

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KULTURE IN PREDLOG NJENE SPREMEMBE: PRIMER
PODJETJA JKP LOG**

Ljubljana, julij 2014

VALENTINA NAPOTNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Valentina Napotnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom ANALIZA KULTURE IN PREDLOG NJENE SPREMEMBE: PRIMER PODJETJA JKP LOG, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu. To sem v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z obstoječim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 21. 7. 2014

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	4
1. 1 Razlogi za začetek preučevanja kulture	4
1. 2 Opredelitev organizacijske kulture	5
1. 3 Pomen organizacijske kulture	6
1. 3. 1 Pomembnost kulture.....	6
1. 3. 2 Vpliv kulture na vedenje zaposlenih in uspešnost združbe.....	7
1. 3. 3 Učinkovanje kulture	8
1. 3. 4 Značilnosti kulture.....	8
1. 4 Sestavine in ravni kulture	9
1.4.1 Ravni kulture	9
1. 4. 2 Artefakti	11
1. 4. 3 Vrednote in prepričanja.....	13
1. 4. 4 Predpostavke	14
1. 5 Razvijanje in oblikovanje kulture	15
1. 5. 1 Razvoj kulture po Scheinu	15
1. 5. 2 Razvoj kulture po Cameronu in Quinnu	16
1. 5. 3 Razvoj kulture po Lipovcu.....	17
1. 5. 4 Skupinska dinamika	17
1. 5. 5 Učenje in kultura	19
1. 5. 6 Vodenje in kultura.....	20
1. 5. 7 Socializacija članov, zaposlenih – ohranjanje kulture	22
1. 5. 8 Spreminjanje kulture	24
1. 6 Tipologije organizacijske kulture	25
1. 6. 1 Cameron in Quinnova tipologija	25
1. 6. 2 Handyjeva tipologija	27
1. 6. 3 Hofstedejeva tipologija	29
1. 6. 4 Deal in Kennedyjeva tipologija	31
1. 7 Delne kulture ali subkulture.....	33
1. 8 Moč kulture in njena pomembnost	33
2 VPLIV SITUACIJSKE TEORIJE NA ORGANIZACIJSKO KULTURO	35
2. 1 Pojmovanje situacijske teorije	35
2. 2 Mehanistični in organski sistem organizacije.....	36

2. 3 Vpliv situacijskih dejavnikov na kulturo	37
2. 3. 1 Vpliv tehnologije na kulturo	37
2. 3. 2 Vpliv okolja na kulturo	39
2. 3. 3 Vpliv nacionalne kulture na kulturo združb.....	40
2. 3. 4 Vpliv ustanoviteljev in managerjev na kulturo	42
2. 3. 5 Vpliv velikosti združbe na kulturo	43
2. 3. 6 Vpliv birokracije na kulturo	44
2. 3. 7 Vpliv strategij na kulturo	45
2. 3. 8 Vpliv članov združbe na organizacijsko kulturo	46
3 PREDSTAVITEV PODJETJA JKP LOG, d. o. o., IN ŽELENA KULTURA	46
3. 1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	46
3. 1. 1 Nastanek, razvoj in predmet poslovanja	47
3. 1. 2 Organizacijska struktura podjetja	48
3. 1. 3 Kadrovska struktura podjetja	50
3. 2 SITUACIJSKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PODJETJE.....	51
3. 2. 1 Situacijski dejavniki.....	51
3. 2. 2 Dosežki oddelkov, kot jih vidi okolje	52
3. 2. 3 Vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju JKP LOG, d. o. o., ter njihov vpliv na kulturo	55
3. 4 Pričakovani tipi kulture glede na posamezne situacijske spremenljivke.....	57
4 DEJANSKA KULTURA V PODJETJU IN UKREPI ZA DOSEGANJE NOVE KULTURE	59
4. 1 Analiza in predstavitev obstoječe kulture v oddelkih podjetja.....	59
4. 1. 1 Metodologija raziskave	59
4. 1. 2 Udeleženci v raziskavi	59
4. 1. 3 Rezultati raziskave	63
4. 2 Ugotovitve odstopanj dejanske od želene kulture	65
4. 3 Oddelek direktorij – primerjava dejanske in želene kulture.....	67
4. 4 Oddelek komunalni odpadki – primerjava dejanske in želene kulture.....	68
4. 5 Primerjava oddelkov direktorij in komunalni odpadki.....	69
4. 6 Predlogi ukrepov.....	71
SKLEP.....	74
LITERATURA IN VIRI	76
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v JKP LOG, d. o. o.	50
Tabela 2: Zadovoljstvo s kakovostjo storitev podjetja JKP LOG, d. o. o., v letih 2011, 2012 po občinah	53
Tabela 3: Zadovoljstvo uporabnikov storitev podjetja JKP LOG, d. o. o., skupno v letih 2011 in 2012	53
Tabela 4: Zadovoljstvo uporabnikov s storitvami podjetja JKP LOG, d. o. o., v letih 2011 in 2012	55
Tabela 5: Pregled izpolnjenih anket glede na oddelke podjetja	61
Tabela 6: Starostna struktura anketirancev.....	61
Tabela 7: Leta v podjetju	62
Tabela 8: Prikaz kulture v podjetju JKP LOG, d. o. o., dejanska in želena ter skupna v oddelkih Komunalni odpadki in Direktorij.....	63
Tabela 9: Skupna kultura v podjetju JKP LOG, d. o. o.....	64
Tabela 10: Želena skupna kultura v podjetju.....	65
Tabela 11: Želena skupna kultura v podjetju.....	66
Tabela 12: Dejanska in želena kultura v oddelku Direktorij	67
Tabela 13: Dejanska in želena kultura v oddelku Komunalni odpadki	68
Tabela 14: Primerjava dejanske kulture v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki.....	69
Tabela 15: Primerjava želene kulture v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki	70
Tabela 16: Dejanska in želena skupna kultura v podjetju	72
Tabela 17: Dejanska in želena kultura v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki.....	73

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi organizacijske kulture	10
Slika 2: Odras kulture glede na različne ravni globine – ‘čebula’	11
Slika 3: Prikaz vidnih artefaktov in nevidnih vrednot – ‘ledena gora’	12
Slika 4: Okvir konkurenčnih vrednot	26
Slika 5: Deal & Kennedy, tipi kultur	32
Slika 6: Organiziranost podjetja JKP LOG, d. o. o.	49
Slika 7: Struktura zaposlenih v podjetju JKP LOG, d. o. o.....	50
Slika 8: Grafični prikaz izobrazbene strukture zaposlenih v podjetju JKP LOG, d. o. o. v %.....	51
Slika 9: Zadovoljstvo uporabnikov storitev podjetja JKP LOG, d. o. o., v letu 2011 – grafični prikaz v %	54
Slika 10: Zadovoljstvo uporabnikov storitev podjetja JKP LOG, d. o. o., v letu 2012 – grafični prikaz v %	54
Slika 11: Grafični prikaz razdelitve spola anketirancev, vrnjene ankete v %	60
Slika 12: Grafični prikaz stopnje izobrazbe anketirancev, vrnjene ankete.....	60
Slika 13: Grafični prikaz starostne strukture anketirancev	62
Slika 14: Grafični prikaz let zaposlenosti v samem podjetju JKP LOG, d. o. o.	63
Slika 15: Grafični prikaz dejanske in želene skupne kulture in v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki v %	64
Slika 16: Grafična predstavitev trenutne dejanske skupne kulture v podjetju v %	65
Slika 17: Grafična predstavitev razdeljenosti zelene, skupne kulture v podjetju v %.....	66

Slika 18: Grafična predstavitev razdeljenosti dejanske in zelene, skupne kulture v podjetju v %	67
Slika 19: Prikaz dejanske in zelene kulture v oddelku Direktorij v %.....	68
Slika 20: Dejanska in zelena kultura v oddelku Komunalni odpadki v %.....	69
Slika 21: Grafični prikaz primerjave dejanske kulture v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki v %.....	70
Slika 22: Grafični prikaz primerjave zelene kulture v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki v %.....	71

UVOD

Doseganje uspešnosti poslovanja podjetja je aktualno v vseh časih, še posebej v času krize in pretresov. Sama uspešnost je odvisna od vrste dejavnikov, vse bolj pa se zadnjih 40 let ugotavlja, da na uspešnost v veliki meri vpliva tudi kultura podjetij in drugih združb. Lipičnik poudarja (2005, str. 206), da se vrhunska podjetja ne le sprijaznijo z negotovim okoljem, ampak ga tudi izkoristijo. Pri tem se je kultura podjetja pokazala kot dejavnik, ki zelo pomembno vpliva na uspešnost. Rozman (2008, str. 1) poudarja dejstvo, da velika večina avtorjev kulturo organizacij navaja kot enega glavnih dejavnikov, ki neposredno in še bolj posredno vpliva na samo uspešnost poslovanja. Hkrati je v pretežni meri neformalen organizacijski proces, ki zagotavlja doseganje uspešnosti.

Cameron in Quinn (2011, str. ix-6) poudarjata, da lahko sprememba kulture vodi v dramatične spremembe v samem podjetju in izboljšanje njegove učinkovitosti. Z različnimi študijami je dokazana povezanost med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja; Hickman in Silva (1989, str. 63) izpostavita kulturo kot sredstvo oziroma prednost; Francesco in Gold (2005, str. 255) jo predstavita kot "konkurenčno orodje"; kultura združuje zaposlene (Fincham & Rhodes, 2005, str. 535); po Lipičniku pa (2008, str. 19) kultura usklajuje pričakovanja zaposlenih in pomaga pri doseganju strateških ciljev. Tako kot imamo različna podjetja, so tudi različne ustrezne vrste ali tipi kulture, ki glede na posamezno podjetje predstavljajo najboljšo možno rešitev za uspešno delovanje.

Povzamemo lahko tudi nekatere izmed dejavnikov, ki jih Handy (1988, str. 14–16) predstavlja kot tiste, ki vplivajo na učinkovitost in/ali uspešnost podjetja. Hkrati je Handy poudaril dejstvo, da je sama organizacijska učinkovitost izredno zapletena, saj je ogromno različnih dejavnikov, ki so med seboj bolj ali manj povezani in ki bolj ali manj vplivajo na uspešnost in/ali učinkovitost podjetja ali združbe. Marsikdaj lahko pri preverjanju organizacijske učinkovitosti in/ali uspešnosti nanje tudi nehote pozabimo. Na uspešnost in/ali učinkovitost podjetja vplivajo posamezniki in okolje (Handy, 1988, str. 15).

Posamezniki se razlikujejo po različnih lastnostih in vidikih. Gre za razlike glede na posameznikovo osebnost in sposobnosti, kamor prištevamo splošno usposobljenost, izkušnje, usposobljenost v določenih delovnih procesih in starost. Naslednje so razlike glede na njihovo motivacijo za delo, kjer upoštevamo osebni položaj posameznika, njihove aktivnosti, hierarhijo potreb, pričakovane rezultate, raven in moč njihove želje, nagrade in njihov vpliv na posameznika, čas in kraj ter njihovo zaposlitev (Handy, 1988, str. 15). Razlikujejo se tudi glede na vloge, ki jih imajo v podjetju, kamor spada položaj glede vodenja (glede na zgodovino, velikost in vrednote), pri čemer gledamo na znanje in spretnosti, stil, standarde, cilje, osnovo podeljene moči, tip ljudi na vodilnih položajih, odnose in naloge v podjetju (Handy, 1988, str. 15; Rozman, 2000, str. 64–68). Razlike nastajajo tudi glede na skupinsko dinamiko (cilji, združenja in sindikati, tipi ljudi), kjer lahko najdemo različno velikost skupine, starost, povezanost, cilje, medsebojne odnose, vodje in naloge. Kot zadnjo pa omenimo še razlike glede na sisteme in strukture, kamor

spadajo struktura poslovanja in administracije v podjetju, sistem kontrole, sistem nagrad, struktura moči in tip ljudi (Handy, 1988, str. 15).

V okolje vključujemo gospodarsko okolje podjetja, kamor spadajo gospodarstvo, konkurenca, viri sredstev in zmogljivosti podjetja; fizično okolje podjetja, kjer najdemo samo fizično lokacijo, dobrine, premike in spremembe, varnost, oris delovnega mesta in hrup; ter ne nazadnje tehnološko okolje podjetja, kjer so stanje podjetja, tip tehnologije, surovine in stopnja menjave tehnologije (Handy, 1988, str. 15).

V različnih združbah preživimo vedno več časa, v njih smo v določenih razmerjih s sodelavci, njim in združbi se prilagajamo, medsebojno vplivamo drug na drugega, vsi pa stremimo k uresničevanju skupnega zastavljenega cilja (Rozman, 2008/09). Po Loweju (2010, str. 95) je kultura posebljena organizacija, torej lahko predpostavimo, da s spoznanjem in poznavanjem kulture organizacije spoznamo tudi samo organizacijo. Finchman in Rhodes (2005, str. 533) menita, da so »kot odgovor na spreminjajoče se okolje in poslovne krize prilagodljive kulture, ki se prilagajajo strateškemu pritiskom in managementu korporacij, bistvenega pomena«.

Kultura je poleg strategije, velikosti podjetja, moči, tehnologije in okolja ena izmed spremenljivk, ki vplivajo na vedenje in posledično uspešnost v podjetju (Francesco & Gold, 2005, str. 260). Še posebej se v časih gospodarskih izzivov stremi k izboljšanju uspešnosti poslovanja, vendar Hickman in Silva (1989, str. 62) menita, da »niti briljantna strategija ne uspe, če je ne moreš uvesti«, za kar je bistvena in kritična kultura, ki te spremembe podpira ali ne. Hkrati se to zgodi brez večjih finančnih investicij v podjetje, zaradi česar se tudi podrobneje preverja samo organizacija. Ker se glede na Camerona in Quinna (2011, str. ix) združbe velikokrat ne morejo spremeniti zaradi nespremenjene kulture, je še toliko pomembnejše zavedanje in raziskovanje same kulture pred uvajanjem morebitnih sprememb v združbo oziroma podjetje. Oziroma kot pravita Fincham in Rhodes (2005, str. 532), se morajo spremembe zgoditi na področju kulture združbe, če naj bodo resnične, in ne samo kozmetični popravki.

Že od osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je začelo bolj gledati na strukturo združbe in kulturo v njej, se tudi vedno bolj izpostavlja pomembnost kulture za samo poslovanje podjetja (Rozman, 2008, str. 1–2). Skupaj z znanjem je kultura bolj posredno odgovorna za uspeh podjetja, pogosto pa je ravno neustrezna kultura vzrok za slabše poslovanje in s tem manjšo uspešnost ter nezadovoljstvo zaposlenih. Schein (2004, str. 12) izpostavlja vse večjo pomembnost organizacijske kulture tudi zaradi večjega proučevanja in velike raznolikosti videnja samega koncepta kulture. Seveda ta raznolikost povzroča tudi težave pri sami uporabi izraza. Tako kot ni ene same opredelitve organizacijske kulture, tako tudi ne obstaja ena sama prava kultura (Cameron & Quinn, 2011, str. 82; Rozman, 2008, str. 3). V vsakem primeru je odvisna od samega podjetja, okolja, strategije in ciljev ter drugih dejavnikov (Schein, 2004, str. 8).

V današnjem času ogromnih sprememb niti ni vprašanje, ali se spremeniti, ampak kako se spremeniti in prilagoditi (Cameron & Quinn, 2011, str. 9). Same spremembe morajo biti v osnovi s premikom v sami združbi, njenih vrednotah in s tem v kulturi, saj imajo spremembe brez spremenjene kulture malo možnosti za uspeh in morebitno izboljšanje v delovanju in/ali uspešnosti podjetja (Cameron & Quinn, 2011, str. 10–12). Določiti in vpeljati je potrebno ustrezno kulturo, ki bo zagotavljala večjo uspešnost oziroma večjo učinkovitost delov podjetja.

Namen preučevanja kulture v tem magistrskem delu je prispevati k izboljšanju kulture v podjetjih, zlasti še kulture v preučevanem podjetju, ter s tem pripomoči k večji učinkovitosti in uspešnosti. Preučevanje kulture omogoča najti vsakokrat ustrezne odločitve, ki bodo vplivale na kulturo podjetij oziroma oddelkov v njih tako, da bo ta zagotavljala smotno in povezano delovanje vseh zaposlenih. Delo je namenjeno predvsem vrhnjemu managementu in tudi managerjem na srednji in nižji ravni.

Da bo namen preučevanja kulture in njenega vpliva na uspešnost dosežen, je naš cilj v teoretičnem delu ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na ustreznost kulture v podjetjih ali njegovih delih, v empiričnem delu pa predlagati ustrezno kulturo v posameznih oddelkih preučevanega podjetja. Predpostavljamo namreč, da v vsakem podjetju obstajajo delne kulture ali subkulture. Ustrezen tip kulture v dveh oddelkih bomo določili glede na situacijske spremenljivke, nacionalno kulturo in kulturo ustanovitelja oziroma managerjev. S predlaganjem ustrezne kulture in poti – ukrepov za njeno doseganje, bomo vplivali na dosežke v oddelkih in podjetju.

Kot delne cilje lahko omenimo:

- analizo obstoječe kulture v podjetju, zlasti v preučevanih oddelkih,
- določitev zamišljene kulture,
- predloge tipov kulture in
- predloge ukrepov za doseganje kulture, ki v najboljši meri vpliva na dosežke.

Lahko rečemo, da bo cilj magistrskega dela dokazovanje:

- hipoteze, da po oddelkih obstajajo različni tipi kulture;
- hipoteze, da je kultura odvisna od situacijskih spremenljivk, vključno z nacionalno kulturo in osebnostjo managerjev in upravljavcev, pri čemer ujemanje z njimi predstavlja ustrezno kulturo;
- hipoteze, da dejanska kultura oddelkov po navadi ni najustreznejša v danem primeru;
- hipoteze, da kultura, ki ustreza situacijskim spremenljivkam, vodi v dosežke, uspešnost in/ali učinkovitost.

Da dosežemo temeljne cilje našega preučevanja kulture, bomo sledili logičnemu zaporedju korakov ali metodi. Po opredelitvi kulture bomo preučili in pokazali njeno odvisnost od

situacijskih spremenljivk in le-tem določili ustrezen tip kulture ali subkulture. Spoznali in analizirali bomo dejansko kulturo v dveh oddelkih preučevanega podjetja in njene vzroke zanjo ter jo primerjali z želeno kulturo. Za prehod iz dejanske kulture v želeno, ki naj bi povečala uspešnost, bomo predlagali ustrezne ukrepe.

Način dela je znanstvena deskripcija – zbiranje informacij in podatkov ter literature, urejanje ter tolmačenje in podajanje spoznanj različnih avtorjev ter izsledki. Glede na teorijo bomo predlagali ustrezno kulturo, ki naj bi bila prisotna v podjetju oziroma oddelkih za doseganje uspešnosti in učinkovitosti. Po analizi dejanskega stanja in glede na potrebo bomo tudi predlagali spremembe glede na odstopanja med dejansko in pričakovano kulturo v podjetju.

Metodi dela sledi tudi struktura magistrskega dela. Magistrsko delo bo tako razdeljeno v dva dela, teoretični in empirični. V prvem, teoretičnem delu, bo razlaga temeljnih pojmov organizacijske kulture, pojasnjena so različna dojetja in deloma različna razumevanja ter poudarki domačih in tujih avtorjev. Sledili bodo: opis ravni kulture, način njenega nastajanja in razvoja, različne tipologije kulture in razvijanje subkultur. Pomemben bo opis situacijskih spremenljivk oziroma dejavnikov in njihov vpliv na kulturo. Rezultat tega dela bo določitev tipov kulture glede na situacijske spremenljivke.

Sledila bo predstavitev podjetja in opis dejanskih situacijskih dejavnikov ter določitev pričakovanega tipa kulture oziroma subkultur v konkretnem podjetju. Informacije o podjetju so dobljene in povzete glede na opise in dokumente s spletne strani podjetja JKP LOG, in sicer predvsem iz: zgodovine podjetja, predstavitve podjetja, politike kakovosti in ravnanja z okoljem in letnih poročil za leto 2010 in 2011 ter analize ankete ugotavljanja klime in zadovoljstva zaposlenih narejene v podjetju iz leta 2013.

Sledilo bo ugotavljanje in analiza dejanske kulture s pomočjo prilagojenega vprašalnika (prevod Handyjevega vprašalnika). Z analizo bomo prišli do dejanske, obstoječe kulture/subkulture v tem izbranem podjetju. Hkrati bomo spraševali po kulturi, ki jo zaposleni ocenjujejo za ustrezno. Glede na dejansko kulturo, ustrezno kulturo po mnenju zaposlenih in ustrezno kulturo glede na teoretično ugotavljanje vplivov situacijskih spremenljivk bomo podali predlagane ukrepe za doseg sprememb.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

1.1 Razlogi za začetek preučevanja kulture

Kultura je že dolgo pojav, ki ga proučujejo različne znanosti, tako antropologija, sociologija, psihologija. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je kultura postala zanimiva za preučevanje v povezavi s podjetji in drugimi združbami in njenim vplivom na doseganje ciljev in (ne)uspešnost le-teh, torej je predmet organizacijske znanosti (Rozman, 2008, str. 2). Po Rozmanu (2000, str. 133, 2008, str. 2) in tudi glede na druge preučevane avtorje so

pomembni zlasti in predvsem trije razlogi, ki so vodili do proučevanja organizacijske kulture; to so bili **rast mednarodnih stikov**, hiter **vzpon japonskih podjetij** in **ugotovitve ameriških avtorjev**, kot sta bila Peters in Waterman o **vplivu kulture na uspešnost podjetja** (Kotter & Heskett, 1992, str. 9–10).

Z organizacijsko kulturo se srečamo ob vstopu v združbo (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 346). Pri njej gre predvsem za neformalen proces, ki je včasih izredno težko otipljiv (Rozman, 2008, str. 2). Obstajajo vzvodi, s katerimi lahko podjetja in druge združbe vplivajo na nastajanje ali spreminjanje določenih vidikov organizacijske kulture ter s tem tudi vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev in dolgoročno uspešnost in/ali učinkovitost podjetja ali združbe. Kultura organizacije najbolj prispeva k njenemu uspehu takrat, ko je ustrezna glede na samo podjetje ali združbo (Cameron & Quinn, 2011, str. 82; Rozman, 2008, str. 3). Hkrati izhaja veliko problemov in težav v organizaciji oziroma podjetju iz neprimerne in vsiljene strukture v določeni kulturi ali zaradi vsiljevanja napačne kulture v za to neprimernem okolju (Handy, 1988, str. 185,186).

Lahko tudi rečemo, da ima praktično vsako podjetje oz. **vsaka združba svojo, sebi lastno kulturo**. Ob prevladujočih kulturah opazimo tudi delne kulture ali celo subkulture v različnih oddelkih, lahko tudi glede na različne skupine posameznikov. Sama raznolikost in ogromna količina različic kultur v različnih organizacijah ali združbah oziroma podjetjih je tudi prava rešitev, saj kot pravi Handy (1988, str. 185), nikakor ne obstaja en in edini najboljši način strukture, delovanja in planiranja ter kontrole. Tako kot na kulturo vplivajo različni dejavniki, tako tudi tipi kulture vplivajo na različne sisteme in strukture združb, kjer so prisotne.

Vsakokratni točni pomen izraza organizacijska kultura je odvisen od vsakega posameznega avtorja, saj ni soglasja glede točne opredelitve. Ne glede na vse raziskave in različne opredelitve pa organizacijska kultura še vedno ostaja tisto nekaj neotipljivega, tista spremenljivka, za katero se ve, da vpliva na delovanje organizacije in njeno uspešnost, ne moremo pa čisto točno doreči, kako in zakaj.

1.2 Opredelitev organizacijske kulture

Različni avtorji organizacijsko kulturo opredelijo različno, same opredelitve si niso diametralno nasprotne, ampak se ali dopolnjujejo ali razlikujejo glede na globino same opredelitve. Tudi Rozman (2000, str. 134) tako opredelitve v grobem razdeli na ožje opredeljene kot »koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine« ter širše opredeljene, ki opredelijo organizacijsko kulturo dodatno k vrednotam še kot prepričanja in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke, tehnologijo in uporabljena tehnična sredstva.

»Organizacijska kultura je kultura, ki obstaja v organizaciji, nekaj podobnega družbeni kulturi ... Je nevidna in nevidena sila, ki je vedno v ozadju organizacijskih aktivnosti, ki

jih lahko vidimo in opazujemo« (Shafritz & Ott, 2001, str. 361). Robbins in Judge (2009, str. 585) opisujeta organizacijsko kulturo kot sistem, kjer si člani organizacije delijo enake vrednote, kar loči organizacije med seboj. Tako lahko rečemo, da razlike med združbami niso samo v strukturi, ampak obstajajo razlike tudi in predvsem glede na vrednote in obnašanje ljudi. **Organizacijska kultura je opredeljena tudi kot celovit sistem ključnih vrednot, predpostavk, norm, prepričanj in razumevanja simbolov med člani organizacije** (Rozman, 2000, str. 134). Po Lipičniku (2005, str. 205) je organizacijska kultura »le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je«.

Joanne Martin (2002, str. 55–56) pojmuje kulturo kot skupek ritualov, zgodb, humorja, jezika, fizične postavitve, formalne strukture, obnašanja in delovanja ljudi, obenem pa tudi neformalno strukturo in delovanja, kar nam vse skupaj pokaže razmerje med znaki neke določene kulture. Opredelitve se sicer prepletajo, imajo pa različne poudarke, tako da nekatere bolj poudarjajo samo idejo skupnosti oziroma deljenih vrednot; druge opredelitve vsebujejo tako idejne kot materialne vidike; spet so določene opredelitve ožje ali globlje (Martin, 2002, str. 57–58). Da si lažje predstavimo bogastvo in razlike pojmovanja same organizacijske kulture, naj omenimo, da so Martinova (2002, str. 57–58) in Moorhead in Griffin (1992, str. 627) zbrali 21 različnih definicij kulture, ki pa ne vključujejo vseh možnih definicij.

