodstva, bi bilo potrebno zaposlenim ponovno predstaviti cilje in strategijo podjetja. Na podlagi tega bi ugotovili, ali morda dejanska organizacijska kultura ni v skladu s strategijo, in temu posledično bi morali spremeniti organizacijsko kulturo.
- Vodstvo bi moralo v začetni fazi oblikovati želeno organizacijsko kulturo in na podlagi te uvesti ustrezne ukrepe ter pripraviti ekipo ljudi, ki bi izvedla akcijski načrt za ustrezno oblikovanje organizacijske kulture, in delo sproti kontrolirati.
- V vodstvu bi bilo potrebno razmisliti o posameznih sistemih dela za zaposlene ter neuporabne prakse takoj ukiniti in tako zaposlenim olajšati delo.
- Smiselno bi bilo postaviti time in tako zaposlene še nekoliko bolj povezati med seboj. Pri serviserjih je to toliko bolj pomembno, ker so posamezni programi, ki jih servisirajo, odvisni od posameznih serviserjev, s timskim delom pa bi bila ta odvisnost odpravljena.
- Vodje bi morali razmisliti o ukinitvi nepotrebnih formalnih pravil in obdržati le tista najbolj nujna pravila.
- Vodje bi morali nekoliko več komunicirati z zaposlenimi, jim dajati osebni zgled ter nenehno pojasnjevati pomembnost oblikovanja organizacijske kulture v podjetju. Pri tem bi bilo smiselno nagrajevati določeno vedenje posameznikov, ki prispevajo k ustreznemu oblikovanju organizacijske kulture. Prav tako pa bi vodje morali vzpodbujati zaposlene pri doseganju inovativnosti in ustvarjalnosti.
- Smiselno bi bilo, da bi vodje redno nagrajevali zaposlene za dobro opravljeno delo.

Verjamem, da bo vodstvu podjetja skupaj z zaposlenimi uspelo oblikovati želeno organizacijsko kulturo, ki se bo približala potrebam podjetja in zaposlenim znotraj le-tega.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Ashkanasy, N. M., Peterson, M. F. & Wilderom, C. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. California: Sage publications, Inc.
2. Banner, D. K. & Gagne E. T. (1995). *Designing effective organizations, traditional and transformational views*. California: Sage publications, Inc.
3. Cameron, K. S. & Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. California: Addison-Wesley publishing company, Inc.
4. Chatman, A. J. & Cha, E. S. (2003). *Leading by leveraging culture*. California: Management review, 45 (4), 1-19.
5. Chatman, A. J., Caldwell, F. D. & O'Reilly, A. C. (1991). *People and organizational culture. A profile comparison approach to assesing person-organization fit*. California: Academy of management journal, 34 (3), 487-516.
6. Čater, T. (2006). *Management sprememb. Spremembe in organizacijska kultura*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Daft, R. L. & Noe R. A. (2001). *Organizational behaviour*. Fort Worth: Harcourt college publishers.
8. Deal, T. E. & Kennedy A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. (1st ed.). New York: Perseus books group.
9. Frost, P. J. (1985). *Organizational culture*. California: Sage publications, Inc.
10. Gruban, B. (2003). »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? Ljubljana: (Nova) organizacijska kultura in vrednote.
11. Habeck, M. M., Kroeger, F. & Traem, M. R. (2000). *Čas združitev. Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
12. Handy, C. (1992). *Gods of management*. London: Arrow books.
13. Harrison, R. (1992). *Diagnosing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass publisher.
14. Heskett, J. L. & Kotter J. P. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The free press.
15. Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations, Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
16. House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). *Understanding cultures and implicit leadership theories around the globe. An introduction to project globe*. Philadelphia: Journal of world business, 37 (1), 3-10.
17. Ivanko, Š. (2000). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
18. Jančič, Z. (1998). *Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka*. Kranj:

- Industrijska demokracija, (8), 1-9.
19. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 20. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
 21. Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 22. Lahovnik, M. (2001). *Reakcije ljudi na prevzem podjetja. XVI. posvetovanje društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
 23. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 24. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorje.
 25. Lisjak, M., Knežević C. L., Franca, V., Gorenčič, A., Novak, M., Ogorevc, A. & Pestotnik, M. (2005). *Kulturna usklajenost podjetja Droga Kolinska*. Ljubljana: Časnik Finance.
 26. Lismen, C., Schaffer, M. A. & Snape, E. (2004). *In search of sustained competitive advantage*. London: International journal of human resource management.
 27. Meek, R. L. (1992). *Organizational culture. Origins and weaknesses*. London: Human resource strategies.
 28. Merslavič, M. (1998). *(Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 29. Mesner, A. D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 30. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vakčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
 31. Noč, D. (2001). *Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo?* Ljubljana: Svetovalec iz Gospodarskega vestnika.
 32. Noč, D. (2002). *Koliko nas stanejo negativne vrednote?* Ljubljana: Svetovalec iz Gospodarskega vestnika.
 33. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Ljubljana: Didakta.
 34. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 35. Rozman, R. (1996). *Analiza in projektiranje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 36. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 37. Sadri, G. & Lees, B. (2001). *Developing corporate culture as a competitive advantage*. California: The journal of management development, 20 (10), 853-859.
 38. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*, (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
 39. Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
 40. Treven, S. & Sriča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

41. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
42. Vilfan, J. (1990). *Model za analizo in spreminjanje organizacijskih kultur*. Ljubljana: GV Založba.
43. Vrčon, T. N. & Snoj, B. (2002). *Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij*. Ljubljana: Marketing Magazin.
44. Vroom, V. H. & Deci, E. L. (1992). *Management and motivation. Selected readings*. London: Penguin books.
45. Walton, M. (1997). *Organisation culture and its impact on counseling. Handbook of counseling in organisations*. London: Sage publications ltd.
46. Weber, R. A. & Camerer, C. F. (2003). *Cultural conflict and merger failure. An experimental approach*. California: Management science, 49 (4), 400-415.
47. Zagoršek, H. & Štemberger, M. (2005). *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*. V Prašnikar, J. & Cirman, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance.

VIRI

1. Avtotehna d.d. [URL: <http://www.avtotehna.si/domov/predstavitev>], 25. 8. 2008.
2. Birotehna d.o.o. [URL: <http://www.birotehna.si/>], 14. 10. 2006.
3. Birotehna d.o.o. [URL: <http://www.birotehna.si/opodjetju>], 25. 8. 2008.

PRILOGA 1: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v organizacijah

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v organizacijah
(merilni instrument organizacijske kulture)

Spoštovana sodelavka in sodelavec!

Prosim vas, da izpolnite anketna vprašalnika za ugotavljanje organizacijske kulture v našem podjetju. V letu 2006 ste vprašalnika že izpolnjevali, za kar se vam še enkrat iskreno zahvaljujem. Glede na to, da želim narediti primerjavo med rezultati v letih 2006 in 2008 vas prosim za sodelovanje. S tem mi boste omogočili napisati s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno magistrsko delo.

NAVODILA:

Vprašalnik 1: pred vami je šest sklopov različnih dimenzij, s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo. Vsak od teh šestih sklopov ima po štiri trditve (označene s črkami A, B, C in D). Stolpec **dejansko stanje** se nanaša na trenutno, sedanje stanje, ki ga zaznavate v podjetju; stolpec **želeno stanje** pa se nanaša na vaše željeno stanje - stanje, ki ga želite zaznavati v prihodnosti. **Pomembno je, da tem štirim trditvam v vsakem sklopu poljubno razdelite 100 točk glede na to, koliko posamezna trditev ustreza opisu vašega podjetja.** Npr.: Če pri prvem sklopu vprašanj (splošne karakteristike podjetja) trditev A najbolj ustreza opisu vašega podjetja, trditvi B in C sta zelo blizu opisu ter trditev D skoraj ni podobna opisu vašega podjetja, lahko npr. točkujete: A 55 točk, B in C vsaki po 20 točk in D 5 točk. **Pri tem bodite pozorni, da bo seštevek vedno 100 točk.**

Vprašalnik 2: Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve in tako izrazite svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo.

Sodelovanje v anketnem vprašalniku je **anonimno**. Prosim vas, da v roku treh dni izpolnjen vprašalnik vložite v za to namenjen prostor (bela škatla pri avtomatu za kavo).

Za vaše sodelovanje in dragoceni čas se vam že vnaprej zahvaljujem.