Kulturo tvorijo nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno (Lipičnik, 2005, str. 206); kultura je »skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja, ustvarjanja, ... lastnost človeka, družbe glede na obvladovanje, uporabljanje delovnih načel, pravil, dosežkov določenih področij pri delu« (SSKJ, 1994 str. 465–466).

V magistrskem delu bomo uporabljali izraz organizacijska kultura v njegovem najširšem smislu in upoštevaje vse ravni kulture, torej kot celoto sistema predstav (najgloblja raven), vrednot in prepričanj (srednja raven) ter norm, simbolov, sloganov, ceremonij in postopkov (vidni del), ki posredno ali neposredno vplivajo na obnašanje ljudi v določeni združbi ali podjetju.

1.3 Pomen organizacijske kulture

1.3.1 Pomembnost kulture

Večina organizacijskih avtorjev kulturo priznava kot enega izmed ključnih elementov za dolgotrajno uspešnost podjetja in poudarja njen vpliv na dolgoročno uspešnost in učinkovitost združb.

Kultura predstavlja razliko pri doseganju ciljev, je ena izmed spremenljivk, ki vplivajo na obnašanje v združbi (Francesco & Gold, 2005, str. 255–260). Kako pomembna je kultura, vidimo tudi v dejstvu, da tri četrtine izboljšav, ki jih podjetja vpeljujejo (ne glede na to, ali so to metode ravnanja s kakovostjo, strateško planiranje, spremembe in morebitna zmanjševanja števila zaposlenih ali reorganizacije in podobno), niso uspešna ali pa celo vplivajo na propad podjetja ali združbe, če hkrati v podjetju ali združbi ne pride do spremembe kulture (Cameron & Quinn, 2011, str. 1–7). Lahko rečemo, da je kultura tista, ki dejansko določa dolgoročno uspešnost vpeljanih sprememb in s tem tudi uspešnost in/ali učinkovitost združbe.

1.3.2 Vpliv kulture na vedenje zaposlenih in uspešnost združbe

Po Lipičniku (2008, str. 23) ima kultura večji vpliv na naše obnašanje in odzive, kot si sploh lahko predstavljamo. Vpliva tudi na tvorjenje podobnih ali enakih pričakovanj in obnašanja ljudi. Hkrati se ljudje kulture sploh ne zavedamo, dokler nas, običajno od zunaj, ne soočijo z njenimi morebitnimi spremembami in/ali z novim veljavnim ter sprejetim modelom kulture (Cameron & Quinn, 2011, str. 16). Sama kultura oziroma njeno prilagajanje zunanjim dejavnikom lahko vodi v dramatične spremembe v združbi ter posledično tudi do njene uspešnosti in/ali učinkovitosti. Hkrati **je organizacijska kultura lahko največja ovira pri doseganju uspešnosti in/ali učinkovitosti v združbi oziroma podjetju** (Cameron & Quinn, 2011, str. x–7). Kultura je torej tista, ki izzove spremembe v vedenju ljudi in jih pripelje do delovanja.

Razlog neuspeha vpeljanih sprememb je ravno v neupoštevanju organizacijske kulture (Cameron & Quinn, 2011, str. 1). Za učinkovitost in/ali uspešnost delovanja je potrebno razviti nekaj posebnega, nekaj kar je več kot strategija, sama prisotnost na trgih in tehnološka prednost. Strategije, tehnološka prednost in prisotnost na trgu so vsekakor izrednega in izjemnega pomena, vendar pa se uspešna podjetja naslanjajo tudi na edinstveno organizacijsko kulturo, kar jih loči od drugih podjetij (Cameron & Quinn, 2011, str. 6–7; Mihelič, 2008, str. 37). Kultura lahko poveča zavzetost in zavezanost zaposlenih podjetju, pripomore k zmanjšanju skupne negotovosti, ustvari določena socialna pričakovanja, ustvari povezanost ključnih vrednot in norm, usmerja obnašanje zaposlenih k skupnim ciljem, vpliva na skupno identiteto, poveže ljudi in nad vse izpostavi vizijo želene prihodnosti, hkrati pa predstavlja tudi mehanizem kontrole (Cameron & Quinn, 2011, str. 6–7; Lowe, 2010, str. 94; Robbins & Judge, 2009, str. 589–591).

Da še dodatno poudarimo pomembnost organizacijske kulture, povzemamo še Hofstedeja (2010, str. 371), po katerem je organizacijska kultura psihološko sredstvo združbe, iz katere lahko predvidevamo njena materialna sredstva v okviru petih let. Seveda ni sama kultura tista, iz katere ta sredstva izhajajo, ampak je to predvidevanje tisto, kar s kulturo naredi vodilni management (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 371). Iz tega izhaja, da so managerji kot vodje tisti, ki imajo možnosti in priložnosti vplivati na organizacijsko kulturo in jo približati k temu, kar združba potrebuje. In bolj kot je manager sposoben

osredotočiti organizacijsko kulturo glede na potrebe združbe, bolj bo le-ta učinkovita in/ali uspešna.

1.3.3 Učinkovanje kulture

Organizacijska kultura postavlja meje, razmejuje eno združbo od druge ter predstavlja skorajda neubranljivo konkurenčno prednost (Mihelič, 2008, str. 33–37; Robbins & Judge, 2009, str. 589; Francesco & Gold, 2005, str. 32, 255). Ne smemo pozabiti, da je lahko uradno zapisana ter javnosti predstavljena kultura združbe velikokrat drugačna od dejanske kulture, saj obstajajo precejšnje razlike med tem, kar si združba želi, da o njej mislijo in kako o njej govorijo, kot se v stvarnosti obnašajo in delujejo (Moorhead & Griffin, 1992, str. 645).

Schein (2009, str. 39–40) je kot pomembno v zvezi z organizacijsko kulturo izpostavil naslednje:

- gre za **vprašanja zunanjega preživetja**, kamor spadajo ideje, strategija, cilji, struktura, sistemi, procesi, ugotavljanje napak in sistemi popravkov;
- gre za **vprašanja notranjega združevanja**, kjer najdemo skupen jezik in načine delovanja, meje skupine in istovetnosti, naravo vpliva in odnosov ter dodelitev nagrad in položaja;
- gre tudi za **globlje ležeče predpostavke**, kjer so človekov odnos do narave, narava stvarnosti in resnice, narava človeške narave, narava medčloveških odnosov, narava časa in prostora ter nepoznano in neobvladljivo.

Iz vsega naštetega lahko predvidevamo, da je kultura pomemben **mejniki in element**, ki člane v združbi poveže za doseganje skupnega cilja.

1.3.4 Značilnosti kulture

Povzeto po O'Reillyju, Chatmanu in Caldwellu obstaja sistem skupnih vrednot, ki prikazuje bistvo organizacijske kulture. Navajajo sedem osnovnih značilnosti, ki omogočajo oceno kulture (Robbins & Judge, 2009, str. 585–586). Prisotnost vsake od teh sedmih značilnosti v združbi ali podjetju je lahko nizka do visoka (Robbins & Judge, 2009, str. 585–586):

- stopnja, do katere združba spodbuja svoje zaposlene pri inovativnosti in tveganju;
- pričakovanja glede natančnosti, zaznavanja podrobnosti in sposobnosti analiziranja; osredotočenost na končni rezultat ali na proces dela pri doseganju tega rezultata;
- osredotočenost na ljudi, odločanje in vplivanje nanje;
- organiziranje aktivnosti glede na delovne skupine in timsko delo, namesto dela posameznikov;
- stopnja tekmovalnosti in napadalnosti pri doseganju končnih rezultatov;

- stabilnost in aktivnosti, ki pripomorejo k ohranjanju trenutnega položaja v nasprotju s spremembami in rastjo.

Razlikovati moramo tudi med kulturo, človekovo naravo in osebnostjo. Same meje med naravo in kulturo ter med osebnostjo in kulturo so velikokrat nejasne (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, str. 6–7). Osebnost je značilna in edinstvena vsakemu posamezniku, je ponotranjena, tako podedovana kot priučena, medtem ko je kultura tipična neki skupini ali kategoriji in je prav tako priučena oziroma naučena. Človekova narava je splošna osnova in je podedovana (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, str. 6–7). S kulturo označujemo naše obnašanje in delovanje ter naša prepričanja, čeravno velikokrat ne vemo niti, kako in zakaj smo podvrženi določenim prepričanjem in načinom delovanja. Kultura je tudi kriva za vse nedoločljive načine delovanja, »ker pač tako delujemo« (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, str. 6–7).

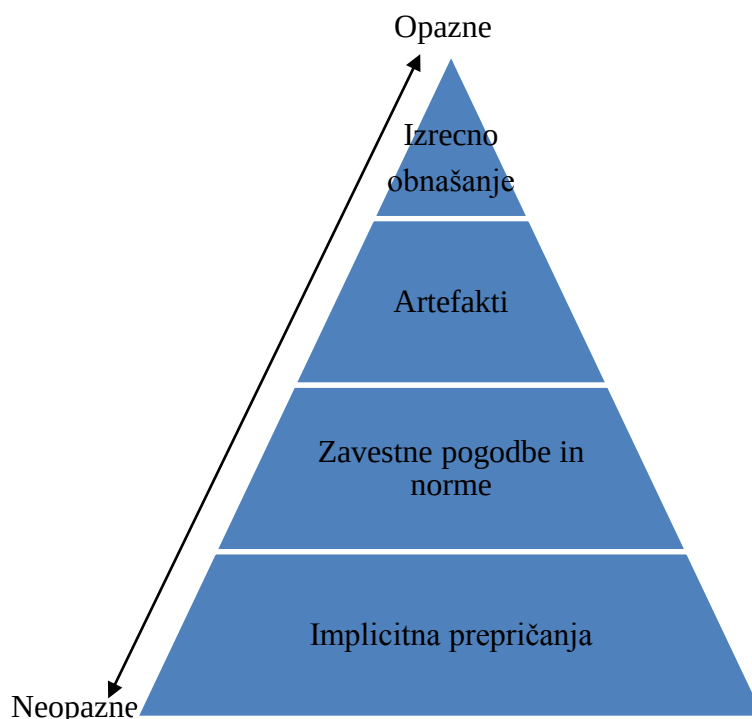
1.4 Sestavine in ravni kulture

1.4.1 Ravni kulture

Sestavine kulture so prepričanja, vrednote, predpostavke ustanoviteljev ter izkušnje zaposlenih pri razvoju in rasti organizacije (Osland, Kolb, Rubin, & Turner, 2007, str. 431). Različni avtorji jih predstavljajo v več različicah oziroma na različne načine, sledijo opisi le nekaj različic. Cameron in Quinn (2011, str. 19–21) govorita o štirih ravneh elementov organizacijske kulture. Prvi in **najosnovnejši element so implicitna oziroma nezavedna prepričanja**. Teh se ljudje ne zavedamo, ampak določajo oziroma opredeljujejo ljudi in njihov odnos do okolja, imamo jih za nekaj samoumevnega in resničnega (Cameron & Quinn, 2011, str. 19–21).

Naših prepričanj se začnemo zavedati šele takrat, ko nas nekdo ali nekaj izzove z morebitnimi drugačnimi predpostavkami in prepričanji, tako da moramo zaradi teh dvomov preveriti resničnost in veljavnost naših, sicer tako samoumevnih prepričanj (Cameron & Quinn, 2011, str. 17). Kot je razvidno iz Slike 1, so ta prepričanja osnova, na katerih slonijo oziroma ležijo preostale ravni. **Iz teh globoko ležečih in samoumevnih prepričanj namreč izhajajo norme in pogodbe** v smislu zakonov in postopkov v medosebnih odnosih in medsebojnem obnašanju (Cameron & Quinn, 2011, str. 19–21).

Slika 1: Elementi organizacijske kulture



Vir: K. Cameron & R. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2011, str. 19.

Naslednja je **raven artefaktov**, ki je **že očitnejša in vidnejša**; gre za odraz fizičnih stvaritev in postavitev (Cameron & Quinn, 2011, str. 19–21). Schein ima sicer v svoji postavitvi ti zadnji dve ravni združeni, predstavljeni kot eno. Kot zadnjo raven in najočitnejši odraz kulture Cameron in Quinn postavita izrecno **obnašanje članov določene kulture** (Cameron & Quinn, 2011, str. 19–21).

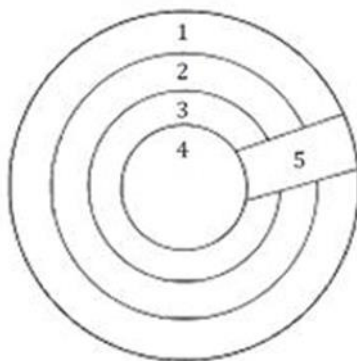
Po Scheinu (1990, str. 111–112, 2004, str. 25–37) se organizacijska kultura kaže na treh ravneh, neupoštevanje teh pa bi naj vodilo do toliko različic razumevanj in opredelitev samega pojma kultura:

- **vidni artefakti**, kjer gre za vidne in slišne vzorce obnašanja med člani združbe, razpored in ureditev pisarn in poslovnih prostorov, tehnologijo, umetnost, oblačila, simbole, slogane, ceremonije, občutenje in čustveno intenzivnost v združbi, arhiv evidenc, izdelke, izjave poslanstva, letna poročila;
- **vrednote in prepričanja**, ki jih ne moremo neposredno videti, so pa lahko izpostavljene, zapisane vrednote združbe, norme, ideologija in filozofija;
- **osnovne predpostavke**, kjer **gre za globlja prepričanja**, ki so članom samoumevna, nevidna, nezavedna in vsekakor vredna dodatnega raziskovanja, saj ravno ta prepričanja vplivajo na naše dojemanje in obnašanje.

Hofstede (2010, str. 7–10) izpostavlja štiri koncepte, ki skupaj izražajo kulturo; to so **simboli, heroji, rituali in vrednote**. Kot lahko vidimo iz Slike 2, simboli predstavljajo

površinsko raven, sledijo jim heroji in rituali, najgloblje ležeče pa so vrednote. Vizualno si ta sistem lahko predstavljamo kot 'čebulo'.

Slika 2: Odraž kulture glede na različne ravni globine – 'čebula'



1 = simboli; 2 = heroji; 3 = rituali; 4 = vrednote; 5 = navade

Vir: G. Hofstede, G.J. Hofstede & M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2010, str. 8.

Simboli imajo določen pomen za določeno skupino ljudi. Skupine lahko med seboj kopirajo simbole, zato ti tudi predstavljajo zunanji rob ravni (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 7–9). Gre za izrazje, jezik, stil oblačenja in sam stil oblačil, stil frizur, zastave, statusne simbole, ki z lahkoto nastajajo in se tudi spreminjajo (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 7–9). Pod njimi najdemo **heroje**, ki predstavljajo žive ali že umrle osebe, resnične ali ne, **predstavljajo nek ideal** in imajo določene lastnosti in poteze, ki skupini predstavljajo ideal obnašanja in delovanja. Kot naslednji sledijo **rituali**, ki **so skupinska udejstvovanja** in tako služijo nekemu sociološkemu namenu, kot je na primer utrjevanje zavesti skupinske pripadnosti ali utrjevanje pozicije moči. Izvaja se jih zaradi ritualov samih (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 7–9).

Simbole, heroje in rituale lahko skupno pojmuje tudi praksa ali navade. Ti so sicer vidni, vendar **njihovo bistvo ostaja skrito**. V samem **jedru tako ležijo vrednote**, ki jih izražajo občutenja (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 7–9). Govorimo lahko tudi o parih, kot so: dobro proti zlemu, čisto proti umazanemu, varno proti nevarnemu, dovoljeno proti prepovedanemu, dostojno proti nedostojnemu, moralno proti nemoralnemu, lepo proti grdemu, naravno proti nenaravnemu, normalno proti nenormalnemu, logično proti nelogičnemu in racionalno proti neracionalnemu (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 7–9).

1.4.2 Artefakti

Artefakti so očitni izrazi kulture v organizaciji, ki so vsem vidni in slišni. To so vse fizične postavitve – stavbe, v katerih delamo, velikost, postavitev in oblika pisarn, oprema in postavitev pohištva, pravila oblačenja in oblačila zaposlenih, logotipi, teme, izjave o

poslanstvu, letna poročila, formalni cilji, uradna priznanja in ceremonije podeljevanja, evidence podjetja, izdelki, način obnašanja med zaposlenimi in sodelavci, način sestankovanja, vonj in občutek delovnega mesta, čustvena intenzivnost, gre torej za pretežno oziroma predvsem za fizične stvaritve ljudi (Francesco & Gold, 2005, str. 261; Lipovec, 1987, str. 14; Rozman, 2008, str. 7; Schein, 2004, str. 25–27). Glede na avtorje je problem pri artefaktih ta, da so artefakti očitni in vidni, vendar jih je težko pravilno in točno razumeti in razvozlati (Cameron & Quinn, 2011, str. 20; Schein, 1990, str. 111).

Simboli so dvoumni, zatoorej moramo kulturo spoznavati preko občutenja in predvsem na globlji ravni (Schein, 2004, str. 27). Fizični simboli so simboli, preko katerih združba navzven kaže zelen značaj, kakor želijo, da jih drugi vidijo (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2007, str. 38). Vsekakor pri opazovanju in predvidevanju o kulturi drugih ne smemo izhajati samo in izključno iz artefaktov, saj naredimo vse razlage po popolnoma lastnih in edinstvenih občutenjih in prepričanjih. Nekateri artefakti so lahko tudi čisto situacijski in ni nujno, da sploh imajo kakšen globlji pomen. Spet drugi, ki so posledica skupnih vrednot in prepričanj, so lahko namenoma dvoumni in jim je zelo težko določiti, kaj sploh pomenijo oziroma, kaj je res (Francesco & Gold, 2005, str. 261). Tako pri socializaciji kot tudi pri ohranjanju organizacijske kulture imajo veliko vlogo simboli. Le-ti simbolizirajo pomemben vpliv, ki jih imajo vrednote v sami kulturi združbe, in sčasoma razvijejo »svoje življenje«, hkrati pa pomagajo pri spreminjanju organizacijske kulture (Moorhead & Griffin, 1992, str. 629, str. 646–647).

Vsak opazovalec na opazovano situacijo ali ljudi **prenaša svoja lastna prepričanja** in glede na svojo lastno preteklost in kulturo v to meša svoja osebna mnenja. Zaradi tega je vsakršno opredeljevanje in razlaga artefaktov lahko problem. Martinova (2002, str. 47) pravi, da artefakti niso nujno samo površinski. Če vzamemo primerjavo z ledeno goro, lahko rečemo, da so, kot je razvidno iz Slike 3, artefakti del nad vodo, vidni in bolj obvladljivi, medtem ko nas precej več dela čaka pod (od zunaj nevidno) gladino (Francesco & Gold, 2005, str. 260).

Slika 3: Prikaz vidnih artefaktov in nevidnih vrednot – 'ledena gora'



Vir: R. Pogorelčnik, *Ledena gora*, 2013.

Jezik, rituali in ceremonije, miti ter zgodbe so dokaj lahko zaznani in razpoznavni elementi kulture, s tem da se jih lahko tudi namenoma preuredi in naredi dvoumne (Francesco & Gold, 2005, str. 261).

Kot najbolj vidni in slišni elementi odraza kulture **artefakti podajo prvo in najočitnejšo sliko določene skupine oziroma združbe** (Schein, 2004, str. 26). Zunanjemu opazovalcu se lahko marsikdaj zdijo nenavadni ali smešni, s poglobljenim opazovanjem pa lahko pridemo do odgovorov in tudi do razumevanja tega zunanjega odraza določene kulture.

1.4.3 Vrednote in prepričanja

Vrednote so »**temeljni, zelo splošni okviri, ki trajno in celostno usmerjajo in obvladujejo delovanje posameznikov** v vsakodnevni delovni situaciji« (Mihelič, 2008, str. 32); so »duhovne in materialne dobrine, ki posamezniku največ pomenijo in se jih zato oklepa, se jim nerad ali celo za nobeno ceno ne odpove. /.../ globoko ukoreninjene, pogosto se jih ne zavedamo in se uveljavijo šele ob pritisku, ki jih vrši /.../ so najtrajnejši in lahko najmočnejši vir interesov, po katerih ljudje usmerjamo svoje obnašanje in delovanje« (Tavčar, 2008, str. 72–73).

Skupne, med ljudmi deljene vrednote, zaradi svoje stalnosti in relativne trajnosti pripomorejo k **ohranjanju skorajda neposnemljive konkurenčne prednosti** (Mihelič, 2008, str. 37; Moorhead & Griffin, 1992, str. 628–629). Najbolj pa vrednote vplivajo na obnašanje zaposlenih in članov združbe, ko so ponotranjene kot nekaj samoumevnega – torej jih ni potrebno vseskozi preverjati (Mihelič, 2008, str. 37; Moorhead & Griffin, 1992, str. 628–629).

Izpostavljene vrednote so javne, so načela, za katerimi združba stremi; to so izjave, cilji, strategije, filozofije in ideali (Francesco & Gold, 2005, str. 261; Schein, 2004, str. 28–30; Tompkins, 2005, str. 363–364). Gre za vrednote, za katere se člani združbe javno opredelijo in ki so nekaj, čemur sledijo (Tompkins, 2005, str. 363). Ni pa nujno, da so te vrednote resnične vrednote združbe ali podjetja, so lahko samo reklama, kar želi vodstvo na zunaj predstaviti kot resnico (Martin, 2002, str. 88). **Dejanske vrednote so izvajane in živete zelene vrednote**, resnične vrednote v združbi, ki lahko vplivajo na artefakte (Francesco & Gold, 2005, str. 261).

Preučevanje katerihkoli vrednot, tudi lastnih, je težko, saj moramo pri proučevanju nečesa, kar nam je tako samoumevno, najprej preveriti naše motive, čustva in tudi morebitne tabuje (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 23). **Vrednote obstajajo na nezavedni ravni** in močno oziroma v veliki meri vplivajo na obnašanje, ki ga lahko opazujemo na ravni artefaktov. Obstajajo vrednote, za katere je bilo že v preteklosti dokazano, da delujejo. Sčasoma so se razvile v prepričanje (Tompkins, 2005, str. 364). Obstajajo tudi vrednote, za katere se še ne ve, ali so pravilne in vredne, da se nekje v prihodnosti razvijejo v prepričanje. S formalnim zapisom vrednot managerji, skupaj z lastnim zgledom,

sporočajo pričakovanja glede vedenja, kar tudi zelo pomembno vpliva na določitev organizacijske vrednosti (Mihelič, 2008, str. 32). Ko se določeno obnašanje in odzivi skozi čas in ponavljanja pokažejo kot uspešni, postane to obnašanje in odzivi nanj nekaj samoumevnega (Rozman, 2008, str. 4, 5; Schein, 2004, str. 30–32).

Vrednote in prepričanja tvorijo osnovo posameznikovega obnašanja in pripomorejo k doseganju dolgotrajnih sprememb s ciljanim in usmerjenim spreminjanjem (Francesco & Gold, 2005, str. 262, 263; Mihelič, 2008, str. 32). Problem je le v težavnosti njihovega spreminjanja oziroma v njihovem skorajda nemogočem spreminjanju, saj če posameznik ni pripravljen in odprt za spremembe, ga je skorajda nemogoče premakniti v njegovih prepričanjih (Cameron & Quinn, 2011, str. 125–142). Združbe, ki so še posebej podvržene hitrim spremembam, zato vse bolj težijo k odprtim članom, ki so pripravljeni na učenje in spremembe.

1.4.4 Predpostavke

Osnovne predpostavke so nezavedna, samoumevna prepričanja, dojemanja, misli in občutki, ki vplivajo na ljudi, oziroma so vir občutenja, misli in delovanja članov določene kulture, ki jih tudi vidijo kot edine pravilne (Francesco & Gold, 2005, str. 262; Schein, 2004, str. 26; Tompkins, 2005, str. 364–365). **Zasnovane so na principu verovanja** in zato ne potrebujejo zunanje potrditve za svojo resničnost (Francesco & Gold, 2005, str. 262; Schein, 2004, str. 26; Tompkins, 2005, str. 364–365). Preučujejo jih zlasti antropologi in predstavljajo temelj vrednotam. Lahko so primarne, nacionalne ali pa sekundarne in pridobljene s procesom socializacije in posebne usmeritve (Francesco & Gold, 2005, str. 262). Delovanje, ki ga ponavljamo in je večkrat uspešno, sčasoma postane samoumevno (Schein, 2004, str. 30–32). Na nastanek predpostavk vplivajo širše in ožje ozemlje, podnebje, širša in ožja družina, prijatelji in podobno, glede na osebne zaznave.

Verovanje, prepričanje ali predpostavka lahko postane celo tako samoumevno, da v skupini ne obstaja več niti različica morebitnega drugačnega obnašanja ali morebitnega dvoma v pravilnost odločitev (Schein, 2004, str. 31). Zatorej so te uspešne predpostavke sprejete kot edino pravilne in resnične, o njihovi ustreznosti se sploh ne razpravlja. Vse nadaljnje okoliščine se tako sprejemajo in ocenjujejo preko teh predpostavk, vsakršno odstopanje lahko povzroči napetost in nelagodje. Bistvo kulture je tako v predpostavkah, preverjanje kulture pa lahko poteka na vseh treh ravneh; to je predpostavkah, vrednotah in artefaktih (Schein, 2004, str. 36). Same predpostavke so lahko v nasprotju z resnico, vendar to ne vpliva na njihovo moč in sprejetost v združbi.