Dragan Milutinović

VPRAŠALNIK 1

V KATEREM ODDELKU DELAM (ustrezno obkroži):

a. vodstvo

b. servis

c. trgovina

d. sprejem

e. ADMIN

	1. sklop: Splošne karakteristike podjetja	Dejansko stanje	Želeno stanje
A	Podjetje je zelo prijazno osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.		
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljeni zelo veliko tvegati.		
C	V podjetju so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med sabo zelo tekmovalni in strmimo predvsem k dosežkom.		
D	Podjetje ima zelo izoblikovano hierarhijo in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.		
	SKUPAJ	100	100

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

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

	4. sklop: "Lepilo organizacije" (oz. podjetja)	Dejansko stanje	Želeno stanje
A	Kar organizacijo drži skupaj, je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.		
B	Kar organizacijo drži skupaj, je inovativnost in nenehen napredek. Poudarek je predvsem "živeti na robu".		
C	Kar organizacijo drži skupaj, so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.		
D	Kar organizacijo drži skupaj, so predvsem formalna pravila in politika podjetja. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarim.		
	SKUPAJ	100	100

	5. sklop: Strateški poudarki	Dejansko stanje	Želeno stanje
A	Za podjetje je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.		
B	Podjetje zanimata predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.		
C	Podjetje ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.		
D	Podjetje želi predvsem stabilnost in trajnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarim je tisto, kar je najbolj cenjeno.		
	SKUPAJ	100	100

	6. sklop: Kriteriji uspeha	Dejansko stanje	Želeno stanje
A	Za podjetje pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih, uvaja timsko delo in skuša dosegati predanost zaposlenih. Podjetje je uspešno, če skrbi za svoje zaposlene.		
B	Za podjetje pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne proizvode, da z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.		
C	Za podjetje pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.		
D	Podjetje je uspešno, če je učinkovito. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25.

VPRAŠALNIK 2

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Sem neodločen	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam

Skoraj vse vodstvo in večina zaposlenih zna opisati vrednote, cilje, poslanstvo in vizijo podjetja.	1	2	3	4	5
Vsakem članu podjetja je jasna njegova vloga in prispevek pri uresničevanju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
Zelo redko se zgodi, da vodstvo deluje v nasprotju z izraženimi vrednotami podjetja.	1	2	3	4	5
Toplina in medsebojna podpora članov podjetja, tudi med oddelki, je zelo cenjena.	1	2	3	4	5
Podjetje in njegovo vodstvo bolj ceni dolgoročne kot kratkoročne rezultate.	1	2	3	4	5
Vodje se zavzemajo za razvoj članov podjetja in da so jim dobri mentorji.	1	2	3	4	5
Podjetje pri zaposlovanju novih sodelavcev posveča veliko pozornosti ujemanju kandidatovih lastnosti z organizacijsko kulturo.	1	2	3	4	5
Kandidatom podjetje predstavi tako pozitivne kot negativne značilnosti, tako da se kandidat lahko odloči, če se bo podjetju pridružil ali ne.	1	2	3	4	5
Kriteriji napredovanja v podjetju so osvojeno strokovno znanje in sposobnosti kandidata, ne pa veze in poznanstva.	1	2	3	4	5
Vrednote podjetja so skladne s potrebami za uspeh v spreminjajočem se poslovnem okolju.	1	2	3	4	5
Skladnost s poslanstvom in vrednotami podjetja je pomembnejša od skladnosti s poslovnimi procesi in zunanjim izgledom.	1	2	3	4	5
V vašem podjetju krožijo zgodbe o voditeljih in junakih, ki so povzdignili podjetje.	1	2	3	4	5
Za priznavanje dosežkov, ki pomembno vplivajo na podjetje, podjetje prireja slovesnosti in posebne dogodke, kjer zaslužni posamezniki prejmejo nagrade.	1	2	3	4	5

Vir: Čater, 2006, 6. del prosojnic, str. 15.

PRILOGA 2: Rezultati anketne analize, ki določa moč organizacijske kulture podjetja v letu 2006

Vprašalnik 2: KAKO MOČNA JE ORGANIZACIJSKA KULTURA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Skoraj vse vodstvo in večina zaposlenih zna opisati vrednote, cilje, poslanstvo in vizijo organizacije.	2	1	1	4	4	1	2	4	2	2	5	3	1	3	2	2	2	2	2
Vsakemu članu organizacije je jasna njegova vloga in prispevek pri uresničevanju organizacijskih ciljev.	4	2	2	4	4	1	2	4	1	3	5	4	2	2	2	3	2	3	2
Zelo redko se zgodi, da vodstvo deluje v nasprotju z izraženimi vrednotami organizacije.	3	2	2	4	4	3	4	3	2	5	5	4	3	4	4	3	2	3	3
Toplina in medsebojna podpora članov organizacije, tudi med oddelki, je zelo cenjena.	4	2	1	5	5	1	1	5	1	3	5	4	2	1	2	1	2	4	4
Organizacija in njeno vodstvo bolj ceni dolgoročne kot kratkoročne rezultate.	2	3	1	5	3	2	1	4	1	2	5	2	3	3	1	3	2	2	3
Vodje se zavzemajo za razvoj članov organizacije in da so jim dobri mentorji.	2	3	2	5	4	1	1	4	1	3	5	3	1	2	2	3	1	2	2
Organizacija pri zaposlovanju novih sodelavcev posveča veliko pozornosti ujemanju kandidatovih lastnosti z organizacijsko kulturo.	4	1	1	4	4	3	1	4	3	3	5	3	1	2	3	2	2	2	5
Kandidatom organizacija predstavi tako pozitivne kot negativne značilnosti, tako da se kandidat lahko odloči, če se bo organizaciji pridružil ali ne.	4	2	3	5	4	1	4	4	2	3	5	2	2	2	2	1	2	2	3
Kriteriji napredovanja v organizaciji so osvojeno strokovno znanje in sposobnosti kandidata, ne pa veze in poznanstva.	3	3	1	4	3	5	2	3	1	4	5	1	1	2	1	1	1	2	4
Vrednote podjetja so skladne s potrebami za uspeh v spreminjajočem se poslovnem okolju.	4	2	3	4	4	1	1	4	1	4	5	4	1	3	3	3	2	3	3
Skladnost s poslanstvom in vrednotami organizacije je pomembnejša od skladnosti s poslovnimi procesi in zunanjim izgledom.	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	5	3	1	3	2	3	2	2	4
V vaši organizaciji krožijo zgodbe o voditeljih in junakih, ki so povzdignili organizacijo.	3	1	1	4	2	2	2	1	1	2	5	2	3	3	1	2	1	2	3
Za priznavanje dosežkov, ki pomembno vplivajo na organizacijo, organizacija prireja slovesnosti in posebne dogodke, kjer zaslužni posamezniki prejmejo nagrade.	2	1	1	5	3	1	1	1	1	3	5	1	1	4	1	3	1	1	1
	41	26	22	57	48	25	24	45	20	40	65	36	22	34	26	30	22	30	39

Št. točk

KAKO MOČNA JE ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU BIROTEHNA?	34,3
--	------

Merilo:
* 52 točk ali več: močna organizacijska kultura
* od 26 do 51 točk: srednje močna organizacijska kultura
* 25 točk in manj: šibka organizacijska kultura

Vir: Lastna analiza, 2006.

PRILOGA 3: Rezultati anketne analize, ki določa moč je organizacijske kulture podjetja v letu 2008

Vprašalnik 2: KAKO MOČNA JE ORGANIZACIJSKA KULTURA (I. 2008)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Skoraj vse vodstvo in večina zaposlenih zna opisati vrednote, cilje, poslanstvo in vizijo organizacije.	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	1	2	4	3	2	2	1	1	5	1	4	5
Vsakemu članu organizacije je jasna njegova vloga in prispevek pri uresničevanju organizacijskih ciljev.	4	4	5	2	4	4	5	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4
Zelo redko se zgodi, da vodstvo deluje v nasprotju z izraženimi vrednotami organizacije.	3	3	5	4	4	5	5	3	2	3	4	3	2	4	3	5	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5
Toplina in medsebojna podpora članov organizacije, tudi med oddelki, je zelo cenjena.	4	2	5	4	4	4	4	2	2	2	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	1	2	5	4	5	4
Organizacija in njeno vodstvo bolj ceni dolgoročne kot kratkoročne rezultate.	3	2	4	2	4	5	4	2	2	3	5	4	4	3	3	2	5	2	3	4	2	4	4	2	3	5
Vodje se zavzemajo za razvoj članov organizacije in da so jim dobri mentorji.	2	2	5	5	4	3	5	2	2	3	4	4	3	2	3	1	5	3	1	3	2	1	5	3	5	5
Organizacija pri zaposlovanju novih sodelavcev posveča veliko pozornosti ujemanju kandidatovih lastnosti z organizacijsko kulturo.	2	3	4	4	4	3	4	2	2	2	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	2	1	5	3	4	4
Kandidatom organizacija predstavi tako pozitivne kot negativne značilnosti, tako da se kandidat lahko odloči, če se bo organizaciji pridružil ali ne.	3	4	4	4	5	3	5	3	2	2	4	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3	2	5	2	3	4
Kriteriji napredovanja v organizaciji so osvojeno strokovno znanje in sposobnosti kandidata, ne pa veze in poznanstva.	2	4	3	4	3	3	5	3	2	4	4	3	4	3	3	1	5	2	1	2	1	1	5	2	4	5
Vrednote podjetja so skladne s potrebami za uspeh v spreminjajočem se poslovnem okolju.	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3
Skladnost s poslanstvom in vrednotami organizacije je pomembnejša od skladnosti s poslovnimi procesi in zunanjim izgledom.	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	4	4
V vaši organizaciji krožijo zgodbe o voditeljih in junakih, ki so povzdignili organizacijo.	2	1	1	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	4
Za priznavanje dosežkov, ki pomembno vplivajo na organizacijo, organizacija prireja slovesnosti in posebne dogodke, kjer zaslužni posamezniki prejmejo nagrade.	2	1	1	2	1	1	5	1	2	3	4	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	4	4	5
	36	35	49	45	46	42	57	34	28	35	51	42	42	38	34	31	44	35	31	38	24	25	52	35	50	57