1.5 Razvijanje in oblikovanje kulture

1.5.1 Razvoj kulture po Scheinu

Avtorji se strinjajo, da organizacijska kultura neke združbe ne more nastati »čez noč«, saj je sam proces nastajanja kulture dolgotrajen. Razvije se lahko na dva načina, to je spontano ali z ustanoviteljem, vodjem (Schein, 2004, str. 15–16). Ustanovitelj s svojo osebno vizijo, prepričanju, vrednotami in cilji vpliva na druge oziroma okoli sebe zbere ljudi s podobnimi lastnostmi. Ko ustanovitelj in člani določeno delovanje večkrat uspešno ponavljajo, člani prevzamejo ta uspešna prepričanja kot pravilna, resnična in jih sčasoma posvojijo in ponotranjijo (Schein, 2004, str. 15–16). Tako se ta prepričanja razvijejo v nekaj tako samoumevnega, da postanejo del ne samo posameznika, ampak skupine. Postanejo nekaj, o čemer se ne dvomi (Schein, 2004, str. 15–16).

To zavedanje oziroma ta **vzorec se prenaša tudi na vse prišleke**. Sčasoma ta prepričanja, ki so se dokazala z uspešnim delovanjem, postanejo samoumevna norma obnašanja in delovanja vseh članov, predvsem v kriznih obdobjih (Schein, 2004, str. 29, 2009, str. 123–124). Gre predvsem za zmanjševanje negotovosti članov, ki se tako lahko naslonijo na nekaj uspešnega, kar je že dokazano delovalo v preteklosti. Če se prepričanja ustanovitelja v kritičnih trenutkih delovanja ne izkažejo za uspešna, jih člani kot neuspešne tudi zavržejo (Schein, 2004, str. 29–32). Veliko je seveda odvisno od lastnosti zaposlenih in uspešnosti zaposlitvenega procesa glede na prvotno izražene vrednote ustanovitelja.

Vsaka skupina gre v opisanem procesu skozi določene stopnje (Schein, 2004, str. 70–88):

- postavljanje skupine,
- ustvarjanje skupine,
- skupinsko delo in delujoča »družinskost«, medsebojno sprejemanje,
- zrelost skupine.

Na začetku še ne moremo govoriti o skupini, saj gre bolj za gručo posameznikov (Schein, 2004, str. 70–81). Ti posamezniki so vsak zase osredotočeni na to, kako najbolje izkoristiti situacijo in jo obrniti sebi v prid. Skupine še ni in posameznim članom oziroma posameznikom niti ni pomembna. Posamezniki gledajo samo na lasten uspeh in lastno počutje (Schein, 2004, str. 70–81). Na neki točki se skozi čas in dejavnost pojavi vodja. To se zgodi ali samovoljno ali je vodja formalno postavljen od zunaj z nekim dodeljenim uradnim vplivom (Schein, 2004, str. 70–81). Vodja naj bi vedel, kaj je potrebno v določeni situaciji narediti. Gre za določena trenutna vprašanja in iskanje potrditve različic rešitve problema, izhoda iz situacije, v kateri se skupina nahaja. Posamezniki v skupini opazujejo odzive vodilnega, ljudje pa se vodilnim ali podrejujejo ali zoperstavljajo. To podrejanje ali zoperstavljanje vodilnemu je odvisno od osebne kulture, prepričanja in osebnosti vsakega posameznika (Schein, 2004, str. 70–81).

V skupini pride do različnih predlogov reševanja problema in sčasoma se med ljudmi ustvari skupen jezik in skupno občutenje, skupina se tako razvija na čustveni ravni (Schein, 2004, str. 70–81). Skozi skupinska dejanja se napetost in negotovost članov zmanjšuje. Raste in veča se njihovo zavedanje, da ima vsak član svojo vlogo za uspešnost in/ali učinkovitost združbe (Schein, 2004, str. 70–77). V naslednji fazi pride do **zlitja skupine, do medsebojne solidarnosti**, ta medsebojna prijaznost in ustrežljivost je lahko tudi vsiljena, umetno določena in narejena, prisilno zahtevana všečnost (Schein, 2004, str. 77–81). Morebitne napetosti in/ali sovražnost v skupini se ne upošteva in kaznuje. Precej združb razvojno ostane na tej ravni. Sicer se obranijo pred zunanjimi grožnjami, nimajo pa razčiščenih medsebojnih vlog in razmerij in posledično tudi notranje ne zrastejo (Schein, 2004, str. 77–81).

Kot tretja faza sledi **skupno skupinsko delo za dobrobit podjetja** ali druge združbe, kjer se člani medsebojno sprejemajo, tudi če si na osebni ravni morda niso všeč (Schein, 2004, str. 81–82). Vsakdo ve, kaj lahko pričakuje od drugega in kaj je njegova naloga. Gre za raven čustvene zrelosti, kjer se vsa energija posameznikov in skupine izrabi za delo, in ne za morebitno prilagajanje drugim posameznikom (Schein, 2004, str. 81–82). V zadnji fazi pride **do zrelosti skupine, ki si je delila čustveno intenzivne situacije** (Schein, 2004, str. 83–85). Bolj kot so bile te situacije globoko intenzivne, močnejša bo skupna in deljena kultura v skupini tudi na dolgi rok.

Skupina je sposobna so-občutenja in so-razumevanja, ko ima za seboj določena skupna in intenzivna reševanja situacij in težav, iz katerih so se tako kot skupina kot posamezniki nekaj naučili in zrasli. Delovanje se skozi različne situacije izboljšuje, globlje postaja tudi medsebojno zaupanje in razumevanje posameznikovega delovanja in osebnosti (Schein, 2004, str. 77–85). S sprejemanjem in razumevanjem samih procesov delovanja, ki vodijo v učinkovite in/ali uspešne rešitve, se vzpostavlja tudi vedno močnejša skupna kultura (Schein, 2004, str. 77–85).

1.5.2 Razvoj kulture po Cameronu in Quinnu

Če povzamemo razvoj skupine po Cameron in Quinnu (2011, str. 64–68), naj bi nove združbe sledile tipičnim spremembam kulture glede na njihov okvir konkurenčnih vrednot. Tako naj bi bile faze razvoja sledeče (Cameron & Quinn, 2011, str. 64–68):

- **adhokracija**, kjer na začetku ni neke formalne strukture, skozi razvoj in rast skupina preide v naslednjo fazo;
- **klan**, kjer se čuti pripadnost skupini, člani združbe so kot družina, prijatelji; zaradi vse večje rasti se večja potreba po postavitvi standardov in razporeditvi procesov, večja je potreba po kontroli zaradi vse večjih odgovornosti članov in zato sčasoma pride do naslednje faze;
- **hierarhična**, kjer se v večini primerov zmanjša zadovoljstvo zaposlenih, saj se občutek prijateljstva in družinskih odnosov zmanjša ali celo izgine; sledi zadnja faza;

- **trg**, kjer se osredotoča na končne rezultate, konkurenco, zunanje odnose, zunanje deležnike, zato lahko pride tudi do izredne spremembe v sami skupini v občutenju in obnašanju ter tudi do izgube prvotnih osnovnih vrednot.

Obstaja še ena dodatna, tako imenovana **zrela faza**, kjer pride ne samo do **razvoja vseh štirih zgoraj naštetih faz oziroma elementov kulture, ampak do njihovega hkratnega so-obstoja**. Zrele in visoko učinkovite združbe naj bi tako bile sposobne združiti elemente vseh štirih kultur hkrati glede na različne oddelke v združbi ali podjetju. V celotni združbi je **ena izmed kultur vedno prevladujoča nad ostalimi tipi kultur** (Cameron & Quinn, 2011, str. 64–68).

1.5.3 Razvoj kulture po Lipovcu

Po Lipovcu (1987, str. 214) je »organizacija sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in smotrno delovanje s tem nastale združbe«, s tem da mora biti **delovanje skupine kot celote »smiselno in smotrno«**. Gre torej za **vzajemno sodelovanje z nekim skupnim ciljem** ali skupnimi cilji, od česar si tudi vsak posameznik nekaj obeta (Lipovec, 1987, str. 215). Govorimo o **prilagajanju**, pri čemer se posameznik zaradi svojih **lastnih interesov do določene mere podredi in sprejme** ter do določene mere tudi ponotranji skupne navade in prepričanja. Vse to vpliva na skupino kot celoto in s tem na njihovo uspešno in/ali učinkovito izpeljavo nalog. Hkrati pomeni to tudi, da morajo posamezniki (svoje določene načine in značilnosti ter s tem tudi vrednote) prilagajati skupini in jih spreminjati (Lipovec, 1987, str. 214–215). Te nastale norme, ki »zagotavljajo vzajemnost delovanja in njegovo smotrnost« in vplivajo na razmerja med ljudmi v združbi, tudi zmanjšajo možnost napetosti in nasprotij ter hkrati pripomorejo k odstranitvi neprilagojenih osebkov (Lipovec, 1987, str. 214–215).

Razvoj kulture Lipovec sicer ne obravnava neposredno, lahko pa zaznamo iz njegove organizacijske teorije, da ljudje v razmerjih **vplivajo drug na drugega**, v razmerjih so **soodvisni in se drug drugemu tudi prilagajajo**. Zaradi tega prihaja do razvoja določenih značilnosti in vrednot v določeni združbi, ki tudi izvrše vse posameznike, ki so preveč drugačni od združbe in se ji ne želijo prilagoditi. Lipovec (1987, str. 221) tudi izpostavlja organizacijski proces kot nujno dvosmeren proces dveh funkcij, ki poteka v razmerju teh funkcij, s tem da **ljudje v ta odnos medsebojnih razmerij doprinesejo že vnaprej oblikovano zavest**, ki izvira iz njihove družbene zavesti, je pridobljena z vzgojo, izobraževanjem, učenjem preko različnih izkušenj in ne vsakokrat sproti.

1.5.4 Skupinska dinamika

Brez skupine ali širše združbe ni kulture. Je njen del, zato gre za določeno skupno občutenje. Kultura je 'last' skupine, imata skupno zgodovino. Kultura je vedno prisotna in obstoji, živi le v skupini (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 6; Schein, 1984, str. 5–7). Skupina je **skup ali sestava ljudi, ki imajo skupno zgodovino**, skupaj so delili in

živeli pomembne probleme in težave; imeli so priložnost razrešiti te probleme in videli so uspešne učinke svojih dejanj, hkrati so medse že kdaj sprejeli nove, dodatne člane (Schein, 1984, str. 5–7). Gre za skupino ljudi, ki se čutijo povezani zaradi skupnih ciljev (Handy, 1988, str. 155).

Ko govorimo o skupini, gre za povezavo vsaj dveh posameznikov. Skupine so lahko stalne ali začasne (Forsyth, 2006, str. 3; Handy, 1988, str. 154). Govorimo o formalnih skupinah, npr. delovnih, projektnih in podobno, ali o neformalnih skupinah, ki se srečujejo na primer pri kavi ali na kosilu (Handy, 1988, str. 154). Ko prvotna skupina zraste in postane precej zapletenejša in večja, se znotraj te osnovne skupine oblikujejo manjše podskupine.

Skupine so **živa tvorba, so vsakokrat in vedno edinstvene**, nastanejo, se spreminjajo in tudi izginejo. Ljudje v določeni združbi oziroma v načrtovani skupini so povezani preko skupnih nalog in ciljev. Sodelavci tako vse svoje moči usmerjajo v izpolnjevanje in doseganje skupnega cilja, zelo pogosto pa postanejo povezani tudi preko čisto zasebnih prijateljskih vezi (Forsyth, 2006, str. 2–10). Ko govorimo o skupinah, izhajamo iz domneve, da govorimo o 'normalnih' posameznikih in ne sociopatih, zato lahko domnevamo, da ljudje stremijo k temu, da so dobri člani skupine, saj pred lastnimi interesi zmagujejo skupni interesi skupine (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 464).

O skupinski dinamiki lahko govorimo, ko imamo neko povezano, dinamično skupino ljudi. V združbah najdemo formalno in neformalno povezane skupine, ki lahko tudi v zelo veliki meri vplivajo na delovanje ter uspešnost in/ali učinkovitost tako (pod)skupine kot tudi celotne združbe. Kot že omenjeno, najprej pride do ustanovitve skupine, ki je lahko formalna, z načrtno postavljenimi odnosi in zastavljenimi cilji, ali pa neformalno nastala okoli 'naravnega' vodje. Skozi čas in določena skupna doživetja in doživljanja se **oblikujeta pripadnost skupini in njena lastna identiteta** (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 464).

Posamezniki se skozi skupino lahko poistovetijo na več ravneh, tako formalno kot tudi v drugih okoljih, na primer v domačem. Glede na samo identiteto skupine in tipa ter moči kulture je odvisno, ali je skupina bolj ali manj povezana; odvisno od tega znotraj nje prihaja tudi do več ali manj konfliktov. Problem nastane predvsem pri nerazrešenih konfliktih, oziroma v skupini, ki dovoljuje notranja trenja in boje; skupine, ki to dovoljujejo, namreč ne morejo uspevati in/ali rasti (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 465).

Skupine se uporabljajo v podjetjih zaradi same razdelitve dela, zaradi lažjega organiziranja in kontroliranja dela, za razreševanje težav in sprejemanje odločitev ter pridobivanje novih zamisli, zaradi prenosa informacij, za pridobivanje novih informacij in s tem povezanih novih zamisli in predlogov, za preverjanje veljavnosti morebitnih domnev in odločitev, za koordinacijo in tvorjenje medsebojnih povezav med različnimi oddelki, za povečanje pripadnosti in zavzetosti posameznikov, za pogajanja in razreševanje nasprotij ter za

preverjanje preteklosti (Handy, 1988, str. 155–156). Glede na trenutne potrebe v združbi ali podjetju se lahko same skupine oziroma njihov namen spreminjajo ali prepletajo. Ljudje prehajajo po skupinah. Zaradi različnih vlog lahko pri izvajanju prihaja v določenih skupinah in med določenimi člani tudi do določenih trenj ali težav (Handy, 1988, str. 156).

V skupini obstajajo ali močne in čustvene ali pa šibke povezave; slednje se prekinje precej lažje. Povezave med člani so lahko posredne ali neposredne in večja kot je skupina, večja je tudi verjetnost, da vse povezave v skupini niso neposredne (Forsyth, 2006, str. 3–11). Določene in od zunaj postavljene skupine v združbah so lahko tudi preveč formalizirane ter brez čustev in topline, vsekakor pa gre pri vseh skupinah za medsebojno vplivanje članov (Forsyth, 2006, str. 3–11).

Sama **struktura združbe določa tudi dinamiko skupine**, vzorce delovanja in komunikacije ter delovanje in vloge v skupini (Forsyth, 2006, str. 12–22). Delovanje v skupini določajo tudi norme, ki poleg vlog in drugih strukturnih vidikov predstavljajo bistvo skupinske dinamike. So več kot le vsota njenih sestavnih delov (Forsyth, 2006, str. 12–22). Skupine in združbe so odprti sistemi, na katere vplivajo spremembe v okolju in tako povzročajo napetosti in stres ter jih silijo v prilagajanje, kar skupaj z novimi člani predstavlja pritisk na skupino, za njen razvoj in njeno rast (Schein, 1990, str. 116–117).

1.5.5 Učenje in kultura

V združbi služi kultura tudi pri **uravnavanju zunanjega in notranjega okolja**. Novi člani se je morajo naučiti in jo sprejeti kot veljavno in pravilno (Schein, 1984, str. 10). V organizacije vstopamo ljudje v odrasli dobi, zato je sam proces učenja drugačen kot pri otrocih (Schein, 2009, str. 105). Velikokrat se moramo prej nečesa »od-učiti«, preden se lahko »na-učimo« novih stvari (Schein, 2009, str. 105). Stara znanja so včasih lahko (pre)globoko zakoreninjena in jih ljudje **ne znamo ali ne želimo zamenjati z novimi** (Schein, 2009, str. 106). Težje se je tudi učiti nečesa, kar je drugačno od poznanega in na novo, kot sploh učiti se prvič. Da je samo učenje uspešno, je potrebno poznati morebitne razloge za odpor do učenja. Še posebej lahko naletimo na odpor za spremembe pri kulturnih prepričanjih, saj ta v združbi predstavljajo predvsem neko stabilno osnovo članom in jim nudijo varnost znanih stvari (Schein, 2009, str. 105).

Ob **uvajanju sprememb kulture se lahko pojavita nelagodje in strah ob zamenjavi osnovnih predpostavk in prepričanj**. Do učenja lahko pride takrat, ko je prisotna neka zunanja ali notranja spodbuda, ko je porušeno naše ravnovesje (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 4-5; Schein, 2009, str. 106). Ljudje imamo radi gotovost, ravnovesje in potrditev, vse, nasprotno temu, nam lahko povzroči nelagodje in nam postavi stvari na novo, nam nepoznano. Posledično lahko občutimo, da »se bo zgodilo nekaj slabega«, ali občutimo krivdo zaradi nedoseganja lastnih ciljev in/ali idealov (Schein, 2009, str. 107). To neugodje lahko člani združbe občutijo posredno ali neposredno. Gre za eno ali več izmed naslednjih groženj: ekonomska grožnja z morebitno izgubo posla in podobno,

politična grožnja s prevlado druge možnosti, tehnološka grožnja z morebitnim zastaranjem tehnologije, zakonska grožnja z morebitnimi kaznimi in/ali zaporom, moralna grožnja izpasti zloben, sebičen ali družbeno neodgovoren pred drugimi ter notranje nelagodje zaradi nedoseganja lastnih ciljev (Schein, 2009, str. 107–108). V naslednji fazi pride pri posamezniku do spoznanja, da je nekaj nujno potrebno narediti oziroma spremeniti.

Nelagodje lahko občutimo pri učenju zaradi dejstva, da je težko sprejeti nova prepričanja in vrednote. Ta strah lahko občutimo zaradi naslednjih psiholoških razlogov (Schein, 2009, str. 112–113):

- **strah pred izgubo moči** ali položaja;
- **strah pred začasno nesposobnostjo**, kar se pojavi preden osvojimo novo znanje;
- **strah pred kaznovanjem zaradi nesposobnosti** pri predolgem usvajanju in učenju novega;
- **strah pred izgubo identitete**, če se zaposleni preveč istoveti s prvotnim načinom delovanja;
- **strah pred izgubo pripadnosti skupini** zaradi novih in drugih prepričanj in povezav.

Lipičnik pravi (2008, str. 21–22), da se kulture težko naučimo, ampak se je v bistvu »nalezemo«, sama kultura v organizaciji pa se dejansko začne že v družini (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 6). S kulturo se ne rodimo, ampak se je priučimo, hkrati pa sama socializacija ni nedvoumna, saj se določena kultura v nekem okolju zdi povsem in predvsem naravna (Francesco & Gold, 2005, str. 20).

Pri formalnem učenju in spreminjanju kulture je potrebno biti potrpežljiv in slediti določenim fazam. Glede na Scheina (2009, str. 115–117) je teh faz osem in v usvajanju novih prepričanj je potrebno uporabiti prav vsako izmed njih. Te faze so: privlačna pozitivna vizija; formalno učenje; vključevanje vodij; neformalno izobraževanje pomembnih timov in skupin; praktične vaje, vaditelji in povratne informacije; pozitivni vzorniki; podporne skupine ter sistem in struktura združbe, ki se skladata z želenimi spremembami (Schein, 2009, str. 115–118).

1.5.6 Vodenje in kultura

Na kulturo v združbi nedvomno močno vplivajo tudi managerji. Nekateri avtorji sicer gledajo na management in vodenje (angl. *leadership*) kot dve enakovredni, sicer povezani dejavnosti. Povzeto po Warrenu in Beninu, Kondalkar (2007, str. 224) izpostavlja, da so lastnosti managerja upravljanje, posnemanje, vzdrževanje, osredotočenost na sistem in strukturo, kratkoročno gledanje, zanašanje na kontrolo oziroma nadzor, spraševanje kako in kdaj, osredotočenost na bistvo, oponašanje, sprejemanje statusa quo, klasično delovanje in početi stvari pravilno. Nasproti temu so značilnosti vodje izumljanje, originalnost, razvoj, osredotočenost na ljudi, dolgoročno gledanje, vzbujanje zaupanja, spraševanje kaj in zakaj, daljnosežna osredotočenost, izvirnost, izzivi, samostojna osebnost in početi pravilne stvari (Kondalkar, 2007, str. 224). Menimo, da današnji manager s svojim delom

zagotavlja tudi delovanje, ki ga omenjeni avtorji pripisujejo vodji. Dejstvo je, da **je vodenje sestavni del managementa. Manager kot planer, organizator, kontrolor in vodja hkrati** mora v sebi najti in negovati večino teh lastnosti, da je čim učinkovitejši in uspešnejši. Res je, da manager zlasti v fazi vodenja prihaja v neposreden stik s sodelavci in v tej fazi najbolj vpliva nanje (Kondalkar, 2007, str. 5, 225).

Lipovec (1987, str. 286, 287) vodenje opredeli kot »**spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja**«, s tem da potrebujemo za obstoj procesa tako posameznika z voditeljskimi lastnostmi, ugodne organizacijske okoliščine in organizacijsko strukturo ter obstoj privržencev, ki jim vodja zagotavlja zadovoljitev neke njihove potrebe. Vodenje je potemtakem nameren proces, ki si ga zamisli in izvrši vodja. Preko komunikacijskih kanalov in usmerjanja ter z navdihovanjem in navduševanjem vpliva na ljudi z namenom doseganja zastavljenega cilja (Kondalkar, 2007, str. 224, 225). Kultura in management sta globoko povezana in prepletena, zlasti v fazi vodenja. Vodenje upošteva vrednote kulture, vodje ustvarjajo kulturo, ki vpliva nazaj; vodja vpliva na in upravlja z organizacijsko kulturo z zaposlovanjem, s programi izobraževanja, z novimi filozofijami in podobno, pomemben je tudi zgled, ki ga daje, saj predstavlja model za svoje podrejene (Francesco & Gold, 2005, str. 269; Kondalkar, 2007, str. 74; Lowe, 2010, str. 33; Schein, 2004, str. xi; Schein, 2009, str. 3; Tompkins, 2005, str. 379). Hkrati ob raziskovanju pomembnosti in vpliva kulture na uspešnost in/ali učinkovitost združbe se je začelo spet gledati na vodenje v smislu sposobnosti ključnih ljudi, ki morajo člane združbe in samo združbo **voditi z namenom, navdihom in v določeno smer** (Tompkins, 2005, str. 379).

Dober vodja mora imeti osebno integriteto, visok nivo samomotivacije, samozavest, analitične sposobnosti, željo po vodenju in potrebna znanja glede dela v združbi. Zelo dobrodošlo je tudi, da je karizmatičen, ustvarjalen in spremenljiv, obenem pa izpolnjuje želje, hotenja in potrebe svojih podrejenih, zaradi česar mu ti brezpogojno in poslušno sledijo (Kondalkar, 2007, str. 37, 225). Po Miheličevi (2008, str. 32) vodja pomembno vpliva na kulturo v združbi, saj s formalnim zapisom vrednot in svojim zgledom sporoča, kakšno je pričakovano vedenje v tej združbi. Samo vodenje je sicer odvisno od trenutne faze združbe ali podjetja, strukture, stopnje formalizacije ter njene osnovne kulture. Ne obstaja en in edini pravi način vodenja, saj se mora vodenje podrejati vsakokratnim spremenljivkam (Kondalkar, 2007, str. 224–251; Tompkins, 2005, str. 380). Vodja ima tudi bistveno vlogo tako pri ustvarjanju in posredovanju kulture kot tudi pri njenem ohranjanju in spreminjanju (Schein, 2009, str. 7). V procesu vodenja obstaja vidik vzajemnosti med managerjem – vodjem in njegovim sledilcem ali privržencem. Oba drug od drugega pričakujeta izpolnitev določenih ciljev, tako organizacijsko postavljenih kot osebnih ciljev posameznika. Hkrati **so vodje tisti, ki vplivajo na organizacijsko kulturo, jo usmerjajo in spreminjajo z določenimi praksami in delovanjem** (Tompkins, 2005, str. 381–382).

Vodstvo in kultura sta povezana, saj je kultura »rezultat kompleksnega učnega procesa skupine, na katero delno vpliva vedenje vodje. Vendar je vloga vodje, da spozna in ukrepa v primeru, če je preživetje skupine ogroženo zaradi njenih elementov. In v tem sta kultura in vodstvo povezana« (Schein, 2004, str. 11). Vodja mora biti resnicoljuben in imeti integriteto ter s tem predstavljati vzor svojim podrejenim. Vodja ustvari delovno vzdušje in mora delovati v enakem oziroma v istem delovnem okolju kot njegovi zaposleni (Kondalkar, 2007, str. 74–79, 226). Managerji ne morejo preprosto zaukazati svojim podrejenim, da morajo ti spremeniti svoje navade in osnovne vrednote ter pričakovati spremembe v organizacijski kulturi in delovanju združbe. **V spremembo jih morajo prepričati s svojim osebnim vedenjem in vodenjem** (Tompkins, 2005, str. 381).

Kot izpostavlja Kondalkar (2007, str. 225), je uspešen vodja tisti, ki je sposoben učinkovito uporabiti podeljeno moč in vpliv, zmožen je dojemati različne potrebe ljudi glede na različna stanja, sposoben je navdušiti podrejene, ki zato delujejo z zanosom v tudi skorajda nemogočih situacijah. Njegov stil vodenja mora razviti kulturo odzivanja in nato vzbuditi še motivacijo v podrejenih ter vzdrževati okolje za učinkovito in/ali uspešno delovanje.

1.5.7 Socializacija članov, zaposlenih – ohranjanje kulture

V procesu **socializacije vpeljejo nove člane v skupino, združbo in njihovo kulturo** ter jih naučijo načina dela, prepričanj, vrednot in pričakovanj v tej združbi (Handy, 1988, str. 142; Osland et al., 2007, str. 435; Schein, 1990, str. 115; Schein, 2004, str. 18–19; Francesco & Gold, 2005, str. 20). Gre za stalen proces tako formalnega kot neformalnega učenja, ki vpliva na sposobnost dela v določeni kulturi, na delo samo, na motivacijo in razvoj kariere, ter pomeni nadaljevanje in širitev same kulture z novimi člani. Namen socializacije je, da **posameznik sprejme organizacijske vrednote in navade** (Handy, 1988, str. 142; Osland et al., 2007, str. 435; Schein, 1990, str. 115; Schein, 2004, str. 18–19; Francesco & Gold, 2005, str. 20). Na začetku poteka vpeljava precej površinsko, saj nov član bolj ali manj sam razvozla globlje ležeče vrednote glede na povratne informacije preostalih članov združbe (Schein, 2004, str. 18–19). Učni proces socializacije vseskozi poteka, predvsem v kritičnih trenutkih pa poseže tudi v precej globlje sfere kulture združbe z obnašanjem in odzivanjem članov na določene okoliščine in je vidnejša (Schein, 2004, str. 18).

Ker predvidevanja vsakič razvozlamo glede na naša lastna občutja in prepričanja, je formalna in zunanja povratna informacija starejših članov bistvena pri vpeljavi in socializaciji novega udeleženca v skupini, **sama socializacija pa se v bistvu začne že pri iskanju in izboru novih članov** (Handy, 1988, str. 142–150; Rozman, 2000, str. 64–73; Schein, 2004, str. 27, 1990, str. 115–116). Če združba ali podjetje že pri iskanju poišče in najde ljudi, ki že imajo »pravilen« skup vrednot, norm in prepričanj, ima kasneje manj dela s samo socializacijo in vpeljevanjem novih članov (Schein, 2004, str. 27, 1990, str. 115–116). Večinoma novi zaposleni niso ravno popolno vpeljeni v enake vrednote in

prepričanja, različne združbe imajo zato različne procese vpeljevanja in socializacije novih članov.

Bistvo socializacije je nadaljevati organizacijsko kulturo, sam proces socializacije v združbi pa ima različen učinek na različne posameznike. Van Maanen (1978) je prepoznal sedem dimenzij, preko katerih lahko poteka proces socializacije (Schein, 1990, str. 116):

- **skupina proti posamezniku**, pri čemer gre za sam proces zaposlovanja v podjetju, torej ali se zaposluje po več ljudi naenkrat v skupinah ali posamično;
- **formalen proces** (z določenimi programi učenja dorečen proces) ali **neformalen proces uvajanja** preko posameznega uvajalca ali pripravnika;
- proces, kjer pride najprej do »**samouničenja**«
starih vzorcev in **ponovne vzpostavitve novih vzorcev**, kjer se del osebe oziroma njegovega prepričanja v bistvu »uniči«
in na novo postavi, kot na primer v vojski; ter proces osebnega povečanja oziroma spremembe v programih profesionalnega osebnega razvoja;
- **serijski proces**, kjer se **modele vlog posamezniku predstavi s programi uvajanja**, ali **naključni proces** po **principu »potoni ali splavaj«**, kjer se osebo prepusti čisto sami sebi in mora sama priti do rešitve;
- **zaporedni proces**, kjer se novinca vodi skozi **določene postopke** in vloge, ali pa izključen, **odprt proces**, kjer **novinec nikoli ne ve**, katera organizacijska vloga sledi;
- **stalni proces**, kjer imajo procesi določene časovne okvirje za vsako fazo, ali **odprti procesi**, kjer se ne napreduje na naslednjo raven, dokler se ne dokaže usvojena sposobnost za določene zahtevane delovne procese;
- **turnir**, kjer gre pri vsaki fazi v procesu na »**izločanje**«, ali **tekmovanje**, kjer se beleži in ocenjuje statistika dobljenih tekem in povprečja.

Osland, Kolb, Rubin in Turner (2007, str. 435) pa predstavljajo proces, ki ga uporabljajo močne kulture pri procesu socializacije:

- pri izbiri in vstopu novih kandidatov se **poslužujejo pazljivega izbora**, kandidate izbirajo glede na podobnost in enako kulturo kandidata in združbe;
- **ustvarijo izkušnje, ki pri novem članu izzovejo ponižnost** in dvome v njegove prejšnje vrednote, prepričanja in obnašanja, kot na primer v vojski, kjer gre za izjemno intenzivno uvajanje in se članu ne pusti časa za karkoli drugega; novi izzivi – netipični in drugačni kot sicer veljavne prakse v šolah;
- izvajajo **uvajanje na mestu**, ki vodi v obvladovanje enega izmed bistvenih področij združbe. V tem primeru se zaposleni prebija skozi delovna mesta in napredovanje sledi glede na dokazan uspeh;
- **natančno pozornost posvečajo sistemu nagrad in nagrajevanja**, kjer se še posebej pazi na osnovne vrednote in kritične faktorje za uspeh združbe, ki so vpletene v sistem nagrajevanja za zaposlene;

- natančno **sledijo osnovnim vrednotam podjetja**, kjer so vse odločitve narejene v skladu s podanimi vrednotami podjetja. Glede na to je večja verjetnost, da bodo tudi zaposleni šli »preko sebe« za dobrobit podjetja ali združbe;
- **vzpostavijo folkloro**, kjer se vsem novim prišlekom v združbo oziroma podjetje pripoveduje zgodbe in legende s poudarkom na organizacijski kulturi;
- **so dosledni v svojem delovanju**.

1.5.8 Spreminjanje kulture

Vsekakor je izrednega pomena skupina, ki ima največ vpliva na spreminjanje kulture. **V največji meri vpliva vrhnji management v fazi vodenja na razvoj in oblikovanje ali spreminjanje organizacijske kulture** (Rozman, 2000, str. 135). Ta vpliv je lahko načrtovan in želen ali nenačrtovan oziroma neželen. Velik vpliv na vodenje in s tem kulturo imata strategija in usmeritev podjetja, prav tako pa kulturo sooblikujejo vsi člani organizacije/podjetja, saj je ta odvisna od celotnega podjetja (Rozman, 2000, str. 135). Management ima na voljo določene instrumente, s katerimi lahko neposredno spreminja kulturo podjetja; to je preko zaposlovanja in kadrovanja, nagrajevanja in motiviranja, kaznovanja neželenih načinov obnašanj in podobno (Rozman, 2000, str. 135). Se pa, če izpostavimo Hofstedeja (2010, str. 376), te spremembe ne dogajajo z besedičenjem in zgolj z zapisanimi izrazi želja vrhnjega managementa, **ampak predvsem in izrecno s tem, kar ta management je in kako sam deluje**.

Predvsem je samo spreminjanje kulture dolgotrajen proces. Določeni avtorji celo trdijo, kot na primer Fitzgerald, da je kulturo sploh nemogoče načrtno spreminjati (Cameron & Quinn, 2011, str. 23). Obstajata dva temeljna vidika gledanja na management in organizacijsko kulturo; v prvem sta predstavljena kot ločeni celoti, ki sta neposredno povezani v določenih segmentih, v drugem pa se na vodenje gleda kot na sestavni del organizacijske kulture in praktično nima vpliva na spreminjanje le-te (Rozman, 2000, str. 134–135). Ne moremo tudi mimo dejstva, da so lahko iste združbe videti precej različno – odvisno od zornega kota gledanja na to isto združbo, to je, ali se jih opazuje z vrha, iz sredine ali iz dna, kjer se opravlja samo delo (Fincham & Rhodes, 2005, str. 542). Zaradi vsega tega je bistvena pravilna ocena stanja (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 374).

Ko nastopi potreba po spreminjanju organizacijske kulture, je kot prvo potrebno najprej postaviti **izhodišča, iz katerih bomo pri tem spreminjanju kulture izhajali**. Predvidoma je podjetje prvotno že naredilo analizo, in glede na dobljene rezultate tudi vemo, kje prihaja do teh morebitnih odstopanj med želeno in dejansko kulturo. Glede na to stanje postavimo načrt dela in tudi ključna in bistvena razhajanja med obema kulturama. V načrtu dela spreminjanja kulture se postavijo sam potek in potrebni nujni ukrepi, ki jih mora v prvi vrsti sprejeti in sprožiti vodstvo podjetja (Rozman, 2000, str. 140–142). Zaposlene je potrebno predvsem jasno obvestiti in jim razložiti dejanski namen in potek nalog in zahtev glede na želene rezultate in predvidene spremembe, hkrati pa se mora samo vodstvo po

možnosti javno zavezati, da bo predstavljalo vzor in s tem simbol pri spreminjanju in oblikovanju nove organizacijske kulture. V naslednjem koraku se skupaj z delovnimi skupinami in v sodelovanju z zaposlenimi oblikuje akcijski načrt aktivnega spreminjanja kulture za doseganje želenih sprememb in izboljšav, nato pa sledi samo izvajanje in spremljanje izvajanja ter uresničevanja zastavljenih nalog ter seveda kontrola poteka teh nalog (Rozman, 2000, str. 140–142).

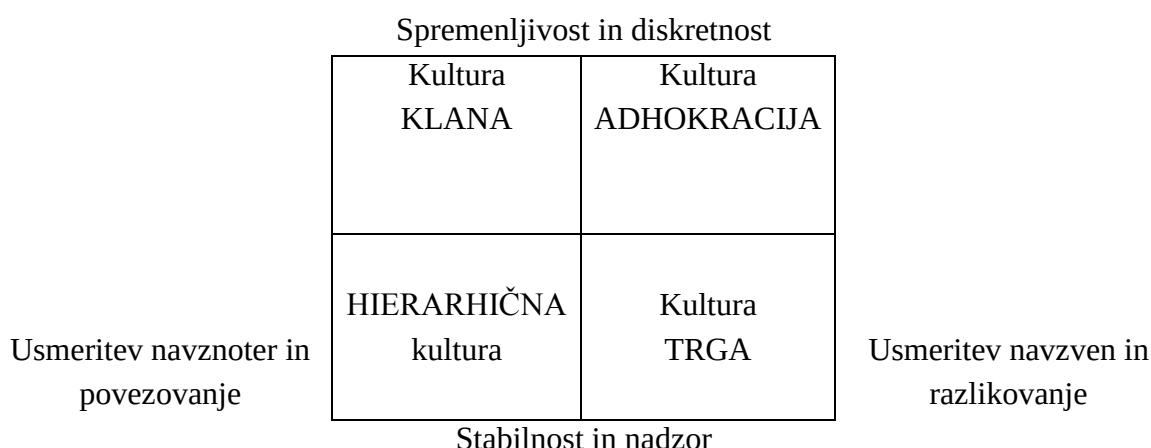
1.6 Tipologije organizacijske kulture

Glede na vrednote, ki v določeni združbi prevladujejo, avtorji sistematično razdelijo kulturo na tipe ali vrste kultur. Vsaka tipologija vključuje po navadi dve vrsti vrednot in glede na povezave štiri tipe kulture. Zaradi izredno širokega področja je skorajda nemogoče vključiti vse dejavnike pri raziskovanju in ocenjevanju organizacijske kulture, zato tudi obstaja veliko dimenzij pri različnih avtorjih (Cameron & Quinn, 2011, str. 36). Gre za poskus poenostavljene predstavitve zapletene ideje in predstavitev različnih kultur (Rozman & Kovač, 2012, str. 291). V tem delu smo se osredotočili le na nekaj najbolj znanih tipologij.

1.6.1 Cameron in Quinnova tipologija

Cameron in Quinn (2011, str. 36–55) izpostavita štiri skupine dimenzij kot idealen kazalec učinkovitosti, pri čemer gre za nasprotna osnovna predvidevanja glede na vidike in vrednote in s tem prevladujočo usmeritev združbe glede na osnovne tipe kulture. V tem lahko vidimo tudi moč, tip in ujemanje kulture določene združbe (Cameron & Quinn, 2011, str. 36–55). Te dimenzije sta postavila na okvir konkurenčnih vrednot in glede na učinkovitost prišla do štirih osnovnih tipov kulture. Kot je razvidno iz Slike 4, so to kulture glede na to, kako je združba spremenljiva oziroma stabilna in kakšno ima kontrolo nad člani ter glede na to, kakšna je njena usmerjenost – notranja ali zunanja in ali se zavzema za povezovanje ali razločevanje (Cameron & Quinn, 2011, str. 39). Gre za različne usmeritve in značilnosti kulture združbe, vsak izmed kvadrantov na Sliki 4 pa predstavlja enega izmed osnovnih predvidevanj glede na prevladujočo značilnost združbe, njihova predvidevanja, vrednote in vidike, torej glede na njihovo lastno kulturo (Cameron & Quinn, 2011, str. 39).

Slika 4: Okvir konkurenčnih vrednot



Vir: K. Cameron & R. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2011, str. 39.

Kultura klana, ki je predstavljena v skrajno levem zgornjem kvadrantu, **predstavlja družinsko organizirano združbo**, kjer vrednote predstavljajo sodelovanje, individualnost, skupnost, timsko delo ter zavzetost in zavzemanje za zaposlene (Cameron & Quinn, 2011, str. 46–47). Na uspeh v tej kulturi gledajo kot na skupinski dosežek, upoštevajo in podpirajo se predlogi za organiziranje lastnega dela, zaposleni imajo določeno moč, spodbuja se jih k dolgoročnemu osebnemu razvoju, strokovni in osebni rasti, spodbuja se in zaželeno je sodelovanje med zaposlenimi. Delovno okolje je humano, prijazno, tipično je ozračje visoke zavzetosti in zvestobe, visoke morale in povezanosti, samostojnega vodenja, ozračje je neformalno, obstaja minimalno število ravni managementa, gre predvsem za sodelovanje in tudi solastništvo zaposlenih (Cameron & Quinn, 2011, str. 46–47).

Kultura adhokracije, ki v tabeli leži v skrajno desnem kvadrantu zgoraj, je kultura, ki najbolj ustreza v **hitro se menjajočih in nemirnih okoljih**, kjer v večini prednjačijo storitve in se zmanjšujejo življenjski cikli izdelkov (Cameron & Quinn, 2011, str. 47–49). Gre za nove predpostavke, kjer k uspehu pripomorejo predvsem ustvarjalni in novi načini delovanja, podpirajo se poslovnost, ustvarjalnost in tvegano delovanje. Skorajda lahko rečemo, da gre za organizirano anarhijo oziroma disciplinirano vodeno domišljijo z vizijo prihodnosti. Gre za delovanje, ki je osredotočeno v trenutne pogoje na trgu in takojšnje odzivanje, v dinamična, specializirana in ustvarjalna okolja (Cameron & Quinn, 2011, str. 47–49). Po potrebi se lahko izvedejo hitra prestrukturiranja, saj gre za izredno visoko spremenljiva in prilagodljiva okolja, z edinstvenimi, originalnimi izdelki in storitvami. V tej kulturi moč ni centralizirana, je vsakokrat odvisna od trenutnega perečega problema in strukture tekoče projektne naloge. Zaradi različnosti problemov se na položaju moči menjavajo tudi vodje (Cameron & Quinn, 2011, str. 47–49).

Skrajno levo spodaj najdemo **hierarhično kulturo**, ki je **tipično formalizirana in strukturirana** (Cameron & Quinn, 2011, str. 41–43). Delovni procesi so organizirani in

usklajeni z visokim deležem predpisanih pravil in navodil, pričakovani so stabilnost in učinkoviti standardni procesi dela. Gre za tipično velika podjetja ter javne agencije, ki imajo več hierarhičnih ravni s točno določenimi pravili napredovanja. Govorimo o togih pravilih z veliko mero poenotenih pravil (Cameron & Quinn, 2011, str. 41–43).

Kot zadnjo predstavimo **kulturo trga**, ki je v Sliki 4 postavljena spodaj desno. Gre za tip združbe ali podjetja, ki tudi samo **deluje kot trg** (Cameron & Quinn, 2011, str. 43–44). Izpostavljeni so rezultati v delovanju in delu, poudarja se zmagovanje, bistvena je velikost tržnega deleža združbe, biti boljši od konkurence in biti tržni vodja. Značilne za takšne združbe so transakcije in transakcijski stroški z zunanjimi deležniki, na katere gledajo kot na bistven element doseganja prednosti, ter učinkovitosti in/ali uspešnosti (Cameron & Quinn, 2011, str. 43–44). Kot osnovno izpostavljajo vrednote tekmovalnosti in storilnosti, zunanjo postavitev in kontrolo, delujejo pa pod predpostavkami, da je zunanje okolje sovražno, da so stranke izbirčne in želijo kakovost ter da se mora konkurenčna prednost podjetja glede na to tudi zvišati (Cameron & Quinn, 2011, str. 43–44). Uspešna in/ali učinkovita združba bi naj vsebovala elemente vseh štirih kultur (Cameron & Quinn, 2011, str. 63).

1.6.2 Handyjeva tipologija

Handy je po Harrisonu razvil generične modele kulture razdeljene na štiri osnovne tipe (Capon, 2000, str. 124–126; Handy, 1988, str. 188–196):

- kultura moči,
- kultura vlog,
- kultura nalog in
- kultura osebnosti.

Za **kulturo moči** je značilno, da gre za **majhne združbe**, lahko samo lastnika in nekaj zaposlenih, kjer sta **center moči in odločitev skoncentrirana v lastniku in/ali managerju** (Handy, 1988, str.198). Handy (1988, str. 198) to načelo kulture primerja z bogom Zeusom, ki vlada impulzivno in glede na vsakokratne, trenutne lastne želje. Samo podjetje teži k obvladovanju okolice, nasprotovanje nikoli ni sprejemljivo. Gre za primer intimne kulture, ponosne in močne, kamor zelo težko vstopi nekdo od zunaj. Podjetje izbira ključne posameznike, odnosi med njimi temeljijo na zaupanju (Handy, 1988, str. 198). Zanje so bistveni rezultati, včasih tudi ne glede na sama porabljen sredstva. Hitro se lahko prilagajajo, sama smer in tudi sploh dejavnost pa je odvisna od vodje v centru. **Vodja je izjemno vpliven in brez njega izgine tudi center moči**, kar pomeni, da lahko ob morebitni smrti močnega vodje tudi sama združba ugasne (Handy, 1988, str. 198).

Z rastjo same organizacije postaja ta tudi ranljivejša, grafično si jo lahko predstavljamo kot pajčevino (Capon, 2000, str. 124; Handy, 1988, str. 188–190; Rozman, 2000, str. 136). Člani so medsebojno povezani s funkcijskimi ali s strokovnimi povezavami, center

dejavnosti in vplivanja so povezave moči. Z rastjo in večanjem združbe se lahko te povezave prekinajo. Alternativa temu je lahko ustanovitev dodatnega povezanega podjetja, kjer ga običajno na osnovno mrežo veže finančna povezava (Handy, 1988, str. 198–190). Takšni tipi podjetij so lahko dobri ali slabi, gre lahko celo za zelo uspešna podjetja z nizko moralo in velikim menjavanjem zaposlenih ter predvsem s problemom nasledstva, saj mreža brez centra moči ne obstane (Handy, 1988, str. 198–190). Z večanjem in širjenjem z različnimi oddelki, divizijami in morebiti različnimi geografskimi področji se kultura moči spreminja in se tipično spremeni v funkcionalno in divizijsko strukturo.

Izraz birokracija ima tipično ustaljen in negativen prizvok, zato Handy (1988, str. 190, 201) to kulturo poimenuje **kultura vlog**; gre za tako imenovano mehanistično organizacijo. **Naloge in odločitve v podjetju so natančno razdeljene in razumske, obstaja natančen opis delovnih nalog in pričakovanja vseh članov** glede same združbe, ki ji pripadajo (Handy, 1988, str. 190–192). Glede na določene opise nalog in delovanj se tudi rešujejo morebitne napetosti. Kontrola poteka glede na opise vlog in vpliva preko vnaprej določenih in načrtovanih komunikacijskih kanalov in načrtov reševanja problemov. Gre za funkcionalne, birokratske in visoko sistematizirane združbe z jasno določenimi in dokumentiranimi, organiziranimi rutinskimi delovnimi procesi, komunikacijskimi kanali in podobno. Temelji na zakonitosti, veljavnosti in odgovornosti (Handy, 1988, str. 190–192).

Ta tip kulture je možen v solidnih, predvidljivih združbah, ki so sicer lahko učinkovite v ustaljenem okolju, so pa tudi neprilagodljive (Handy, 1988, str. 190–192). Spremembe zaznavajo zelo počasi in se nanje tako tudi odzivajo. Poudarjena sta tako položaj kot pomembnost, predstavljamo pa si lahko to kulturo kot grški tempelj (Capon, 2000, str. 125; Handy, 1988, str. 190–192; Rozman, 2000, str. 136). Handy (1988, str. 190) poimenuje zavetnika tega tipa kulture, to je Apollo, bog razuma, saj je ta kultura zasnovana na logiki in razumskosti.

Posameznike se v tem tipu organizacijske kulture na delovna mesta izbira izključno na podlagi strokovnosti, osebni doprinos in izvajanje osebne moči izven opisanih delovnih nalog ni zaželeno ali je lahko zaznano kot celo moteče (Handy, 1988, str. 190–192). Posamezniki imajo varno in predvidljivo zaposlitev, s točno določenim načrtom napredovanja in doseganjem strokovnega znanja. To lahko povzroči neugodje in nelagodje posameznikom, ki želijo nadzorovati lastno delo in biti uspešni in so bolj usmerjeni v rezultate kot v same procese dela (Handy, 1988, str. 191).

Kultura nalog je v nasprotju s to **bolj spremenljiva, značilna je za združbe, ki delajo za različne stranke in na različnih področjih** (Handy, 1988, str. 192–195). Povezana je z matrično strukturo, gre za organsko organizacijo. To so lahko tudi posebni projektni timi v večjih združbah ali projektne skupine, ki izpolnjujejo določeno projektno nalogo. Vsi procesi in struktura podjetja so naravnani tako, da so usmerjeni v doseganje določenih zastavljenih ciljev (Capon, 2000, str. 126; Handy, 1988, str. 192–195, 201; Rozman, 2000, str. 136). Tudi na zaposlene se gleda v tej luči, po potrebi se jih dodatno usposablja ali pa

zamenja, bistvena je sama izpolnitev naloge. V teh združbah so tipični posebni projekti za razreševanje težav strank in izredna timska usmerjenost (Handy, 1988, str. 192–195). Običajno gre za neka pogodbeno razmerja, ki so visoko spremenljiva in draga, moč temelji na strokovnem znanju. Običajno gre za reševanje večjih težav. Grafično si jo lahko predstavljamo kot mrežo (Capon, 2000, str. 126; Handy, 1988, str. 192–195, 201; Rozman, 2000, str. 136). Ta kultura izkorišča moč skupine za doseganje uspešnosti in/ali učinkovitosti in poveže posameznika s cilji združbe. Izredno spremenljive skupine so primerne za visoko konkurenčne trge, kjer je bistveno in izrednega pomena hitro odzivanje, povezovanje, ustvarjalnost in občutljivost (Handy, 1988, str. 193–194). Nadzor poteka preko vrhnjega managementa glede na izvedbo projektov, ljudi in porabo sredstev, sicer pa je sama kontrola težja, saj se projekti dodeljujejo specialistom brez večjih omejitev, tako časa kot tudi sredstev. V primerih pomanjkanja sredstev lahko pride do nezadovoljstva in tekmovanja za sredstva med sodelavci in s tem do slabše učinkovitosti in/ali uspešnosti (Handy, 1988, str. 194).

Kot zadnjo pa izpostavimo še **kulturo osebnosti**, ki ni zelo tipična in jo **redkeje najdemo v poslovnem svetu** (Handy, 1988, str. 195–196). Gre za tip kulture, ki **se osredotoča na posameznika** in podjetje zadovoljuje potrebe svojih članov. Gre za skupino visoko ovrednotenih profesionalcev z določenimi posebnimi znanji za določeno storitev (Capon, 2000, str. 126; Handy, 1988, str. 195–196; Rozman, 2000, str. 136). Vplivanje in struktura sta minimalni ali jih ni, običajno gre za ustvarjalno in edinstveno delo. Odločanje poteka po metodi skupnega soglasja, člani so visoko motivirani, nadzor nad njimi ni mogoč, organizacija je podrejena posamezniku (Handy, 1988, str. 195–196). Kot slabost lahko izpostavimo majhen vpliv vodilnih članov, saj je vpliv razdeljen med vse člane, prav tako pa nimajo možnosti izločiti kateregakoli člana. Predstavljamo si lahko to kulturo kot protoplazmo ali kot galaksijo s posameznimi zvezdami, kot jo predstavlja grški bog Dioniz (Capon, 2000, str. 126; Handy, 1988, str. 195–196; Rozman, 2000, str. 136). Po potrebi se moč izvaja preko strokovne moči, povečini pa so samo prvotni ustanovitelji tisti, ki dosežejo uspeh. Sčasoma se ta kultura spremeni v eno izmed drugih, to je kulturo nalog, moči ali vlog (Handy, 1988, str. 196).

1.6.3 Hofstedejeva tipologija

Geert Hofstede je preko raziskovanja nacionalne kulture in razlik ter raziskovanja organizacij razvil model šestih medorganizacijskih dimenzij. Prvotno je razvil štiri dimenzije nacionalne kulture, ki jim je kasneje dodal še peto in šesto. Te naj bi vplivale tudi na združbe, čeravno gre za precejšnje razlike med nacionalno in organizacijsko kulturo. Pri tem gre za dimenzije oddaljenosti moči, skupinskost ali individualnost, ženstvenost ali moškost, izogibanje dvomom ter dolgoročna ali kratkoročna usmerjenost (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 29–32; 53–300).