Št. točk

KAKO MOČNA JE ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU BIROTEHNA?	39,9
--	------

Merilo:
* 52 točk ali več: močna organizacijska kultura
* od 26 do 51 točk: srednje močna organizacijska kultura
* 25 točk in manj: šibka organizacijska kultura

Vir: Lastna analiza, 2008.

PRILOGA 4: Rezultati anketne analize nasprotujočih si silnic, ki določa tip organizacijske kulture podjetja v letu 2006

1. sklop: Splošne karakteristike podjetja

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Skupaj	N	povprečje
A-dejansko stanje	20	25	5	20	15	0	0	55	25	10	5	40	5	10	20	10	50	30	10	355	19	18,7
A-želeno stanje	30	50	50	40	30	80	80	5	25	10	40	60	50	25	20	40	50	40	25	750	19	39,5
B-dejansko stanje	20	25	10	20	10	0	0	20	25	20	5	30	10	10	20	25	20	20	10	300	19	15,8
B-želeno stanje	20	10	20	40	30	20	10	20	25	40	40	20	30	45	20	40	30	40	25	525	19	27,6
C-dejansko stanje	30	10	10	40	50	80	50	20	25	60	85	30	30	10	30	60	15	40	70	745	19	39,2
C-želeno stanje	20	20	30	10	30	0	10	20	25	40	5	20	10	20	30	20	10	10	25	355	19	18,7
D-dejansko stanje	30	40	75	20	25	20	50	5	25	10	5	0	55	70	30	5	15	10	10	500	19	26,3
D-želeno stanje	30	20	0	10	10	0	0	55	25	10	15	0	10	10	30	0	10	10	25	270	19	14,2

Kontrola: 100 točk x2 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200

2. sklop: Stil vodenja

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Skupaj	N	Povprečje
A-dejansko stanje	10	10	10	20	5	0	0	50	25	10	5	30	5	10	10	0	30	20	10	260	19	13,7
A-želeno stanje	0	60	30	25	20	50	80	20	25	30	40	50	30	40	10	20	40	30	25	625	19	32,9
B-dejansko stanje	50	20	0	20	10	0	0	10	25	10	5	30	0	10	10	0	20	20	30	270	19	14,2
B-želeno stanje	60	20	50	30	30	50	20	5	25	10	40	30	30	40	30	60	10	30	25	595	19	31,3
C-dejansko stanje	20	40	60	35	40	70	80	10	35	60	80	30	90	10	40	80	10	30	30	850	19	44,7
C-želeno stanje	30	10	10	15	30	0	0	5	25	30	15	10	10	10	30	15	10	20	25	300	19	15,8
D-dejansko stanje	20	30	30	25	45	30	20	30	15	20	10	10	5	70	40	20	40	30	30	520	19	27,4
D-želeno stanje	10	10	10	30	20	0	0	70	25	30	5	10	30	10	30	5	40	20	25	380	19	20,0

Kontrola: 100 točk x2 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200

3. sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Skupaj	N	Povprečje
A-dejansko stanje	10	20	30	25	10	60	0	40	30	25	10	30	0	10	30	30	30	30	10	430	19	22,6
A-želeno stanje	50	50	30	35	30	60	80	40	25	25	20	40	70	50	30	25	30	40	25	755	19	39,7
B-dejansko stanje	50	20	20	25	10	0	10	10	15	25	10	20	5	10	5	30	30	30	10	335	19	17,6
B-želeno stanje	40	30	20	35	30	0	10	10	25	25	70	30	20	20	30	25	25	30	25	500	19	26,3
C-dejansko stanje	10	30	20	40	70	0	40	10	15	40	40	20	80	10	60	30	20	30	30	595	19	31,3
C-želeno stanje	5	10	20	10	30	0	10	10	25	40	5	0	5	20	30	25	25	20	25	315	19	16,6
D-dejansko stanje	30	30	30	10	10	40	50	40	40	10	40	30	15	70	5	10	20	10	50	540	19	28,4
D-želeno stanje	5	10	30	20	10	40	0	40	25	10	5	30	5	10	10	25	20	10	25	330	19	17,4