Same dimenzije organizacijske kulture so precej odvisne od tipa in načina dela v združbi ter od trga, na katerem je združba prisotna (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 358). Gre za naslednje dimenzije (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 354–358):

- **usmerjenost v procese ali v rezultate;** kultura, ki je usmerjena v procese, podpira izogibanje tveganju, omejeno vlaganje truda in rutinsko delo. Na drugi strani v kulturi, ki je usmerjena v rezultate, zaposleni dajo vse od sebe za doseg končnega cilja, se dobro počutijo v nepredvidljivih okoliščinah in vsak dan jim prinaša nove izzive. Vsekakor je odvisno od samega podjetja in/ali oddelka, načina dela in trga, ali je najboljša ena ali druga dimenzija, tako da ne moremo izpostaviti ene usmerjenosti nad drugo (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 355, 358). Večina proizvodnih in večjih oddelkov je usmerjena v procese, medtem ko so oddelki za raziskave in razvoj tipično usmerjeni v rezultate (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 358);
- **usmerjenost v zaposlene ali v naloge,** kjer so poudarek ali zaposleni, torej ljudje, ali pa dokončanje naloge. V prvem primeru zaposleni čutijo, da se jih jemlje celostno, da se upošteva tudi njihove osebne težave in da združba skrbi za svoje zaposlene, pomembne odločitve se sprejemajo skupinsko. Nasprotno se v kulturah, ki so usmerjene v dokončanje naloge, zaposleni tipično počutijo pod pritiskom za dokončanje naloge, pomembno je samo in izrecno njihovo delo in ne osebna dobrobit, pomembne odločitve sprejemajo le vodilni posamezniki (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 356);
- **omejenost (krajevnost) ali strokovnost (poklicnost);** gre za zaposlene, ki se večinoma poistovetijo iz združbe (omejen/krajeven), kulturne norme združbe vplivajo na njihovo obnašanje tako v službi oziroma v združbi kot tudi zasebno. Pri zaposlovanju bi se naj gledalo ne samo na strokovnost, ampak tudi na zasebno preteklost in zgodovino posameznika, zaposleni tudi niso imeli dolgoročnih osebnih ciljev. Na drugi strani pa imamo zaposlene, ki se identificirajo s tipom zaposlitve (strokovnost/poklicnost) in za katere je zasebno življenje zasebno. Za njih zaposlovanje poteka izključno na podlagi strokovnosti, sami pa tudi imajo dolgoročne osebne cilje. Lahko rečemo, da gre za lokalno proti svetovljanskemu gledanju (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 356–357). Tradicionalne združbe se nagibajo bolj k omejenosti, k dimenziji strokovnosti se nagibajo visoko tehnološke združbe (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 358);
- **odprtost ali zaprtost sistema;** v odprtem sistemu imajo ljudje občutek odprtosti tako združbe kot tudi ljudi, vsakdo naj bi se bil sposoben hitro vključiti v združbo, občutek domačnosti pa se lahko doseže že po nekaj dneh vključenosti v skupini. Na drugi strani so zaprti in skrivnostni sistemi in ljudje, ta zaprtost je prisotna celo med že vključenimi posamezniki, kjer se lahko samo določeni ljudje prilagodijo in vključijo v združbo ter se lahko celo tudi še po zelo dolgem času počutijo izključene (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 357);
- **ohlapen ali tesen nadzor;** gre za **princip notranje strukture pri ključnih vprašanjih.** V združbah z ohlapnim nadzorom se ne pazi toliko na stroške, veliko je šal na račun samega podjetja in/ali delovnega mesta, tudi na primer pri organizaciji sestankov se držijo samo neke okvirne ure. Nasprotno se v združbah s tesnim nadzorom zelo zavedajo stroškov, strogo se držijo terminov sestankov, šale glede podjetja in/ali

delovnega mesta pa so redke (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 357–358). Tesen nadzor imajo predvsem združbe, kjer je izrednega pomena natančnost ali imajo nevarne izdelke, kot so na primer finančne in farmacevtske združbe, medtem ko imajo visoko inovativne združbe z nepredvidljivimi dejavnostmi tipično precej bolj ohlapen nadzor (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 358);

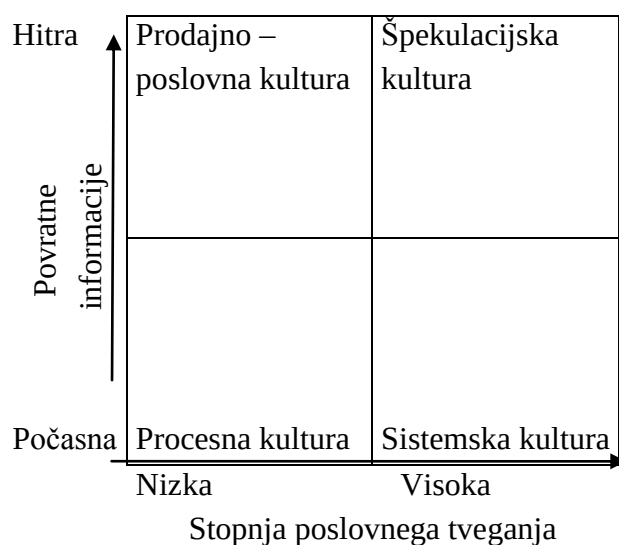
- **določen/normativen ali stvaren/pragmatičen sistem**; pri tej dimenziji gre za **način usmerjenosti k strankam**. Določilni sistemi gledajo predvsem na naloge, pri katerih sledijo strogim pravilom, v katere se ne dvomi, glavni poudarki so na pravilnem sledenju organizacijskih pravil, ki so v osnovi pomembnejša od samih rezultatov. Imajo zelo visoke standarde poslovne etike. Gre za predvsem zakonodajne združbe in družbe, ki imajo monopol na trgu. Na drugi strani so pragmatični sistemi osredotočeni na trg, veliko poudarka je na izpolnjevanju potreb strank, pomembnejši od procesov dela so rezultati, v poslovni etiki se nagibajo bolj k stvarnosti kot vnaprej določenim odnosom. Gre predvsem za storitvena podjetja in tista z veliko konkurence (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 358–359).

V okolje združbe, kamor se posamezniki vključujemo, vsak doprinese svoje osebne lastnosti. Po Hofstedeju lahko govorimo o »velikih pet« OCEAN lastnostih ali po novem o »velikih šest«. V letu 2013 je Hofstede namreč dodal še šesto dimenzijo posameznikove osebnosti, gre torej za odprtost izkušnjam (angl. *Openess*), vestnost (angl. *Conscientiousness*), ekstravertiranost (angl. *Extraversion*), sprejemljivost (angl. *Agreeableness*), nevrotičnost (angl. *Neuroticism*) in odvisnost od drugih (Hofstede, 2013).

1.6.4 Deal in Kennedeyjeva tipologija

Deal in Kennedy (Capon, 2000, str. 157) sta naredila model za štiri generične kulture glede na stopnjo poslovnega tveganja na trgu in glede na dosegljivost povratne informacije iz trga. Kot je razvidno iz Slike 5, gre za štiri osnovne tipe kulture, kjer je lahko stopnja tveganja nizka ali visoka ter čas povratnih informacij hiter ali počasen (Rozman, 2000, str. 137).

Slika 5: Deal & Kennedy, tipi kultur



Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 137.

Pri **nizki stopnji tveganja in počasnih povratnih informacijah govorimo o procesni kulturi** (Capon, 2000, str. 157; Rozman, 2000, str. 137). Bistveno zanjo je opravljanje naloge, torej sam proces in ne toliko rezultat. Člani, pripadniki te kulture, so večinoma previdni, prilagodljivi in malenkostni, odločitve sprejemajo počasi in z veliko mero predpriprav in natančnosti oziroma z natančnimi predpregledi in predpripravami. Tipično se ta tip kulture pojavlja v administraciji, upravnih službah, v velikih podjetjih in celotnem upravnem aparatu (Capon, 2000, str. 157; Rozman, 2000, str. 137).

Pri **nizki stopnji tveganja in hitrih povratnih informacijah govorimo o prodajni/poslovni kulturi**, kjer se člani hitro odločajo in delujejo z visoko stopnjo pragmatičnosti (Capon, 2000, str. 157; Rozman, 2000, str. 137). Izrazito je timsko delo, zelo se ceni in izpostavlja pripadnost podjetju. Velikokrat se daje preveč poudarka količini na račun pomanjkanja kakovosti (Capon, 2000, str. 157; Rozman, 2000, str. 137).

Pri **visoki stopnji tveganja in počasnih povratnih informacijah govorimo o sistemski kulturi**, kjer se vse odločitve sprejemajo na vrhu (Capon, 2000, str. 157; Rozman, 2000, str. 137). Zelo so poudarjene izkušnje in kariera v podjetju s tako kulturo je počasna. Veliko tveganja lahko ogrozi obstoj samega podjetja (Capon, 2000, str. 157; Rozman, 2000, str. 137).

Pri **visoki stopnji tveganja in hitrih povratnih informacijah govorimo o tako imenovani špekulacijski kulturi**, kjer je bistven hiter zaslužek (Capon, 2000, str. 157; Rozman, 2000, str. 137). V podjetju s takšno kulturo uspejo posamezniki, ki si predvsem želijo uspeti in so pri delu bolj kreativni in hitri kot potrpežljivi in preudarni (Capon, 2000, str. 157; Rozman, 2000, str. 137).

1.7 Delne kulture ali subkulture

Prevladujoča kultura predstavlja **skupne vrednote, ki si jih deli večina ljudi v združbi**. Združbe lahko imajo tudi po več edinstvenih subkultur, glede na različne pododdelke, s tem da vsaka izmed teh subkultur vsebuje tudi skupne ter tipične vrednote in prepričanja celotne združbe (Cameron & Quinn, 2010, str. 169–170). Subkulture imajo običajno poleg bistvenih vrednot prevladujoče kulture tudi še dodatne ali morebiti delno drugačne vrednote, ki so edinstvene glede na svoje geografsko poreklo, njihov oddelek, razdelitev dela, funkcijo v združbi, izdelke, trge in okolje, kjer delujejo, spol, starost, raso, etnično ozadje, vero in nacionalno kulturo (Francesco & Gold, 2005, str. 262; Osland et al., 2007, str. 430; Schein, 2010, str. 138). Vrednote teh subkultur se tako razlikujejo od vrednot celotne združbe, kar lahko vodi do otežene ali nekoliko težje komunikacije med temi različnimi podenotami ali med njimi in osnovno združbo.

Po Scheinu (2010, str. 139) lahko glede na vloge, ki jih imajo določeni oddelki v združbi, govorimo o treh različnih generičnih subkulturah. To so subkulture poslovanja ali dejavnosti, kamor spadajo na primer oddelki linije in prodaja; inženiring, kamor spadajo oddelki razvoja izdelkov, procesov in organizacijske strukture; ter oddelek vrhnjega managementa. V vseh združbah naj bi te tri subkulture obstajale v nekakšni različici, hkrati pa so vse tri med seboj v možnem nesoglasju (Schein, 2010, str. 139). Najpogostejše subkulture so glede na oddelke (tipično za Japonsko) ter razdeljenost glede na poklice (tipično za Združene države Amerike). V najskrajnjem primeru lahko enote med seboj celo gojijo kulturo nasprotja in konkurence, vsekakor pa za združbo in njeno uspešnost in/ali učinkovitost ni dobro, če je ena enota za drugo prepričana, da je ta nefunkcionalna (Schein, 2010, str. 140). Zato je predvsem naloga vodje, da vpelje kulturo medsebojnega razumevanja in skrbi zanjo.

1.8 Moč kulture in njena pomembnost

Močne kulture v združbi lahko prepoznamo po tem, da ljudje v precejšnji meri delijo prevladujoče vrednote (Osland et al., 2007, str. 448). Nove zaposlene se izbira in izbere glede na podobne vrednote – preko socializacije in učenja se naučijo potrebnih navad, tiste, ki ne ponotranjijo vrednote podjetja in ne delajo v skladu z normami, se lahko odpusti ali odidejo samovoljno; ljudi v združbi se nagrajuje za upoštevanje in delovanje v skladu s prevladujočimi normami, managerji pošiljajo jasne signale s svojim osebnim vedenjem glede želenih norm in vrednot, obenem pa stalno merijo in preverjajo, kar je pomembno za kulturo združbe (Osland et al., 2007, str. 448). Prednost močnih kultur je visoka učinkovitost v določenih pogojih, jasen cilj, odločanje glede na vrednost in zavezanost do zaposlenih, slabosti pa so lahko predvsem pritiski za enakost in morebitno upiranje kulture celotne združbe potrebnim spremembam (Osland et al., 2007, str. 448). Nasprotno v šibkih kulturah določene vrednote težko ugotovimo.

Močne kulture imajo jasno postavljene cilje (njim članom so razumljivi in razumljeni), so enovite glede na vložen trud, imajo veliko skupnih vrednot, vzorcev obnašanja in načinov delovanja z globoko prepletenimi ravnmi kulture in so zaradi tega učinkovitejši od šibkih kultur (Cameron & Quinn, 2011, str. 83, 179; Kotter & Heskett, 1992, str. 7). Močna organizacijska kultura lahko vpliva na združbo, usmerja lahko njeno obnašanje, zaradi svoje morebitne togosti pa lahko tudi preprečuje spremembe in prilagoditve novim potrebam v okolju, ki bi sicer zaradi spremenjenih ali drugačnih okoliščin bile nujno potrebne (Shafritz & Ott, 2001, str. 362). Združbe tako postanejo »močno povezana plemena«, ki jih družijo močna povezovalna čustva in imajo velik vpliv tako na skupno delovanje kot tudi na delovanje posameznika (Handy, 1988, str. 188; Kotter & Heskett, 1992, str. 7–8). Dejstvo je, da sama kultura ni nujno vseskozi primerna, da se torej skozi čas pojavi potreba po njenem razvoju ali spremembi ne glede na to, kako močna ta prvotna kultura je (Handy, 1988, str. 188).

Močna organizacijska kultura lahko tudi preseže nacionalne meje in **omogoča stabilno združbo, hkrati lahko predstavlja nezmožnost njene spremembe** (Robbins & Judge, 2009, str. 584). Osnovne predpostavke so za vsako združbo drugačne glede na njihovo lastno individualno preteklost; na organizacijsko kulturo vplivajo med drugim tudi nacionalna oziroma družbena kultura okolja, tehnologije, trgi, konkurenti, osebnost ustanovitelja in/ali lastnika ter morebitni prevladujoči začetni voditelji (Shafritz & Ott, 2001, str. 362). Vpliv na zaposlene v močni organizacijski kulturi je večji, večja je tudi (samo)kontrola obnašanja, predvideva in pričakuje se visoka raven strinjanja glede predvsem pomembnih zadev med zaposlenimi, od zaposlenih se pričakuje lojalnost, zavzetost in pripadnost združbi ter prostovoljno sledenje tem nenapisanim pravilom (Robbins & Judge, 2009, str. 588). Močne kulture, ki zelo težko, če sploh, izginejo, so vir tako identitete članov, ki mislijo in razmišljajo podobno, kot tudi kontrole, saj z močno kulturo odpade potreba po zelo močni zunanji oziroma formalni kontroli (Schein, 2009, str. 169, 181).

Med mehanizmi za vzpostavitev močne kulture sta tudi zavezanost in stalnost. Mnoge močne kulture želijo tudi **nadzorovati pretok informacij z omejenim dostopom** oziroma celo s preprečenim dostopanjem in preprečenim vplivom za njih morebitnim motečim zunanjim posameznikom in dejavnikom, ki odstopajo od njihovih norm (Pfeffer, 1997, str. 120–126). Kakor je pomembna močna kultura, je pomemben tudi tip kulture ne glede na njeno moč, saj ne služijo vse kulture enako dobro vsem okoljem, v vseh primerih in vsem ljudem (Handy, 1988, str. 188). Zaradi tega je lahko ta moč oziroma močna kultura problematična, če za podjetje nastane potreba po spremembi kulture, ki jo ta onemogoča. Vse rešitve tudi ne delujejo povsod enako učinkovito in/ali uspešno oziroma (odvisno od moči in vpetosti kulture) lahko na kratek rok celo sploh ne delujejo.

2 VPLIV SITUACIJSKE TEORIJE NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Kulturo določajo situacijske spremenljivke in v katerikoli skupini, podjetju ali združbi se posamezniki prilagajamo drugim in različnim situacijam (Rozman, 2008, str. 5). Podjetje je vseskozi izpostavljeno zunanjim in notranjim dejavnikom, s kulturo pa lahko obrazložimo različne načine obnašanja v določeni skupini. Glede na to imamo postavljene določene okvire obnašanja v poslovnih situacijah (Francesco & Gold, 2005, str. 18). Na način delovanja zaposlenih vplivata tudi velikost in struktura podjetja (Capon, 2000, str. 128). Kultura združbe je odvisna od širšega okolja in situacijskih dejavnikov, in če je s tem širšim okoljem in dejavniki skladna, je posledično za podjetje tudi ustrezna (Rozman, 2008, str. 3).

2.1 Pojmovanje situacijske teorije

Ko se je začelo na združbe gledati kot na sistem z medsebojno povezanimi sestavnimi deli, se je pokazalo tudi dejstvo, da ne obstaja ena sama, najboljša struktura za vse združbe ter da niso vsi tipi organizacije enako uspešni (Kotter & Heskett, 1992, str. 28; Pfeffer, 1997, str. 158; Rozman, 2000, str. 27; Tompkins, 2005, str. 251). Da je organizacijska kultura lahko uspešna in/ali učinkovita, mora ustrezati podjetju tako glede na vsebino kot tudi glede na strategijo. Bolj kot sta si medsebojno ustrezni, uspešnejšo in/ali bolj učinkovito je samo delovanje združbe (Kotter & Heskett, 1992, str. 28).

Podjetja se razlikujejo glede na organizacijske situacijske ali kontingenčne spremenljivke, ki vplivajo na vsako določeno združbo in njeno strukturo ter procese, in so raznovrstne, različne in edinstvene (Pfeffer, 1997, str. 158; Rozman, 2000, str. 27–28; Tompkins, 2005, str. 257–261). Posledično je v veliki meri določena sama organizacijska struktura z njenimi sestavnimi deli, to je tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna in ravnalna struktura (Rozman, 2000, str. 27). Ker ni samo ene same situacije, tudi ni in ne more biti ene same idealne združbe niti ne enega najboljšega načina planiranja, saj je združba odvisna od vsakokratne, njej lastne spremenljivke in okoliščine (Rozman, 2000, str. 27).

Bistveno vprašanje je, **kako postaviti organizacijsko strukturo določene združbe glede na velikost združbe, njeno tehnologijo, strategijo in (ne)stabilnost zunanjega okolja.** Bolj uspešna so tista podjetja, ki so se zmožna bolj prilagoditi spremenljivkam in ki prevzamejo strukturo, ki je (Rozman, 2000, str. 28) »v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami«, ki (Tompkins, 2005, str. 252) najdejo zanje najboljšo prilagoditev med samo strukturo organizacije kot celote ter med notranjimi in zunanjimi spremenljivkami. Nekatere izmed spremenljivk v organizaciji so (Pfeffer, 1997, str. 158–161; Rozman, 2000, str. 28, 31–73; Tompkins, 2005, str. 257–261):

- **tehnologija** v podjetju,
- **okolje** podjetja in **(ne)stabilnost**,

- **velikost** podjetja,
- **cilji in strategije** podjetja,
- **zaposleni**,
- **odvisnost od virov** in
- **odgovornost javnosti**.

Sama situacijska spremenljivka je neodvisna. Bolj kot se združba lahko prilagodi z organizacijskimi spremenljivkami, večje so njene možnosti za uspešno in/ali učinkovito delovanje (Pfeffer, 1997, str. 158–161; Rozman, 2000, str. 28, 31–73; Tompkins, 2005, str. 257–261). Tako kot je organizacijska struktura in njeni procesi odvisna od situacijskih spremenljivk, je od njih odvisna tudi kultura. Ravno zato lahko **med določeno organizacijsko strukturo in pripadajočo kulturo ugotovimo povezavo**.

2.2 Mehanistični in organski sistem organizacije

V eni izmed prvih raziskav na področju kontingenčne oziroma situacijske teorije sta Tom Burns in G. M. Stalker v 1950-ih letih na podlagi teoretičnih raziskav in empirične študije postavila dve skrajni obliki organizacije glede na stabilnost ali nestabilnost zunanjega okolja (Pfeffer, 1997, str. 161; Rozman, 2000, str. 28–29; Tompkins, 2005, str. 252–254). Glede na odzivanje na spremembe določena podjetja spremenijo svojo strukturo vodenja, kar vodi v odprto organizacijsko dinamiko.

Mehanistični sistem organizacije je primernejši za stabilno okolje in sledi Weberjevemu modelu birokratske organizacije (Rozman, 2000, str. 28; Tompkins, 2005, str. 253). Značilnosti mehanistične oziroma birokratske organizacije so specializirana razdelitev dela, ozke delovne naloge; delavci delajo pod natančnimi navodili nadrejenih tudi pri nezahtevnih in rutinskih opravilih in so osredotočeni na samo izvajanje naloge, običajno se tudi ne poistovetijo s cilji same združbe; komunikacija poteka navpično; sodelovanje in medsebojno vplivanje poteka na liniji nadrejeni – podrejeni, pričakuje se popolno podrejanje avtoriteti; nihče ni pooblaščen, da bi lahko deloval zunaj točnih meja svoje podeljene moči in avtoritete; sistem je razčlovečen in natančno voden, istočasno pa zaposlenim nudi varno in predvidljivo okolje, kjer se natančno ve, kaj se od koga pričakuje in za kaj je kdo odgovoren, jasna in točno določena so pravila napredovanja (Rozman, 2000, str. 28; Tompkins, 2005, str. 253). Kultura sledi sistemu in značilnostim in mehanistični organizaciji ustrezajo kultura vlog ali birokratska kultura, hierarhična kultura ter procesna in sistemska kultura.

Organska struktura je primerna pri spreminjajočih se pogojih. Tudi ta je lahko hierarhično urejena, vendar (po principu strinjanja in določenega soglasja) sledi znanju in sposobnosti zaposlenih (Rozman, 2000, str. 28–29; Tompkins, 2005, str. 253–254). Bistvene značilnosti te strukture so široke, ne popolnoma definirane vloge, delo izhaja iz celote, poudarjeni so posebno znanje in izkušnje glede na celotno ciljno nalogo, od zaposlenih se pričakuje doprinos znanja in izkušenj v podjetje, komunikacije potekajo tako

stransko kot tudi navpično, pogosti so medfunkcijski sestanki, pričakuje se skupinsko reševanje problemov; posamezniki so si relativno enakovredni, odločitve se izvajajo na podlagi strokovnosti in vsakokratnega dejanskega problema, znanje je razpršeno, bolj kot poslušnost in zvestoba se ceni zavezanost namenu in prizadevanje za napredek (Rozman, 2000, str. 28–29; Tompkins, 2005, str. 253–254). Na zaposlene se gleda kot na strokovnjake, ki uporabljajo svoje znanje in sposobnosti za cilje podjetja. Ta tip strukture je primeren predvsem v okoljih s hitrimi spremembami, kjer so potrebne hitre odločitve in delovanje. Odločajo lahko delavci, ki poznajo bistvo problema in lahko tudi hitro in učinkovito razrešujejo nastale probleme, sistem je veliko bolj prilagodljiv kot mehanistični. Kot slabost lahko omenimo pomanjkanje dorečenosti in določenosti nalog in morebitna medsebojna trenja, od zaposlenih se tudi pričakuje precej visoka stopnja strpnosti (Rozman, 2000, str. 28–29; Tompkins, 2005, str. 253–254). Tipično najdemo v organskih strukturah bolj kulturo osebnosti in kulturo nalog, kulturo adhokracije in kulturo klana ter prodajno-poslovno in špekulacijsko kulturo.

Ločnice med eno in drugo strukturo so marsikdaj nejasne. Glede na situacijske spremenljivke mora vsako podjetje najti zase najustreznejšo različico, kar lahko prinese tudi hkrati obe obliki v istem podjetju ali mnogotere raznovrstne vmesne rešitve in različice (Rozman, 2000, str. 29; Tompkins, 2005, str. 254).

2.3 Vpliv situacijskih dejavnikov na kulturo

Situacijske spremenljivke določajo, katere strukture in katera kultura so najprimernejše za določeno združbo ali podjetje. Glede na vsako izmed spremenljivk in situacijo, ki vpliva na določen del združbe ali podjetja, tako obstajata neka najboljša struktura (Tompkins, 2005, str. 257–258) in kultura. **Združbe se prilagodijo tako, da upoštevajo situacijske spremenljivke in glede na te tudi izboljšajo svojo strukturo** (Clegg & Hardy, 1999, str. 57) **in kulturo**. Z vsakokrat ustrezno kulturo lahko podjetja stremijo k večji učinkovitosti in uspešnosti. Ti dejavniki so: zgodovina in lastništvo podjetja oziroma združbe, velikost, tehnologija, cilji, gospodarsko okolje, trg, konkurenca, geografsko okolje in socialno okolje, zlasti v primeru kulture pa še nacionalna kultura in managerji ter zaposleni (Francesco & Gold, 2005, str. 256; Handy, 1988, str. 197, 200; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 301–320; Martin, 2002, str. 34–47, 111–114).

2.3.1 Vpliv tehnologije na kulturo

Pod tehnologijo razumemo vsa znanja in nadzor, torej vse, kar je potrebno pri spreminjanju in tvorjenju vhodnih elementov v izdelke ali storitve v najširšem smislu (Rozman, 2000, str. 31). Sem spada tehnika izdelave skupaj s stroji in orodji ter sam način načrtovanja in kontrole delovnih procesov. Izdelek je lahko marsikaj, je lahko otipljiva stvar kot proizvod ali gre za storitev, informacijo ali domišljjski proizvod. Sam proces pretvarjanja in izvajanja teh dejavnikov je tehnika dela, ki je lahko fizikalno, kemično in/ali montažno delo (Baligh, 2006, str. 292; Rozman, 2000, str. 31; Tompkins, 2005, str. 255, 258). Glede

na način kdaj in kako se kakšen izdelek ali storitev proizvede, torej glede na tip operacij ločimo posamično, serijsko, masovno in procesno proizvodnjo. Podjetja tipično stremijo k vse večji avtomatizaciji delovnih procesov (Handy, 1988, str. 199; Rozman, 2000, str. 31).

Pri **posamični proizvodnji, to je pri delavniškem tipu proizvodnje**, je poudarjeno kvalificirano delo, procesi in proizvodi niso standardni, gre za proizvodnjo manjših količin posameznih izdelkov, kot so na primer prototipi, odlitki, stroji in podobno (Rozman, 2000, str. 32). Velika verjetnost je, da je prisotna kultura moči ali kultura nalog (Handy, 1988, str. 199), procesna kultura, hierarhična ali tudi kultura trga oziroma klana. Prav tako je najprimernejša kultura vlog v primeru izdelave izdelkov visokega cenovnega razreda, kjer je potrebna večja kontrola in se zahteva posebno znanje (Handy, 1988, str. 199).

Tipično so ti izdelki lahko narejeni po naročilu, procesi dela si sledijo eden za drugim in potekajo v fazah oziroma v manjših serijah. Gre predvsem za več ročnega dela in manjšo avtomatizacijo z nepredvidljivimi končnimi izdelki. Delovne procese in naloge usklajujejo delovodje. Tipične so manjše skupine in dokaj tesna povezanost delavcev z ozkim kontrolnim razponom in majhnim številom vodij (Rozman, 2000, str. 32–33; Tompkins, 2005, str. 255).

Pri **serijski in masovni proizvodnji se izdelujejo standardni izdelki** s predvidljivimi in vnaprej določenimi delovnimi procesi in mehaniziranim delom, natančno so določene naloge in odgovornosti, komunikacija poteka na pisni ravni, linija in štab sta ločena, naloge so planirane, na nižjih ravneh se osredotoča kratkoročno, izdelki gredo iz linije v skladišče, tipične so velike serije in standardni izdelki (Rozman, 2000, str. 32–34; Tompkins, 2005, str. 258). Pri tem tipu rutinskih, predvidljivih delovnih operacij je najprimernejša kultura vlog (Handy, 1988, str. 199), tipično hierarhična kultura, najdemo pa lahko tako procesno in sistemsko kulturo ter tudi kulturo trga in kulturo klana.

Delo je polno avtomatizirano, nekvalificirano in visoko formalizirano, proces in končni izdelek sta v celoti predvidljiva. Proces dela in pravila ter predpise in standarde vpeljejo strokovnjaki v avtomatizirane procese dela in strojev. Na najnižji ravni je širok razpon kontrole, ki je manj koncentriran na vrhu. Gre za precej razdeljen tip združbe z veliko konflikti zaradi samih razmejitev (med tehničnimi in človeškimi zahtevami in zaradi kratkoročnega in dolgoročnega gledanja) ter razmejitev med avtoriteto/linijo in strokovnostjo/štabom s tipično visoko piramido (Rozman, 2000, str. 32–33; Tompkins, 2005, str. 258).

Pri **procesni proizvodnji ni začetka in konca**, kot je to na primer vidno pri proizvodnji elektrike, tekočih plinov ali proizvodnji pijač s popolnoma avtomatiziranimi in predvidljivimi delovnimi procesi in delom (Rozman, 2000, str. 32). Pri tehnologijah, ki se zaradi prilagajanja tudi hitro spreminjajo, je potrebno hitro in učinkovito odzivanje, zato je v tem primeru najprimernejša kultura nalog ali kultura moči, splošno pa se zaradi

vpeljevanja dražje tehnologije in procesov avtomatizacije teži h kulturi vlog (Handy, 1988, str. 199).

Podjetje bo lahko uspešnejše in/ali učinkovitejše, če vpelje sistem organizacije prilagojene tehnologiji (Rozman, 2000, str. 34; Tompkins, 2005, str. 256). Tudi empirične ugotovitve Aston skupine izpostavljajo, da imajo proizvodna podjetja bolj usklajene procese kot storitvena (Rozman, 2000, str. 35). Bolj usklajeni procesi vodijo v večjo birokratizacijo z več specializacije, standardizacije in decentralizacije, z manjšim deležem ravnalcev, večji vpliv pa ima tehnologija v manjših podjetjih ali v manjših oddelkih večjih podjetij, ki so bolj povezana s proizvodnjo, za kar so primernejše kultura vlog ali nalog ter hierarhična kultura ali procesna in sistemska kultura. Storitvena podjetja imajo določene značilnosti, kot so povezanost izdelave in potrošnika preko neposrednega sodelovanja. Gre za abstraktno storitev, ki je tudi ne moremo proizvajati na zalogo in skladiščiti, osebje je tipično visoko strokovno podkovano, njihova znanja so tehnična in so večinoma dobri v medsebojnih odnosih, stopnja formalizacije je tipično nizka, odločanje je decentralizirano, ni veliko mejnih oddelkov, dodatno temu so storitve geografsko razpršene (Rozman, 2000, str. 35). Tipično za ta podjetja so primerne kultura nalog ali celo osebnosti, lahko je prodajno-poslovna, špekulacijska, sistemska ali procesna kultura ter kultura klana in tudi kultura adhokracije.

2.3.2 Vpliv okolja na kulturo

Okolje je eden izmed večjih in pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Ta vpliv je predvsem iz vidika stabilnosti ali nestabilnosti, saj podjetje nikoli ni v osami, ampak vedno deluje v določenem okolju. Izsledki različnih študij, kot na primer študije avtorjev Burns in Stalkerja ali Lawrence in Lorsch, so pokazale, da morajo podjetja v nestabilnem zunanjem okolju proizvajati več novih izdelkov za neznane trge in imajo zaradi tega posledično nižjo stopnjo standardizacije poslovnih procesov, manj formalizacije in specializacije nalog in dela ter manjše število ravni managementa in manj sistema nagrajevanja in nadzora – samo načrtovanje pa poteka v več različicah (Rozman, 2000, str. 43; Tompkins, 2005, str. 257). Zaradi tega sledi tudi primernejša kultura nalog.

Okolje po Handyju (1988, str. 200) vključuje ekonomsko okolje, trg, konkurenco ter geografsko in sociološko okolje. Okolja lahko razdelimo tudi od globalnega do lokalnega, na makro okolje in mikro okolje, gre torej za vse dejavnike, ki kakorkoli vplivajo na podjetje. **Organizacijska kultura in struktura se tvorita glede na okolje**, zato tudi ni ene in edine pravilne kulture; s spremembami okolja se lahko tako struktura kot kultura tudi prilagajata (Rozman, 2000, str. 40). Velikokrat je okolje podjetja za zaposlene nekako samoumevno in se lahko pozabi, kako velik vpliv ima na samo kulturo. Gre za, med drugim, politično, pravno-zakonodajno, socio-kulturno, demografsko, tehnološko okolje, industrijo, konkurenco na prodajnih trgih, konkurenco na nabavnih trgih, okolje dobaviteljev in potrošnikov, denarne trge in finančno okolje, kadre ter nacionalno in globalno okolje (Capon, 2005, str. 8–9; Rozman, 2000, str. 40–41).

Če povzamemo, je okolje lahko stabilno ali nestabilno, enostavno ali kompleksno, homogeno ali heterogeno, koncentrirano ali razpršeno, odvisno od stopnje pretresov in glede na razpoložljivost in dostopnost virov (Rozman, 2000, str. 42). Stabilno in enostavno okolje je gotovo, dinamično in kompleksno pa bolj negotovo. V primerih gotovega okolja bodo prevladovali tipi kulture vlog, hierarhična kultura in procesna kultura. V primerih negotovega okolja pa kultura nalog, kultura adhokracije ter sistemska in špekulacijska kultura.

2.3.3 Vpliv nacionalne kulture na kulturo združb

Obstajata dve skrajnji gledanji na vpliv, ki naj bi ga imela nacionalna kultura na organizacijsko kulturo. Prvo je, da nacionalna kultura ne vpliva na samo organizacijsko kulturo, ki naj bi bila odvisna od panoge in industrije, v kateri podjetje deluje, kot na primer izhaja iz Florida in Kennedy študije iz leta 1991 (Francesco & Gold, 2005, str. 256). Nasprotno med drugim Martinova, Trompenaars, Hofstede in mnogi drugi avtorji trdijo, da nacionalna kultura vpliva na organizacijsko kulturo, tudi če to ni vedno popolnoma jasno, kako vpliva in kakšen je vpliv (Francesco & Gold, 2005, str. 256; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 301–320; Martin, 2002, str. 34–47, 111–114).

Sama nacionalna kultura velikokrat bistveno vpliva na kulturo združbe, tudi če se tega ne zavedamo. Države in regije se razlikujejo ne le po kulturi. Predvsem izhajajo razlike iz zgodovine in primarno lahko te razlike razdelimo na tri dele, to je glede na identiteto, vrednote in državne institucije (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 22). Institucije imajo zgodovinsko osnovo, gre za zakonodajne veje institucij in združb, ki skrbijo za družino, varstvo in šolanje, zdravstveno varstvo, kulturo in znanost, šport in medije ter gospodarstvo in vse državne ustanove (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 23–24). Da lahko te institucije razumemo, moramo poznati in razumeti tudi njihovo osnovno kulturo (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 23–24). S strukturo in delovanjem njenih institucij so močno povezane tudi vrednote neke države kakor tudi z nacionalnimi vrednotami, manj pa so povezane s samo identiteto posameznikov (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 23–24).

Nekateri izmed poglobitvenih poudarkov glede nacionalne kulture po Handyju so (1988, str. 201–204):

- **različne nacionalne kulture predpostavljajo različne organizacijske kulture**, po Hofstedeju poznamo 6 dimenzij nacionalne kulture (prvotno 4);
- **spremembe v okolju zahtevajo prilagodljive združbe**, za kar je **najprimernejša kultura nalog ali organska organizacija**;
- **raznolikost v okolju zahteva raznolikost strukture**, kjer je **učinkovitejša kultura nalog**, medtem ko **standardizacija predpostavlja kulturo vlog**.

Združbe odsevajo svoje okolje, nacionalne kulture pa se po Hofstedeju primarno razlikujejo glede na odzivanje na probleme (Hofstede, 2013; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 20–29, 53–300):

- glede na odzivanje kulture na neenakost govorimo o **kulturi oddaljenost moči**, od majhne do velike;
- glede na stopnjo odvisnosti od drugih govorimo o **kulturi kolektivnost proti individualnosti**;
- glede na čustvene vloge govorimo o **kulturi ženstvenosti proti moškosti**;
- glede na izogibanje neznanemu govorimo o **kulturi od šibkega do močnega**;
- glede na časovno perspektivo govorimo o **kulturi z dolgoročno ali kratkoročno orientiranostjo** in
- glede na to, kako se soočamo z naravnimi nagoni, govorimo o **kulturi, kjer se nagonom popušča ali se jih zadržuje**.

Pri majhni oddaljenosti od moči gre za prepričanje ljudi v tej kulturi, da za uspešno delovanje ni potrebno veliko moči v primerjavi s podrejenimi, medtem ko pri visoki oddaljenosti od moči velja splošno veljavno prepričanje, da morajo imeti ljudje na vrhu precejšnjo moč v primerjavi s svojimi podrejenimi (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 53–300). Pri dimenziji kolektivnosti proti individualnosti govorimo o skupnih interesih, ki so lahko pomembnejši od posameznikovih, ali obratno, kjer je posameznik s svojimi interesi pomembnejši od skupine (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 53–300).

Nadalje najdemo ženstvene kulture, kjer visoko vrednotijo socialen čut in socialno delo, občutenje in empatijo do sočloveka, bistvena in pomembna je kvaliteta življenja in dobrobit vseh, medtem ko so v moških kulturah bolj cenjene materialne dobrine, denar in kako slediti osebnim ciljem (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 53–300). V kulturah z nizkim oziroma šibkim izogibanjem neznanemu je dovoljena dvoumnost in ne potrebujejo predpisov, da bi preprečili negotovost. V kulturah z višjim deležem izogibanja negotovosti ne dovoljujejo dvoumnosti in imajo veliko pravil za zagotavljanje omejitve morebitne negotovosti (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 53–300). V kulturah z dolgoročnim gledanjem so osredotočeni na prihodnosti, tam se ceni predanost, trdo delo in varčnost, medtem ko kulture s kratkoročnim gledanjem cenijo tradicijo in socialne obveze, poudarek je predvsem na preteklosti in sedanjosti (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 53–300).

Kot zadnja dodana dimenzija je razlika med tem, kako se soočamo z naravnimi nagoni, ali jim popuščamo in se jim vdajamo, da torej dokaj prosto živimo in dovoljujemo potešitev naravnih in osnovnih človekovih potreb, uživamo življenje in se zabavamo, ali se zadržujemo zaradi prepričanja, da se mora potešitev teh človekovih potreb obvladovati in urejati glede na strogo postavljene zunanje norme družbe (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 53–300).

2.3.4 Vpliv ustanoviteljev in managerjev na kulturo

Predvsem močne norme in prepričanja, prisotne v združbi v času njenega nastanka, imajo izreden in dolgoročen vpliv na njen razvoj in delovanje. Bistvene vrednote združbe v osnovi izhajajo iz njenega ustanovitelja in se kasneje razvijajo z močnimi vodji in/ali managerji (Christensen et al., 2007, str. 45; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 402; Schein, 2009, str. 130). Ustanovitelji in zgodovina samega podjetja ter dolžina prisotnosti na trgu izredno vplivajo na organizacijsko kulturo. Novoustanovljena podjetja morajo biti v začetku ali neodvisna in agresivna ali prilagodljiva in občutljiva; lahko tudi oboje. Njihovo začetno kulturo lahko postavi njen ustanovitelj in/ali dinamični vodja z vizijo in s svojimi prepričanji; v mladem in rastočem podjetju je ustanovitelj tudi ena izmed najpomembnejših spremenljivk, ki vpliva na sam tip kulture podjetja (Cameron & Quinn, 2011, str. 6; Handy, 1988, str. 197; Schein, 2009, str. 130–131; Tompkins, 2005, str. 381).

Večinoma gre pri novoustanovljenih podjetjih za centralizirano lastništvo in moč, s tem pa tudi posledično za kulturo moči (Handy, 1988, str. 197). Prenos organizacijske kulture na preostale člane skupine oziroma združbe poteka predvsem preko skupnih praks, z vzgledom ustanovitelja in/ali managerja, saj novi člani predvsem opazujejo. Ne sledijo toliko besedam, ampak njihovim dejanjem, še posebej če se to dvoje ne sklada (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 348; Schein, 2009, str. 130–131). Predvsem podjetja z zelo močnimi ustanovitelji ter družinska podjetja imajo v veliki večini kot prevladujočo kulturo prisotno kulturo moči (Handy, 1988, str. 197).

Managerji (zlasti je to značilnost/lastnost vodij) so hkrati ustvarjalci kot tudi sami izdelki kulture; kdaj celo njihove žrtve, saj se lahko zgodi, da se ob spreminjanju in spremembi nedelujoče kulture in strukture podjetja po potrebi izloči iz podjetja oziroma odpusti managerja ali celo prvotnega ustanovitelja (Cameron & Quinn, 2011, str. 115; Schein, 2009, str. xi). V primeru neskladnosti ustanoviteljeve kulture z okoljem in organizacijo, kjer ta ne more sprejeti in prevzeti ustanoviteljevih vrednot in prepričanj, lahko sploh ne pride do organizacijske kulture (Schein, 2009, str. 25). **Ustanovitelji in/ali managerji so aktivni tvorci kulture v združbi, kjer delujejo**, predvsem pa lahko kulturo sooblikujejo s svojim osebnim zgledom in po potrebi spreminjajo v bolj želeno smer (Kondalkar, 2007, str. 74–119, 224–226).

Handy meni (1988, str. 372–381), da so managerji v podjetjih izpostavljeni določenim dilemam, ki so povezane s kulturo, časovnimi roki, z razmerjem med zaupanjem in kontrolo ter dilemo vodilnega »komandos«. Tako kot je kultura primerna za določeno podjetje ali združbo glede na neke situacijske dejavnike, tudi za vsako kulturo ustreza določen tip stila in načina, ki ga mora manager glede na prevladujočo kulturo upoštevati in izvajati (Handy, 1988, str. 372–381). Tako mora učinkovit manager upoštevati in usvojiti elemente vseh štirih kultur, biti mora kulturološko raznolik in spremenljiv, predvidljiv, dosleden ter hkrati obdržati svojo lastno osebnost (Handy, 1988, str. 372–381). Glede časovnih rokov mora biti manager sposoben delovati v dveh časovnih sferah hkrati, sedanjosti in prihodnosti. Osredotočen mora biti predvsem na prihodnost, višje kot je, dlje

mora videti, saj sedanjosti praktično ne more spremeniti, za naprej pa lahko predvideva in prilagaja načrte in vire podjetja, ustvarja in pili kulturo in občutenje v podjetju ter izbira in izpolnjuje svoje zaposlene (Handy, 1988, str. 373, 374).

V primeru dileme »vodilnega komandosa« Handy (1988, str. 375, 376) izpostavlja predvsem medsebojno zaupanje in jasne skupne cilje, ki jim skupine takšnih posameznikov sledijo po možnosti z lastnim odločanjem o načinu doseganja končnega cilja. Tipično so povezani s kulturo nalog ali projektno organizacijo, in ne glede na to, da vsa podjetja in druge združbe potrebujejo takšne, ciljno usmerjene skupine, sama združba ali podjetje kot celota ne more uspešno in/ali učinkovito delovati na takšen način. Zaradi tega se morajo tudi posamezni managerji, s prvotno vlogo vodilnega komandosa, prilagoditi glede na njihovo vlogo in potrebo podjetja (Handy, 1988, str. 376).

2.3.5 Vpliv velikosti združbe na kulturo

S pojmom velikost podjetja lahko razumemo velikost glede števila zaposlenih, glede na prodajno vrednost izdelkov in/ali storitev ali glede na dodano vrednost ter sredstva ali premoženje podjetja, s tem da se moramo vseskozi zavedati, da je velikost vedno relativna glede na samo dejavnost oziroma panogo podjetja (Rozman, 2000, str. 47–48). Po Handyju (1988, str. 198) je velikost združbe velikokrat najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na izbor strukture in na kulturo, saj so **večje združbe bolj formalizirane, hkrati pa se v njih razvijajo specializirane skupine**, ki jih je potrebno tudi sistematično usklajevati.

Velikost podjetja vpliva na razdelitev dela in delovnih nalog, na standardizacijo in formalizacijo, večja podjetja imajo v večini primerov tudi bolj razdeljene in specializirane delovne naloge, število oddelkov, širino kontrole ter višjo standardizacijo in formalizacijo kot manjša podjetja, več zaposlenih s seboj prinese tudi več medsebojnih razmerij in večjo potrebo po bolj dodelanih in določenih delovnih procesih (Rozman, 2000, str. 47; Tompkins, 2005, str. 259). Več zaposlenih pomeni večjo specializacijo delovnih nalog in manjšo celovitost in negotovost delovnih mest, ki so natančno opisana in sistematizirana (Clegg & Hardy, 1999, str. 52).

Po Handyju (1988, str. 198) se z večanjem združbe njena kultura spreminja in spremeni v (oziroma vsaj približa) kulturi vlog. Specializirane dejavnosti, spin-off oddelki ali radikalna decentralizacija lahko omogočijo tudi razvoj drugačne kulture posamične skupine, dokaj mogoč je tudi princip pajkove mreže (Handy, 1988, str. 198). Nikakor pa ni samoumevno, da večja velikost združbe vpliva na nižjo moralo v združbi, saj večja podjetja zaposleni večinoma dojemajo kot prijazna okolja, ki omogočajo več razvoja in so tudi učinkovitejša in bolj avtoritativna (Handy, 1988, str. 198). **V večjih podjetjih**, še posebej mednarodnih, **je možnih več subkultur** in lahko nastopijo težave zaradi njihovega neupoštevanja.

Praviloma so na začetku ob ustanovitvi podjetja majhna, težijo pa k rasti in razvoju, saj s tem pridobivajo na moči in ugledu, so manj izpostavljena raznovrstnim tveganjem, lažje

pridobivajo sredstva in potreben kader, s specializacijo delovnih področij postajajo tudi vse učinkovitejša. Manjša podjetja so tipično bolj prilagodljiva in ožje omejena; velikokrat gre za lastnika, ki je hkrati tudi manager, manjša podjetja imajo enostavno strukturo organizacije, njihova prednost pa je tudi v večji inovativnosti in usmerjenosti h končnemu porabniku (Rozman, 2000, str. 49). Velikost samega podjetja je odvisna tudi od njegove življenjske dobe oziroma trenutne faze, v kateri je. Poznamo mikro, majhna, srednja, velika in zelo velika podjetja glede na njihov trenutni »tok življenja«. **Prehajanja med fazami lahko povzročijo tudi precejšnje krize v podjetju**, tudi oziroma predvsem na področju organizacijske kulture, saj gre pri spremembah za spremembe struktur in principa ter samega načina delovanja (Rozman, 2000, str. 51–54).

2.3.6 Vpliv birokracije na kulturo

Z rastjo in večanjem podjetja se poveča tudi formalizacija; poveča se standardizacija izvajanja delovnih nalog in količina pravil (Capon, 2000, str. 128; Robbins & Judge, 2009, str. 588; Schein, 2004, str. 64–83). Preko pravil se kontrolira in nadzira delovanje zaposlenih, pride pa tudi do decentralizacije zaradi vse daljših poti odločanja in komunikacije – govorimo o strukturi birokracije (Clegg & Hardy, 1999, str. 53), se pravi o standardizaciji tako poslovnih procesov kot tudi koordinacije in kontrole. Delovni procesi so postali rutinski, za njihovo izvajanje se postavijo natančna dodelana formalna pravila izvajanja glede na funkcionalne oddelke. Slabosti te strukture so velika togost, nezmožnost spreminjanja procesov in nesposobnost prilagajanja spremembam, enolično delo, delo zaradi samih predpisov oziroma pretogo sledenje pravilom brez maneverskega prostora za prilagajanja, neprožna hierarhija, prevelika specializacija in do določene mere izguba nadzora ter iz tega izhajajoča nezadovoljstva zaposlenih (Clegg & Hardy, 1999, str. 53; Francesco & Gold, 2005, str. 270; Robbins & Judge, 2009, str. 561). Na drugi strani pa omogoča večja predvidevanja v delovanju in učinkovitosti, nižje stroške zaposlenih, smotrnost, stabilnost, zmanjšanje nadzornikov in vodij, malo ali nič potrebe po novostih in večjo uporabo računalniško podprtih sistemov ter več reda in discipline (Clegg & Hardy, 1999, str. 53; Francesco & Gold, 2005, str. 270; Robbins & Judge, 2009, str. 561).

Po Webru, ki je postavil samo opredelitev in pravila birokratske organizacije, na katerih temeljita zakonitost in učinkovitost, mora predvsem veliko podjetje slediti točno določenim načelom, da je lahko uspešno in/ali učinkovito (Lipovec, 1987, str. 308–311; Rozman, 2000, str. 50–51). Ta načela so: smotrnost norm; namerno določena, racionalna in pis(a)na pravila; brezosebni položaji, racionalno podeljena in omejena moč posameznika; podrejenost zaposlenih je izrecno v okviru položaja v podjetju; zaposlitev je na podlagi svobodnega pogodbenega razmerja in je dosmrtna; zaposleni so izbrani izključno zaradi svojih strokovnih sposobnosti; pristojnosti, dolžnosti ter oblast in moč so jasno določene, delo in naloge so medsebojno razdeljene; gre za hierarhijo; napreduje se predvsem po starosti zaposlenih ali glede na presojo nadrejenega in bistvenih dosežkih; moč je razdeljena od vrha v strukturi navzdol (Lipovec, 1987, str. 308–311; Rozman, 2000, str. 50–51).

2.3.7 Vpliv strategij na kulturo

Strategija in kultura sta neločljivo povezani, saj je **v združbi strateško razmišljanje vsekakor pod vplivom samoumevnih prepričanj in predpostavk o tem, kdo pravzaprav s(m)o** (Schein, 2009, str. 43). Cilji združbe in organizacijska kultura so v razmerju medsebojnega sovplivanja in so globoko prepleteni. Ob spremembi kulture se večinoma spremenijo tudi sami cilji združbe (Handy, 1988, str. 200). Zvestno delovanje v veliki meri vpliva na ljudi v združbi preko ciljev in postavljene strategije podjetja. Zaposleni naj bi se identificirali s cilji in strategijo podjetja, saj je s tem tudi njihovo izpolnjevanje učinkovitejše in/ali uspešno.

Cilji usmerjajo delovanje tako celotne združbe kot samih posameznikov, usmerjajo in spodbujajo njihovo delovanje (Rozman, 2000, str. 58). Sama kultura, vrednote in prepričanja vplivajo na cilje, strategijo in strukturo združbe, prav tako pa ti kot celota vplivajo na tvorjenje kulture (Schein, 2009, str. 219). Za sam razvoj, rast in celo preživetje mora združba razviti določena prepričanja in načine delovanja, ki so zanjo uspešna in/ali učinkovita. Ta ne samo omogočajo doseganje njihovih ciljev in strategije, ampak v prvi vrsti sodelujejo pri njihovi postavitvi.

Tako pri strategiji kot pri kulturi gre za **ciljno poslanstvo in identiteto**. Ni nujno, da sta vsakomur jasna že na prvi pogled (Handy, 1988, str. 199; Schein, 2009, str. 40). Pri razvijanju strategije je potrebno upoštevati: ljudi oziroma zaposlene, način njihove zaposlitve in morebitnega odpuščanja, dodeljevanje nalog, izobraževanje in usposabljanje, povišanje denarnih nagrad in svetovanje; samo delo in strukturo podjetja oziroma druge združbe z razmerji ljudi, organiziranostjo nalog, bogatejšim delom in opisom vlog ter sisteme in postopke, kamor spadajo komunikacijski sistemi, sistem nagrad, informacijski sistemi in sistem poročanja, proračun in sistem odločanja (Handy, 1988, str. 368).