Kontrola: 100 točk x2 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200

4. sklop: "Lepilo organizacije"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Skupaj	N	povprečje
A-dejansko stanje	30	30	0	10	30	80	0	50	25	40	1	60	0	10	20	20	25	30	10	471	19	24,8
A-želeno stanje	50	50	50	30	10	100	80	50	25	30	40	80	60	70	30	40	40	40	25	900	19	47,4
B-dejansko stanje	10	20	0	25	5	0	0	10	25	10	1	10	10	10	10	20	25	30	10	231	19	12,2
B-želeno stanje	10	10	30	25	50	0	20	10	25	20	40	0	20	10	20	50	30	40	25	435	19	22,9
C-dejansko stanje	10	10	50	35	10	20	20	10	25	20	1	10	50	60	50	25	25	30	60	521	19	27,4
C-želeno stanje	30	40	20	25	10	0	0	10	25	40	19	10	10	10	30	10	10	10	25	334	19	17,6
D-dejansko stanje	50	40	50	30	55	0	80	30	25	30	97	20	40	20	20	35	25	10	20	677	19	35,6
D-želeno stanje	10	0	0	20	30	0	0	30	25	10	1	10	10	10	20	0	20	10	25	231	19	12,2

Kontrola: 100 točk x2 200

5. sklop: Strateški poudarki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Skupaj	N	Povprečje
A-dejansko stanje	60	10	0	30	10	0	0	10	40	20	1	70	10	10	15	30	30	20	10	376	19	19,8
A-želeno stanje	60	50	70	25	60	0	80	70	25	15	39	70	50	40	30	30	40	30	25	809	19	42,6
B-dejansko stanje	10	40	0	35	20	20	0	10	15	20	1	10	10	10	5	10	25	30	10	281	19	14,8
B-želeno stanje	10	40	15	25	5	0	20	5	25	30	41	10	20	40	30	40	30	40	25	451	19	23,7
C-dejansko stanje	10	30	0	20	20	0	20	10	15	50	5	10	50	70	60	50	20	30	40	510	19	26,8
C-želeno stanje	10	10	15	25	30	0	0	5	25	40	10	10	10	10	30	20	10	15	25	300	19	15,8
D-dejansko stanje	20	20	100	15	50	80	80	70	30	10	93	10	30	10	20	10	25	20	40	733	19	38,6
D-želeno stanje	20	0	0	25	5	100	0	20	25	15	10	10	20	10	10	10	20	15	25	340	19	17,9

Kontrola: 100 točk x2 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200

6. sklop: Kriteriji uspeha

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Skupaj	N	Povprečje
A-dejansko stanje	50	20	10	20	85	50	0	10	40	10	1	70	20	10	10	0	30	30	10	476	19	25,1
A-želeno stanje	60	50	30	25	75	50	50	10	25	10	9	70	20	30	10	10	30	20	25	609	19	32,1
B-dejansko stanje	10	30	20	20	5	0	10	5	15	20	1	10	15	30	5	0	15	20	30	261	19	13,7
B-želeno stanje	10	40	0	25	5	0	20	5	25	10	50	10	30	30	10	30	30	10	25	365	19	19,2
C-dejansko stanje	10	20	50	30	5	0	10	80	30	60	1	10	50	50	65	70	25	30	40	636	19	33,5
C-želeno stanje	15	10	70	25	10	0	10	80	25	40	40	10	20	10	50	10	20	40	25	510	19	26,8
D-dejansko stanje	30	30	20	30	5	50	80	5	15	10	97	10	15	10	20	30	30	20	20	527	19	27,7
D-želeno stanje	15	0	0	25	10	50	20	5	25	40	1	10	30	30	30	50	20	30	25	416	19	21,9

Kontrola: 100 točk x2 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200 200

Vir: Lastna analiza, 2006.