S pravilno strategijo postavijo managerji zdravo osnovo okolja, kjer se spodbuja potrebno sodelovanje, ki vodi v uspešnost in/ali učinkovitost (Handy, 1988, str. 248). Pri postavljanju strategije naj bi se manager držal določenega postopka, kot ga je opisal Handy (1988, str. 371, 372):

- potrebno je ustvariti zavedanje na vseh ravneh, da je potrebna (in nujna) sprememba, predvidoma z izpostavitvijo objektivnih dejstev;
- glede na strukturo moči je potrebno izbrati ustrezno skupino ali posameznika, ki bo preko te strukture vpeljal/-a in začel/-a s spremembo;
- udeležencem je potrebno dopustiti, da sami sprejmejo in ponotranjijo končno strategijo;
- manager si kot zastopnik ne sme prisvojiti zasluge za uspešno strategijo;
- pripravljen mora biti sklepati kompromise, saj je za namene delovanja včasih potrebno sprejeti strategijo, ki ni ravno najboljša, omogoča pa delovanje.

2.3.8 Vpliv članov združbe na organizacijsko kulturo

Zadovoljni zaposleni so dober začetek za uspešno in/ali učinkovito združbo; **da so zadovoljni, se morajo skladati združba, kultura in psihološka pogodba z zaposlenim** (Handy, 1988, str. 204). Vsi ljudje nismo primerni za vse tipe kulture, zato je pomembno, da se najdejo skladne združbe in zaposleni. Zaposleni v veliki meri vplivajo na samo prevladujočo kulturo ter tudi na tvorjenje podskupin in subkultur. Ker je osebnost človeka razmeroma trajna, je lažje najti primerne kandidate pri iskanju novih članov kot naknadno, nasilno spreminjati človekovo osebnost pri vpeljevanju v novo, zanj morebiti preveč različno ali neustrezno organizacijsko kulturo (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 468; Rozman, 2000, str. 64, 2008, str. 6).

Pri človeku ločimo naslednje lastnosti: ekstrovertiranost ali introvertiranost, optimizem ali pesimizem, ujemanje z drugimi, vztrajnost in doslednost ter odprtost (Rozman, 2000, str. 64). Dodatno k osnovnim človekovim lastnostim se mora pri izboru zaposlenih gledati predvsem na njihove sposobnosti, saj te zelo vplivajo na njihovo učinkovitost in/ali uspešnost. Govorimo o splošnih sposobnostih, kot so inteligenca, sposobnost razumevanja in komuniciranja, sposobnost razumevanja operacij dela, sposobnost sklepanja in prepoznavanja raznovrstnih razmerij, sposobnost pomnjenja, prostorska sposobnost, vidno zaznavna sposobnost ter potrebne fizične sposobnosti (Rozman, 2000, str. 65–66). Na osebnost posameznika vplivajo njegova osebna zgodovina in okolje njegovega zgodnjega otroštva ter zgodnja socializacija, vzgoja in učenje, njegove pretekle izkušnje in njegovo lastno zavedanje oziroma videnje samega sebe (Handy, 1988, str. 37, 38). Posameznike bi se moralo izbirati glede na osnovne lastnosti in obstoječo in želeno kulturo v združbi, saj lahko tako oba pridobita največ.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA JKP LOG, D. O. O., IN ŽELENA KULTURA

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje lastniško spada pod okrilje štirih občin, ki so hkrati ustanoviteljice in tudi lastnice (JKP LOG, d.o.o., 2007; 2011; 2012a; Predstavitev podjetja, 2013). Zaradi tega dejstva je podjetje odgovorno javnosti. Dejavnosti, ki jih podjetje izvaja, spadajo tako pod javne gospodarske dejavnosti kot tudi pod tržne dejavnosti; tako imamo 8 obveznih gospodarskih javnih služb in 7 tržnih dejavnosti. Svoje storitve prodajajo na trgu glede na lokalno dejavnost in pogodbeno razmerja ter dogovore. Pri zbiranju, odvozu in deponiranju odpadkov so storitve razdeljene glede na vrsto uporabnikov; ali gre za gospodarske subjekte ali za fizične osebe, to je občane (JKP LOG, d.o.o., 2007; 2011; 2012a; Predstavitev podjetja, 2013).

3.1.1 Nastanek, razvoj in predmet poslovanja

Javno komunalno podjetje Log Ravne na Koroškem je 15. 5. 1978 ustanovila Samoupravna komunalna interesna skupnost Ravne na Koroškem kot Komunalno podjetje, v letu 1994 pa so podjetje preoblikovali v Javno komunalno podjetje LOG, d. o. o. Lastnice tega javnega podjetja so lokalne skupnosti Ravne na Koroškem, Prevalje, Mežica in Črna na Koroškem z lastniškimi deleži glede na število občanov v posamezni občini (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 8–10). Lastniška struktura je naslednja: občina Ravne na Koroškem je lastnica 47,74 %, občina Prevalje 22,98 %, občina Mežica 15,52 % in občina Črna na Koroškem 14,26 % (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 8–10). Od leta 2010 naprej podjetje nima več v lasti infrastrukture, saj je ta v celoti prešla v last vsakokratne posamezne občine. Podjetje za te občine izvaja storitveno dejavnost in servis. Tudi same investicije in pobrane omrežnine so tako v domeni vsake posamezne občine glede na to, kje so te omrežnine pobrane (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 8–10).

Podjetje izvaja dejavnosti, ki spadajo pod obvezne občinske gospodarske javne službe varstva okolja, druge obvezne občinske javne službe in tržne dejavnosti (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 12). Med obvezne občinske javne službe spadajo: oskrba s pitno vodo in odvajanje odpadne vode, zbiranje in prevoz komunalnih odpadkov ter odlaganje komunalnih odpadkov. Med druge obvezne občinske gospodarske javne službe spadajo: letno in zimsko vzdrževanje javnih površin ter pokopališka in pogrebna dejavnost. Med tržne dejavnosti pa spadajo: oskrba s pitno vodo, oskrba z industrijsko vodo, odvajanje odpadne vode, zbiranje, prevoz in odlaganje komunalnih odpadkov, urejanje javnih površin, pogrebna dejavnost ter trgovinska dejavnost v cvetličarni (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 12).

Podjetje si je kot izhodišča za postavljanje ciljev zadalo (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 12):

- »stalno rast zadovoljstva odjemalcev na osnovi izpolnitve ali preseganja odjemalčevih potreb, zahtev in pričakovanj;
- ustrezno komuniciranje s trgom ter utrjevanje zaupanja preko informiranja, opozarjanja in svetovanja;
- varovanje naravnih virov in aktivno sodelovanje pri izboljševanju ekološke osveščenosti občanov;
- stalna vlaganja v posodabljanje opreme, izobraževanje zaposlenih ter dvig kompetentnosti in motiviranosti kadrov;
- rast zadovoljstva zaposlenih in lastnikov«.

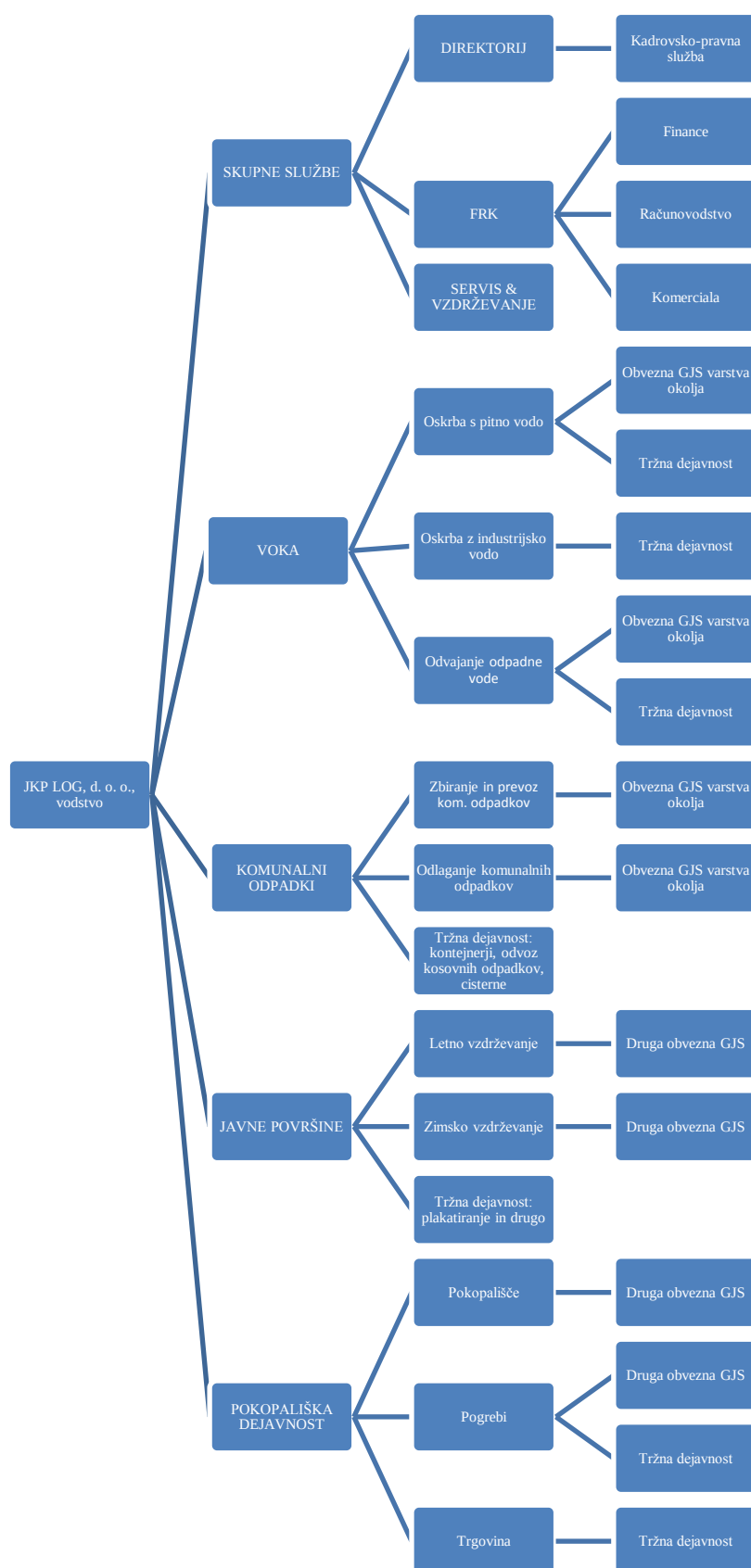
Hkrati se je podjetje zavezalo k uveljavljanju takšne kulture, ki bo temeljila na hkratni kakovosti proizvodov in storitev, vlaganju v ljudi in hkrati na procesih nenehnih izboljšav in skrbi za varovanje okolja (JKP LOG, d.o.o., 2012b, str. 1). Delujejo na podlagi zakonskih predpisov Evropske unije, Republike Slovenije ter lastnikov, to je štirih občin Ravne na Koroškem, Prevalje, Mežica in Črne na Koroškem. V letu 2012 so pridobili dva ISO standarda, v maju 2012 ISO 9001, to je ISO Sistem vodenja kakovosti, in v juliju 2012

ISO 14001, to je ISO Sistem ravnanja z okoljem, kar izpričuje njihovo skrb in težnjo po delovanju v skladu s postavljenimi standardi (Obvestilo o pridobitvi ISO, 2013). Poleg teh dveh certifikatov, ki predstavljata njihovo težnjo po doseganju kakovosti storitev pri samem izvajanju dela, so pridobili tudi certifikat za družini prijazno podjetje, kar odraža njihov trud in celostno skrb za zaposlene.

3.1.2 Organizacijska struktura podjetja

Organizacijske enote podjetja so razdeljene na 3 skupne službe ter 4 oddelke za opravljanje dejavnosti gospodarskih javnih služb (GJS) (JKP LOG d.o.o., 2012a, str. 17–20). Pod skupne službe spadajo tako imenovani Direktorij, ki vključuje tudi Kadrovsko-pravno službo, oddelek Financ, Računovodstva in Komeriale (FRK) ter oddelek Servis in vzdrževanje. Štirje oddelki za opravljanje dejavnosti pa so oddelek Vodovod–Kanalizacija (VOKA), Komunalni odpadki, Javne površine in Pokopališka dejavnost (JKP LOG d.o.o., 2012a, str. 17–20). Same oddelke podjetja smo predstavili tudi v organigramu podjetja (Slika 6), ki smo mu dodali tip dejavnosti, ki jih določen oddelek opravlja, to je obvezno gospodarsko javno službo, drugo gospodarsko javno službo ali tržno dejavnost (JKP LOG d.o.o., 2012a, str. 17–20).

Slika 6: Organiziranost podjetja JKP LOG, d. o. o.

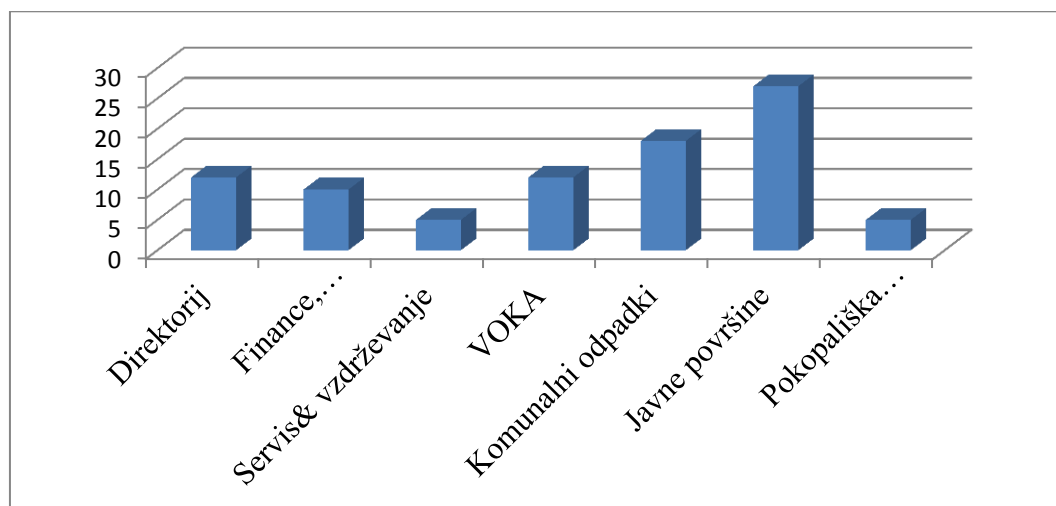


Vir: JKP LOG d.o.o., Letno poročilo za 2011, 2012a, str. 12; 17–20; JKP LOG d.o.o., Informacije javnega značaja, 2013, str. 2.

3.1.3 Kadrovska struktura podjetja

V podjetju je 89 zaposlenih, od tega v skupnih službah 27, 12 v Direktoriju, 10 v oddelkih Financ, računovodstva in komercialne ter 5 v oddelku Servisa; v oddelkih dejavnosti pa 10 v VOKA – oskrba z vodo, 2 v VOKA – odpadne vode, 18 v oddelku Komunalni odpadki, 27 v oddelku Javne površine in 5 v oddelku Pokopališka dejavnost (JKP LOG d.o.o., 2012a, str. 17–20). Strukturo zaposlenih smo predstavili tudi na Sliki 7.

Slika 7: Struktura zaposlenih v podjetju JKP LOG, d. o. o.



Vir: JKP LOG d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011, str. 17–20.

Glede na potrebe podjetje koristi pogodbeno zaposlovanje za občasna in predvsem sezonska dela. Izobrazbena struktura zaposlenih je prikazana v Tabeli 1.

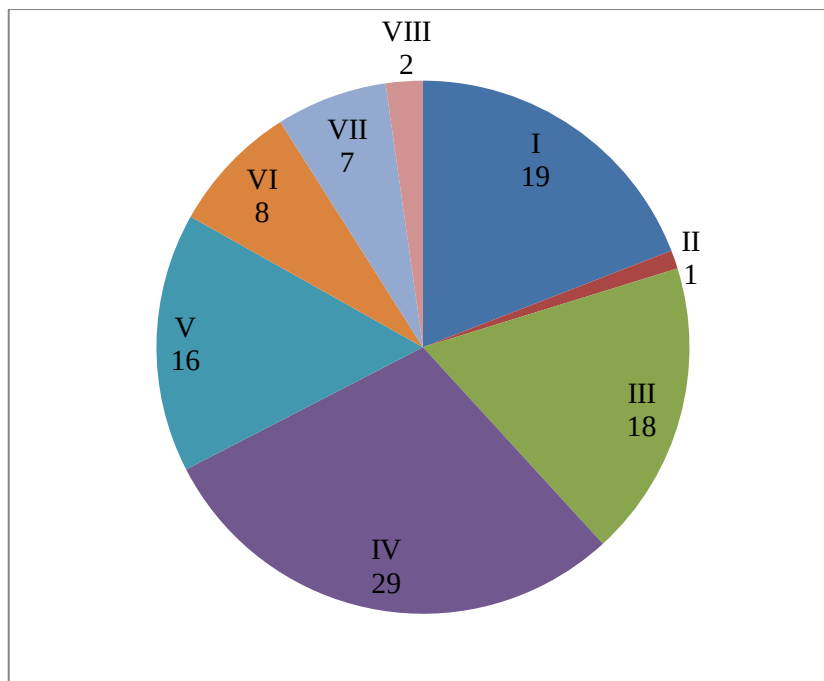
Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v JKP LOG, d. o. o.

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	%
I.	17	19,10
II.	1	1,12
III.	16	17,98
IV.	26	29,21
V.	14	15,73
VI.	7	7,87
VII.	6	6,74
VIII.	2	2,25
Skupaj zaposlenih	89	100,00

Vir: JKP LOG d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011, str. 17.

V podjetju je zastopan širok spekter glede na izobrazbeno strukturo, kar kaže na veliko raznolikost delovnih nalog. Slika 8 prikazuje strukturo zaposlenih v grafični obliki.

Slika 8: Grafični prikaz izobrazbene strukture zaposlenih v podjetju JKP LOG, d. o. o. v %



3.2 SITUACIJSKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PODJETJE

3.2.1 Situacijski dejavniki

Na podjetje vsekakor vplivajo dejavniki okolja, kot je na primer tudi vse bolj stroga okoljska zakonodaja. Kažejo se vse večje težnje k ohranjanju in izboljševanju kakovosti okolja, hkrati pa tudi zahteve in želje po uspešnem sodelovanju tako s poslovnimi kot tudi fizičnimi odjemalci in strankami ter čim večjo uspešnostjo in dodano vrednostjo za lastnike. Lahko rečemo, da je zunanje okolje podjetja dokaj stabilno, verjetno pa se bo vse bolj vršil ekonomski pritisk zaradi sprememb na trgu in morebitnih novih konkurentov. Sicer je vstop na trg pogojen z zahtevami po določenih osnovnih sredstvih. Samo zunanje okolje podjetja je predvsem pri izvajanju gospodarskih javnih storitev dokaj stabilno, sama odvisnost od virov pa je odvisna od pogodb z občinami ustanoviteljicami in lastnicami, zato v tem trenutku ni zelo ogroženo. Podjetje se zaveda, da mora vse bolj vključevati načela trajnostnega razvoja in zagotavljati blaginjo za vse generacije iz okoljskega, socialnega ter ekonomskega vidika, hkrati pa se mora podrežati zahtevam države, občin ter potrebam in željam uporabnikov (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 49).

Nacionalno okolje oziroma **nacionalna kultura se zrcali tudi v zgodovini ustanovitve**, vidna pa je tudi vpeljava sprememb s prenosom lastništva infrastrukture na občine. Obravnavano podjetje spada v okolje, ki ga delno in do neke mere še vedno zaznamuje

plebiscit in ločenost dveh delov Koroške ter bližina Avstrije, hkrati pa delno občutenje slabše povezanosti s centrom Slovenije tudi zaradi slabih cestnih povezav.

Tehnologija podjetja je prilagojena zahtevam trga. Po potrebi vključujejo tudi zunanje izvajalce. Tako oprema kot tudi kapaciteta zaposlenih in znanje so prilagojeni obsegu izvajanja storitev. Glede na tip podjetja in tip dela ter sezonska nihanja prihaja v podjetju do pomanjkanja določenih znanj in kadrov, kar rešujejo s prekvalifikacijami obstoječih zaposlenih, dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem ter s pogodbenimi sodelavci ob različnih sezonskih konicah (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 18).

Vpliv ustanoviteljev, to je Samoupravne komunalne interesne skupnosti Ravne na Koroškem, **se izkazuje predvsem v služenju javnega interesa in v izvajanju delovnih procesov in vpetosti v družbeno okolje.** Podjetje trenutno izvaja servis in storitve za občine, ki so tudi njegove lastnice oziroma posredno ustanoviteljice (JKP LOG, d.o.o., 2011, str. 8–10). Morebiti je zato v podjetju še posebej čutiti težnjo po izboljševanju delovnega okolja in ureditvi za delavcem prijazno okolje, kot na primer izkazujejo pridobljeni ISO standardi ter Certifikat za družini prijazno podjetje (Obvestilo o pridobitvi ISO, 2013).

Po velikosti podjetje glede na število zaposlenih prištevajo med srednje velika podjetja, glede na merilo Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l.RS, št. 42/2006, 55. člen, v nadaljevanju ZGD) pa **spada med majhna podjetja**, saj čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 evrov in sama vrednost aktive ne presega 3.650.000 evrov (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 59).

Kot že omenjeno v poglavju o kadrovske strukturi je **struktura članov oziroma zaposlenih v podjetju zelo raznolika** tako glede na starostno strukturo kot glede na izobrazbeno strukturo. Glede na samo razporeditev delovnih sektorjev in delovnih mest je takšna razpršenost tudi pričakovana in razumljiva.

Strategija podjetja oziroma izpostavljena strateška cilja sta izvajanje kvalitetnih storitev ter skrb za dobro finančno stabilnost podjetja, ki je v interesu javnosti in lastnikov (JKP LOG, d.o.o., 2012a, str. 12).

3.2.2 Dosežki oddelkov, kot jih vidi okolje

V grobem lahko oddelke razdelimo na skupne službe in na oddelke dejavnosti. Razmerje deleža zaposlenih v skupnih službah je okvirno 30 % in 70 % v dejavnostih. Podjetje zadnja tri leta izvaja ankete zadovoljstva uporabnikov in preverja utrip okolja ter zadovoljstvo ali nezadovoljstvo svojih uporabnikov oziroma preverja, kako podjetje deluje v okolju in kako ga to okolje zaznava. Trenutno so na voljo rezultati dveh anket, iz leta 2011 in 2012 (JKP LOG d.o.o., b.l., str. 2–9).

Glede na opravljene ankete se zadovoljstvo uporabnikov s samimi storitvami in z izvajanjem dela podjetja JKP LOG, d. o. o., zvišuje. Kot je razvidno iz Tabel 2 in 3 ter Slik 9 in 10, se delež zadovoljnih uporabnikov zvišuje v vseh občinah, kjer JKP LOG, d. o. o., izvaja svoje storitve, manjša pa se tako delež nezadovoljnih kot tudi neopredeljenih strank (JKP LOG d.o.o., b.l., str. 2–9).

Tabela 2: Zadovoljstvo s kakovostjo storitev podjetja JKP LOG, d. o. o., v letih 2011, 2012 po občinah

Zadovoljstvo s kakovostjo storitev v %									
	2011	2012		2011	2012		2011	2012	
	Ravne-Prevalje		Sprememba	Mežica		Sprememba	Črna		Sprememba
Zelo zadovoljen	7,50	13,20	5,70	2,90	4,30	1,40	0,00	4,30	4,30
Zadovoljen	52,40	62,30	9,90	40,00	73,90	33,90	62,50	65,20	2,70
Niti, niti	16,40	10,80	-5,60	11,40	6,50	-4,90	12,50	13,10	0,60
Delno zadovoljen	19,60	11,30	-8,30	31,60	13,10	-18,50	16,70	13,10	-3,60
Nisem zadovoljen	3,70	2,50	-1,20	3,70	2,20	-1,50	8,30	4,30	-4,00

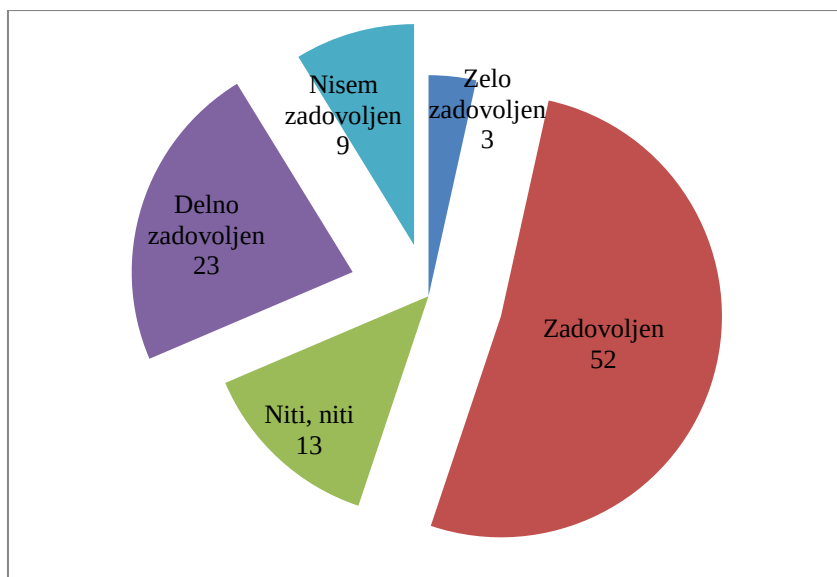
Vir: JKP LOG d.o.o., Primerjava javnomnenjskih analiz 2011/2012, b.l., str. 2.