PRILOGA 5: Rezultati anketne analize nasprotujočih si silnic, ki določa tip organizacijske kulture podjetja v letu 2008

1. sklop: Splošne karakteristike podjetja

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Skupaj	N	povprečje
A-dejansko stanje	30	30	60	0	0	0	5	70	30	55	5	40	20	20	20	10	20	30	20	25	20	5	40	75	30	30	690	26	26,5
A-želeno stanje	30	20	20	100	50	60	50	70	40	70	15	40	40	40	30	30	25	40	60	25	10	40	50	25	60	10	1050	26	40,4
B-dejansko stanje	10	20	15	0	10	10	5	20	20	35	15	20	20	10	30	10	10	30	30	10	5	10	20	10	10	20	405	26	15,6
B-želeno stanje	30	30	10	0	10	20	30	20	40	30	20	30	40	20	25	40	25	40	10	25	40	30	5	25	20	20	635	26	24,4
C-dejansko stanje	30	40	15	100	85	80	80	5	30	5	20	30	40	10	40	10	35	20	30	40	70	5	30	10	50	15	925	26	35,6
C-želeno stanje	30	30	20	0	10	10	10	5	10	0	40	15	10	10	25	20	25	10	10	25	10	20	15	30	10	40	440	26	16,9
D-dejansko stanje	30	10	10	0	5	10	10	5	20	5	60	10	20	60	10	70	35	20	20	25	5	80	10	5	10	35	580	26	22,3
D-želeno stanje	10	20	50	0	30	10	10	5	10	0	25	15	10	30	20	10	25	10	20	25	40	10	30	20	10	30	475	26	18,3

Kontrola: 100 točk x2 200

2. sklop: Stil vodenja

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Skupaj	N	Povprečje
A-dejansko stanje	10	10	10	0	5	5	5	50	30	60	50	20	10	10	10	10	10	20	10	25	5	5	30	30	20	20	470	26	18,1
A-želeno stanje	30	20	10	20	30	25	50	60	30	70	40	40	50	30	20	30	25	20	40	30	70	50	45	20	40	35	930	26	35,8
B-dejansko stanje	20	10	10	0	10	5	5	40	25	40	30	15	30	10	20	10	10	30	30	25	5	5	20	10	30	40	485	26	18,7
B-želeno stanje	40	20	10	0	50	25	30	35	20	30	40	20	30	10	20	30	35	40	30	20	15	40	10	30	30	30	690	26	26,5
C-dejansko stanje	30	60	20	70	80	80	80	5	25	0	10	10	30	60	50	10	70	20	20	30	85	40	20	40	40	15	1000	26	38,5
C-želeno stanje	15	30	60	0	0	25	10	0	30	0	10	20	10	10	30	30	35	10	15	20	5	5	10	30	15	15	440	26	16,9
D-dejansko stanje	40	20	60	30	5	10	10	5	20	0	10	55	30	20	20	70	10	30	40	20	5	50	30	20	10	25	645	26	24,8
D-želeno stanje	15	30	20	80	20	25	10	5	20	0	10	20	10	50	30	10	5	30	15	30	10	5	35	20	15	20	540	26	20,8

Kontrola: 100 točk x2 200

3. sklop: Sistem ravnanja z zap.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Skupaj	N	Povprečje
A-dejansko stanje	20	10	50	20	5	0	5	40	40	60	30	25	20	40	25	30	35	40	20	20	60	20	50	30	70	30	795	26	30,6
A-želeno stanje	20	30	10	80	50	15	10	30	50	70	30	55	40	40	25	40	25	40	10	30	20	70	60	40	70	40	1000	26	38,5
B-dejansko stanje	20	10	20	20	10	0	5	20	30	40	40	25	20	10	20	10	15	20	20	20	20	10	20	30	10	20	485	26	18,7
B-želeno stanje	20	20	40	20	10	60	70	30	20	30	30	25	40	10	30	30	25	20	10	30	70	20	20	30	10	10	730	26	28,1
C-dejansko stanje	10	60	20	60	80	80	85	10	15	0	10	20	30	10	40	10	15	20	10	40	20	10	5	30	10	20	720	26	27,7
C-želeno stanje	50	30	40	0	0	15	10	20	20	0	20	5	10	10	30	20	25	20	10	25	0	5	0	5	10	20	400	26	15,4
D-dejansko stanje	50	20	10	0	5	20	5	30	15	0	20	30	30	40	10	50	35	20	50	20	0	60	25	10	10	30	595	26	22,9
D-želeno stanje	10	20	10	0	40	10	10	20	10	0	20	15	10	40	20	10	25	20	70	15	10	5	20	25	10	30	475	26	18,3

Kontrola: 100 točk x2 200

4. sklop: "Lepilo organizacije"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Skupaj	N	Povprečje
A-dejansko stanje	40	30	30	0	0	10	5	45	30	70	10	10	30	30	50	40	30	50	20	20	0	10	20	20	30	15	645	26	24,8
A-želeno stanje	30	20	40	100	50	60	50	40	40	80	30	30	30	70	30	40	40	50	40	15	70	60	20	30	50	30	1145	26	44,0
B-dejansko stanje	10	10	20	10	10	10	5	30	30	30	10	10	10	10	20	10	10	20	20	20	0	5	15	10	50	35	420	26	16,2
B-želeno stanje	20	30	40	0	20	10	15	30	20	20	15	20	30	10	30	30	40	20	20	40	20	25	10	25	30	30	600	26	23,1
C-dejansko stanje	20	50	20	20	80	70	80	5	20	0	30	60	30	30	30	10	30	10	40	20	90	60	20	20	10	35	890	26	34,2
C-želeno stanje	30	25	10	0	0	20	20	10	20	0	25	30	20	10	20	20	10	10	20	20	10	10	40	20	10	30	440	26	16,9
D-dejansko stanje	30	10	30	70	10	10	10	20	20	0	50	20	30	30	0	40	30	20	20	40	10	25	45	50	10	15	645	26	24,8
D-želeno stanje	20	25	10	0	30	10	15	20	20	0	30	20	20	10	20	10	10	20	20	25	0	5	30	25	10	10	415	26	16,0

Kontrola: 100 točk x2 200

5. sklop: Strateški poudarki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Skupaj	N	Povprečje
A-dejansko stanje	30	15	10	10	10	10	10	30	25	60	15	20	20	10	10	0	5	30	20	10	10	10	35	25	30	15	475	26	18,3
A-želeno stanje	30	25	20	60	50	40	40	30	25	70	30	35	40	30	25	50	25	30	60	30	10	50	40	25	40	20	930	26	35,8
B-dejansko stanje	10	10	25	20	5	10	10	20	25	40	25	25	20	30	20	10	5	20	30	20	0	10	25	15	40	40	510	26	19,6
B-želeno stanje	20	20	10	40	30	30	30	20	25	30	40	25	40	30	25	30	25	30	20	30	80	20	15	30	40	35	770	26	29,6
C-dejansko stanje	20	55	40	50	80	35	45	20	25	0	20	15	30	30	40	30	20	30	30	30	80	30	15	15	15	20	820	26	31,5
C-želeno stanje	40	35	60	0	0	15	15	20	25	0	25	25	10	10	20	20	25	20	10	20	0	20	30	30	10	35	520	26	20,0
D-dejansko stanje	40	20	25	20	5	45	35	30	25	0	40	40	30	30	30	60	70	20	20	40	10	50	25	45	15	25	795	26	30,6
D-želeno stanje	10	20	10	0	20	15	15	30	25	0	5	15	10	30	30	0	25	20	10	20	10	10	15	15	10	10	380	26	14,6

Kontrola: 100 točk x2 200

6. sklop: Kriteriji uspeha

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Skupaj	N	Povprečje
A-dejansko stanje	30	15	15	10	5	40	15	40	25	70	10	30	40	10	10	0	20	20	30	15	40	10	30	40	50	30	650	26	25,0
A-želeno stanje	15	25	10	25	20	40	40	30	25	80	20	40	20	30	20	70	20	20	60	25	60	50	25	25	50	10	855	26	32,9
B-dejansko stanje	10	15	25	10	10	10	15	20	25	20	10	20	10	30	20	10	10	10	30	30	10	10	10	25	30	30	455	26	17,5
B-želeno stanje	15	25	10	25	30	10	20	30	25	10	20	25	20	10	25	10	20	10	10	30	20	30	15	25	30	40	540	26	20,8
C-dejansko stanje	30	50	25	30	70	30	40	10	25	5	50	25	10	30	50	10	60	50	10	30	20	40	10	15	10	20	755	26	29,0
C-želeno stanje	30	25	40	25	20	30	20	20	25	5	40	30	20	30	30	20	40	60	20	20	10	10	20	25	10	30	655	26	25,2
D-dejansko stanje	30	20	35	50	15	20	30	30	25	5	30	25	40	30	20	80	10	20	30	25	30	40	50	20	10	20	740	26	28,5
D-želeno stanje	40	25	40	25	30	20	20	20	25	5	20	5	40	30	25	0	20	10	10	25	10	10	40	25	10	20	550	26	21,2

Kontrola: 100 točk x2 200

Vir: Lastna analiza, 2008.