Tabela 3: Zadovoljstvo uporabnikov storitev podjetja JKP LOG, d. o. o., skupno v letih 2011 in 2012

Zadovoljstvo s kakovostjo storitev – skupaj v %			
	2011	2012	Sprememba
Zelo zadovoljen	3,47	7,27	3,80
Zadovoljen	51,63	67,13	15,50
Niti, niti	13,43	10,13	-3,30
Delno zadovoljen	22,63	12,50	-10,13
Nisem zadovoljen	8,77	3,00	-5,77

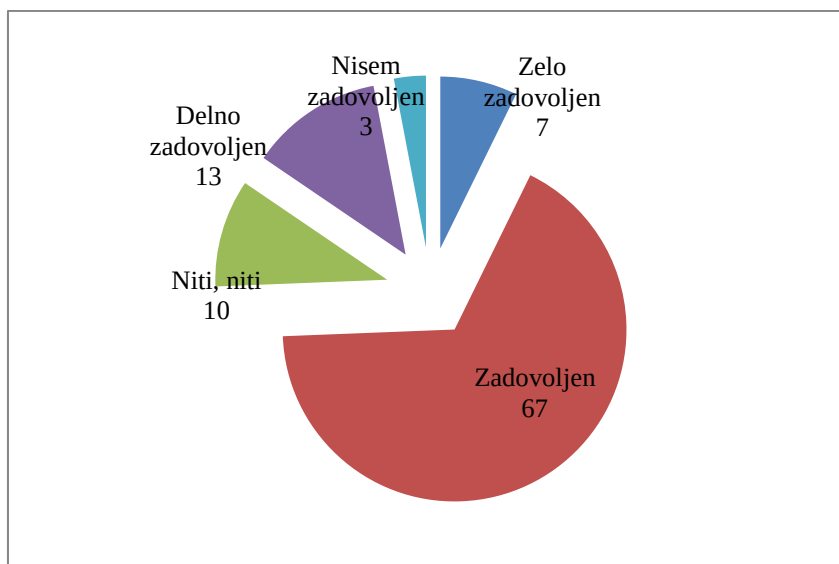
Vir: JKP LOG d.o.o., Primerjava javnomnenjskih analiz 2011/2012, b.l., str. 2.

Slika 9: Zadovoljstvo uporabnikov storitev podjetja JKP LOG, d. o. o., v letu 2011 – grafični prikaz v %



Vir: JKP LOG, d.o.o., Primerjava javnomnenjskih analiz 2011/2012, b.l., str. 2.

Slika 10: Zadovoljstvo uporabnikov storitev podjetja JKP LOG, d. o. o., v letu 2012 – grafični prikaz v %



Vir: JKP LOG, d.o.o., Primerjava javnomnenjskih analiz 2011/2012, b.l., str. 2.

Glede na oceno storitve, kjer se te izvajajo, je največja sprememba pri zbiranju in odvozu odpadkov glede prijaznosti zaposlenih in kakovosti storitve (skupno 0,33 %). Če pogledamo samo občini Ravne in Prevalje (Tabela 4), kjer se izvajajo vse storitve, je največje zadovoljstvo uporabnikov pri oskrbi s pitno vodo (JKP LOG, d.o.o., b.l., str. 3–7). Uporabljena je bila ocenjevalna lestvica z ocenami od 1 do 5, kjer je 5 pomenilo najvišjo

oceno (zelo zadovoljen) in 1 najnižjo oceno (nisem zadovoljen). V tabeli 4 so predstavljene spremembe v absolutnem znesku.

Tabela 4: Zadovoljstvo uporabnikov s storitvami podjetja JKP LOG, d. o. o., v letih 2011 in 2012

Zadovoljstvo s storitvami JKP LOG, d. o. o. – absolutni zneski									
	2011	2012		2011	2012		2011	2012	
	Ravne-Prevalje		Sprememba	Mežica		Sprememba	Črna		Sprememba
Zbiranje in odvoz odpadkov prijaznost, kakovost storitve	3,77	3,88	0,11	3,14	3,78	0,64	3,50	3,74	0,24
Oskrba s pitno vodo	4,38	4,37	-0,01	4,25	4,32	0,07	3,81	3,94	0,13
Kanalizacija – odvajanje odpadnih vod	3,96	3,84	-0,12	/	/	/	/	/	/
Skrb za javne površine – ceste, parki, zelenice	3,16	3,29	0,13	/	/	/	/	/	/
Pokopališka in pogrebna dejavnost	3,83	3,92	0,09	/	/	/	/	/	/

Vir: JKP LOG, d.o.o., Primerjava javnomnenjskih analiz 2011/2012, b.l.b., str. 3-6.

3.2.3 Vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju JKP LOG, d. o. o., ter njihov vpliv na kulturo

Povzeto po internem poročilu podjetja (Osvald, 2013; glej Priloga 2), o ugotovljeni klimi in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju je bilo pravilno izpolnjenih 38 anket, preverjali pa so obremenitve na delovnem mestu, zavzetost zaposlenih in njihov odnos do kakovosti, razpoloženje na delovnem mestu in sistem nagrajevanja, osebno življenje in počutje, odnose z vodstvom, organiziranost in cilje podjetja, splošno zadovoljstvo in preostale pomembne dejavnike.

Če na kratko povzamemo zadovoljstvo zaposlenih, kar vsekakor vpliva na samo kulturo podjetja, lahko izpostavimo naslednje (Osvald, 2013):

- okrog 90 % zaposlenih meni, da je kvaliteta njihovega življenja ustrezna, skoraj 8 % se s tem ne strinja;
- okrog 85 % zaposlenih je zadovoljnih tako z delom, ki ga opravljajo, kot tudi z delovnim časom;
- skoraj 72 % je zadovoljnih s svojim nadrejenim, skoraj 62 % z delovnimi pogoji, dobrih 56 % zaposlenih je zadovoljnih tako s svojimi sodelavci kot tudi s statusom v podjetju, s plačo je zadovoljnih 41 %, nezadovoljnih pa slabih 31 %;
- dejavniki, ki so zaposlenim med najpomembnejšimi, so odnos z nadrejenimi (skoraj 90 %), dobri delovni pogoji (slabih 85 %), sledijo pohvala za dobro opravljeno delo (slabih 80 %), višina plače in odnos s sodelavci (slabih 77 %), samostojnost pri delu (dobrih 69 %) ter nenazadnje možnost izobraževanja (slabih 67 %);
- glede obremenitve na delovnem mestu izpostavimo, da zaposlenim ustreza delovni čas (dobrih 74 %), delovne zahteve za uspešnost so po njihovem mnenju postavljene zelo visoko (64 %), po večini tudi menijo, da delo ni enolično (dobrih 56 %), nimajo problemov s poslušnostjo (slabih 54 %), pretirana kontrola jih povečini ne vznemirja (dobrih 51 %) in da so zadovoljni z vrsto dodeljenih nalog (dobrih 51 %). Z delovnimi pogoji je zadovoljnih okrog 43 %, nezadovoljnih pa je okrog 54 % zaposlenih;
- pri vprašanju zavzetosti in odnosa do dela zaposlenih, le-ti menijo, da so zavzeti za svoje delo (dobrih 92 %), so pripravljeni na dodaten napor, ko je to potrebno (dobrih 87 %) oziroma so na to pripravljeni kot skupina (slabih 71 %). Zaposleni se čutijo odgovorne za svoje opravljeno delo (slabih 85 %), delovno vzdušje med njimi pa po večini tudi vidijo kot dobro in pozitivno (59 %);
- pri vprašanju razpoloženja in nagrajevanja ter odnosov na delovnem mestu so anketiranci zadovoljni s svojimi ožjimi sodelavci (slabih 90 %), cenijo delo svojih sodelavcev (dobrih 82 %), niso naveličani svojega dela (82 %), menijo, da so samostojni pri opravljanju svojega dela (okrog 79 %), svoje delovno okolje vidijo kot okolje sodelovanja in ne tekmovalnosti (okrog 72 %), konflikte rešujejo v skupno korist (okrog 69 %), po večini si med seboj tudi zaupajo (okrog 61 %) in na svoje odnose gledajo kot na prijateljske in dobre (dobrih 64 %) in se tudi ne strinjajo o morebitnem upadu delovne uspešnosti v zadnjih mesecih (dobrih 66 %). Hkrati se po večini ne strinjajo, da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna (61,5 %) ter da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih (skoraj 49 %), obenem se jih le nekaj več kot polovica strinja, da je višina plače delavca ustrezna (skoraj 54 %). Dobrih 64 % zaposlenih razmišlja o tem, da bi šli delat drugam;
- pri vprašanjih o usklajevanju dela in družine je vidno, da so zaposleni v skoraj 90 % zadovoljni s svojim življenjem, v dobrih 87 % so ponosni, da delajo v podjetju JKP LOG, d.o.o., ne vdajajo se škodljivim razvadam (82 %), okrog 79 % zaposlenih meni, da podjetje dobro skrbi za svoje zaposlene pri promociji zdravja in rekreaciji. Skoraj 54 % jih tudi redno koristi omogočene brezplačne aktivnosti rekreacije, okrog 61 % pa bi se jih tudi udeležilo drugih organiziranih športnih aktivnosti, kot so na primer pohodi ali kolesarjenje. 59 % jih meni, da imajo voljo in čas za športne in prostočasne aktivnosti, okrog 69 % bi rado imelo več zborov delavcev ali podobnih srečanj, okrog 51 % jih doživlja nenehen stres na delovnem mestu, skoraj 36 % jih meni, da se v podjetju izvaja

- mobing, obenem pa se jih okrog 79 % strinja, da so nadrejeni pripravljeni pomagati tudi pri morebitnih zasebnih in osebnih težavah zaposlenih;
- pri vprašanjih odnosov z vodstvom, organiziranostjo ter cilji podjetja se zaposleni strinjajo v 87 %, da imajo dober odnos z nadrejenim, v skoraj 72 %, da imajo dovolj stikov z vodstvom, z nadrejenimi se lahko odprto in odkrito pogovarjajo o svojem delu v skoraj 90 %. Slabih 62 % se strinja, da se vodja pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela, dobrih 82 % jih meni, da jim vodje in narava dela omogočajo samostojno delo, in okrog 79 %, da jih vodje spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo ter da cenijo dobro opravljeno delo okrog 61 %. Zaposleni v skoraj 62 % zaupajo vodstvu, obenem pa menijo v 59 %, da vodstvo za delo ne nagraduje ustrezno ter v slabih 67 %, da je premalo stimulativnih nagrad. Skoraj 36 % zaposlenih je mnenja, da imajo premalo možnosti za samostojno delo in kreativnost, možnost pri soodločanju pri odločitvah vodstva vidi dobrih 33 %, da so politika podjetja ter kratkoročni in dolgoročni cilji vsem jasni se strinja 41 % zaposlenih. Zaposleni se tudi strinjajo z novoletnim obdarovanjem otrok zaposlenih (okrog 87 %) in s simbolično obdaritvijo novorojenca zaposlenih (slabih 85 %).

Pri opisnih odgovorih v anketi, pri katerih so anketiranci odgovarjali na vprašanja, kako povečati zadovoljstvo pri delu, kako povečati motiviranost za delo in kaj bi spremenili na delovnem mestu, lahko izpostavimo denarno stimulacijo oziroma dvig plače in dvig stimulacije ali drugih dodatkov in nagrad. Predlagajo tudi večje povezave med nagradami dobrim zaposlenim in možnostjo negativne stimulacije slabim delavcem. Želijo enaka pravila za vse zaposlene.

Iz poročila ankete (Osvald, 2013) lahko razberemo, da so zaposleni sicer po večini zadovoljni z delom in s sodelavci, po njihovem mnenju pa obstaja še prevelik razkorak med delom in nagrado ter med določenimi pravicami in dolžnostmi za vse zaposlene. Preveriti bi bilo potrebno tudi, zakaj dobrih 64 % zaposlenih razmišlja o odhodu iz podjetja. Glede na zadovoljstvo zaposlenih lahko predvidevamo, da se kultura dokaj dobro prilagaja okolju in s tem tudi dovolj povezuje zaposlene v podjetju.

3.4 Pričakovani tipi kulture glede na posamezne situacijske spremenljivke

Glede na **stabilnost zunanjega okolja je primerna kultura vlog**. Gre za varna in predvidljiva delovna mesta z določenim načrtom napredovanja in doseganja strokovnega znanja (Handy, 1988, str. 200–203). Oddelki, ki so dejavni na različnih področjih in za različne stranke ter v bolj nepredvidljivih situacijah, so bližje kulturi nalog, kjer se tudi izkoristi moči posameznika za uspešno in/ali učinkovito delovanje.

Institucije imajo določeno lastno zgodovino tudi glede na **nacionalno kulturo** in v našem primeru gre za podjetje, ki so ga ustanovili zaradi izpolnjevanja določenih družbenih potreb, kar podjetje izpolnjuje še danes (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 301–

320). Razvoj podjetja mora biti usmerjen v družbo in se mora z njo tudi spreminjati, kar je vidno tudi v njegovi težnji po trajnostnem razvoju. Glede na standardizacijo delovnih procesov in nalog je za obravnavano podjetje **najprimernejša kultura vlog**. Zaradi vedno bolj spreminjajočega se okolja oziroma raznovrstnih potreb odjemalcev je že prisotna potreba po kulturi nalog.

Norme in vrednote, prisotne v podjetju ob času njegovega nastanka in v njegovih **ustanoviteljih**, dolgoročno vplivajo na kulturo podjetja (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 402; Schein, 2009, str. 130). Samo podjetje je ustanovila lokalna skupnost, iz česar izhaja, da gre za javno ustanovo in s tem povezano kulturo vlog ali mehanistično organizacijo. Naloge in pričakovanja so natančno opisani in razdeljeni, procesi so jasno določeni in visoko formalizirani, rutinski.

Velikost je vedno relativna. Glede na slovenske standarde iz ZGD podjetje JKP LOG, d. o. o., uvrščamo med majhna podjetja zaradi čistih prihodkov od prodaje in vrednosti aktive, medtem ko bi se glede na samo število zaposlenih sicer uvrstilo med srednje velika podjetja. Velikost podjetja vpliva na strukturo in s tem kulturo, saj večje kot je podjetje, bolj je formalizirano, hkrati pa se tvori tudi več skupin, ki jih je potrebno medsebojno koordinirati. Več zaposlenih pomeni več medsebojnih razmerij, večjo specializacijo delovnih nalog, več organizacijskih enot, večjo učinkovitost in podobno, zaradi česar je primerna kultura vlog (Clegg & Hardy, 1999, str. 47; Handy, 1988, str. 198; Rozman, 2000, str. 47–48).

Pri **tehnologiji**, kjer gre za predvidljive in vnaprej določene delovne procese in načrtovane naloge (z natančno določenimi delovnimi nalogami in odgovornostmi), sta sam proces in končni izdelek predvidljiva in predvidoma ter pričakovano učinkovita (Rozman, 2000, str. 31–34; Tompkins, 2005, str. 255–258). Govorimo lahko o avtomatiziranem, visoko formaliziranem in nekvalificiranem delu, ki mu sledi kultura vlog oziroma **hierarhična kultura** (Handy, 1988, str. 199). Kjer je potrebno več samostojnega dela, kjer naloge in delovni procesi niso natančno določeni in prihaja do različnih projektnih nalog in trenutnih reševanj problemov, pa lahko govorimo, da je primernejša in bolj prisotna kultura nalog.

Sama osebnost človeka je razmeroma trajna, zato je potrebno, da **sam izbor zaposlenih** sledi potrebam glede na organizacijsko kulturo in posameznikovo osebnost in njegova pričakovanja (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, str. 468; Rozman, 2008, str. 6). Lastnosti in ustrezne sposobnosti, ki so potrebne za določena delovna mesta in naloge in so skladna s pričakovanji podjetja, vodijo v uspešnost posameznikov. Kultura vlog lahko negativno vpliva na ambiciozne posameznike in individualiste, ki si želijo sami organizirati delo in delovne procese, po drugi strani pa nudi določen način napredovanja in je dokaj predvidljiva in varna zaposlitev (Handy, 1988, str. 190–191).

Glede na **strategijo**, ki je tesno povezana s kulturo podjetja, saj gre pri obeh za ciljno poslanstvo in identiteto (Handy, 1988, str. 199; Schein, 2009, str. 40), bi v podjetju pričakovali prvotno kulturo vlog.

V podjetju bi torej, glede na zgodovino in lastnika, velikost, tehnologijo, cilje, okolje in zaposlene, pričakovali **predvsem kulturo vlog ali hierarhično kulturo** oziroma birokratski tip kulture, torej mehanistični sistem združbe. Glede na posamezne oddelke in naloge ter vse večja in spremenjena pričakovanja okolja se kaže tudi potreba po prisotnosti dodatne kulture nalog oziroma bolj organski sistem za določene oddelke in v določenih primerih.

4 DEJANSKA KULTURA V PODJETJU IN UKREPI ZA DOSEGANJE NOVE KULTURE

4.1 Analiza in predstavitev obstoječe kulture v oddelkih podjetja

4.1.1 Metodologija raziskave

Analizo podjetja smo naredili na podlagi obstoječe dokumentacije, meritev zadovoljstva ter anketnega vprašalnika (glej Prilogo 1), ki naj bi ga izpolnili vsi v podjetju. Za anketo smo uporabili Handyjevo anketo o kulturi v podjetju, povzeto in prevedeno iz knjige Handy, Charles B: Understanding Organizations, 1988, str. 214–220, kjer ocenjujemo kulturo z zbranimi točkami. Glede na zbrano število točk je določen tip kulture v podjetju. V samo anketo smo vključili splošni del, kjer so nas zanimali splošni podatki anketirancev, kot so spol, starost, stopnja najvišje dosežene izobrazbe, leta v tem podjetju ter oddelek, v katerem delajo. Ta splošni del je zajemal 5 vprašanj, medtem ko ima drugi del, ki sledi Handyjevemu vprašalniku 15 trditev s po štirimi možnimi odgovori.

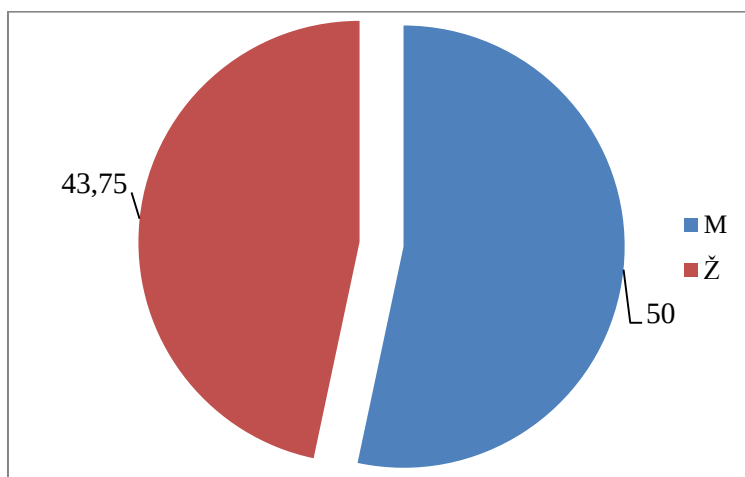
Zaposlenim v podjetju so bili v mesecu maju 2013 razdeljeni anketni vprašalniki vsak v svoji kuverti, pripravljeni, da se izpolnjeni oddajo v zaprti kuverti v oddelku podjetja. S tem smo zagotovili popolno anonimnost zaposlenim pri izpolnjevanju ankete, saj drugi zaposleni v podjetju JKP LOG, d. o. o., niso imeli vpogleda v katerokoli izmed izpolnjenih anket. Obdelava podatkov je potekala v Excelu z izračunom odstotnih frekvenc, same rezultate pa smo predstavili tako v tabelarni kot grafični obliki z diagrami.

4.1.2 Udeleženci v raziskavi

Anketo (glej Prilogo 1) smo razdelili vsem zaposlenim v podjetju JKP LOG, d. o. o., izpolnjene vprašalnike pa je vrnilo 18 % zaposlenih. Najboljši odziv je bil v oddelku Direktorij (5 izpolnjenih in vrnjenih anket, kar predstavlja skoraj 42 %) in v oddelku Komunalni odpadki (5 izpolnjenih in vrnjenih anket, kar je 28 %). V oddelkih Servis in vzdrževanje ter Pokopališka dejavnost ni bilo vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov.

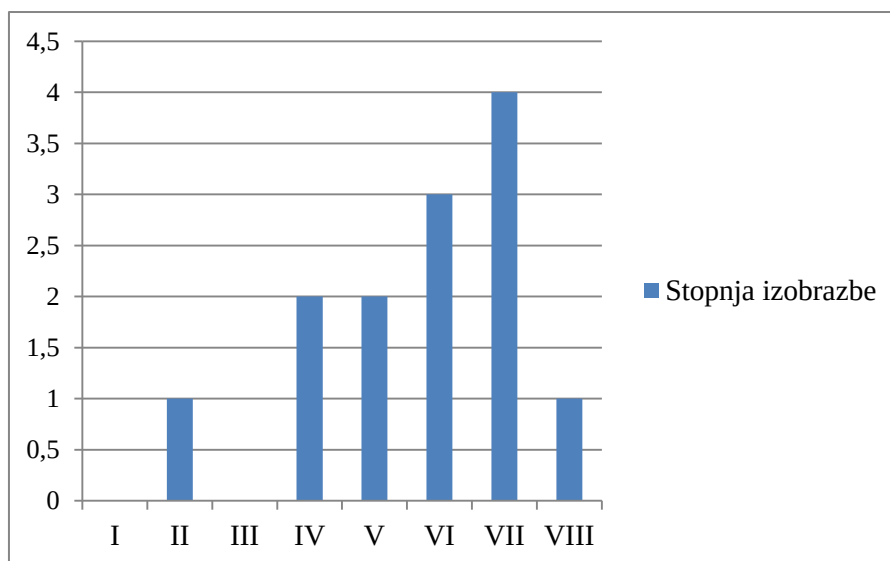
Od 16 izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov gre za naslednjo strukturo glede na spol (Slika 11). Zastopanost vrnjenih in izpolnjenih anket po spolu je skorajda izenačena; gre za 8 moških in 7 žensk, pri eni izmed anket spol ni bil podan.

Slika 11: Grafični prikaz razdelitve spola anketirancev, vrnjene ankete v %



Od 16 izpolnjenih anket 3 anketiranci niso podali najvišje priznane stopnje izobrazbe. Od preostalih je struktura izobrazbe zaposlenih, ki so na anketo odgovarjali, strukturno zelo široka, in sicer so razen I. in III. stopnje zastopane vse strukture (Slika 12). Štirje anketiranci imajo VII. stopnjo izobrazbe, trije imajo VI. stopnjo, po dva IV. in V. stopnjo ter po eden VIII. in II. stopnjo izobrazbe.

Slika 12: Grafični prikaz stopnje izobrazbe anketirancev, vrnjene ankete



Glede oddelka, v katerem anketiranci delajo, pri eni anketi odgovor glede oddelka ni bil podan, sicer pa so bili pri vrnjenih anketah zastopani predvsem oddelki Direktorij in

Komunalni odpadki, sledijo Računovodstvo in Javne površine ter VOKA. Razdelitev je razvidna iz Tabele 5.

Tabela 5: Pregled izpolnjenih anket glede na oddelke podjetja

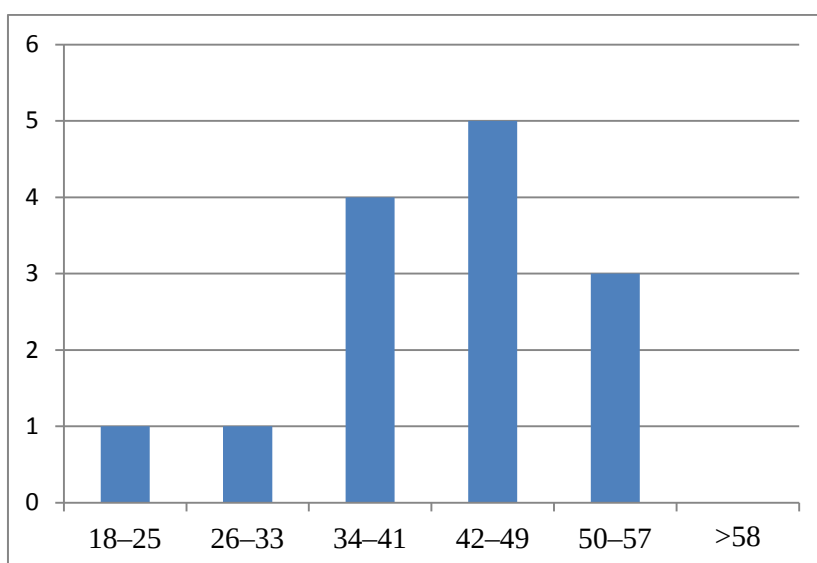
Oddelek	Št. odgovorov
Direktorij	5
Finance	
Računovodstvo	2
Komerciala	
Servis & vzdrževanje	
VOKA	1
Komunalni odpadki	5
Javne površine	2
Pokopališka dejavnost	
Skupaj	15

Starostna struktura zaposlenih, ki so izpolnili ankete, je, kot je razvidno iz Tabele 6 in Slike 13, dokaj raznolika. Prevladujejo zaposleni v starostnem obdobju med 34 in 49 leti, skupno predstavljata ti skupini dobrih 56 %. Skupina v starosti 34–41 predstavlja 25 % populacije in skupina v starosti 42–49 let okrog 31 % populacije anketirancev, kar je tudi starostno najbolj zastopana skupina pri izpolnjenih in vrnjenih anketah. Kot tretja sledi skupina v starosti 50–57 let. Njihova zastopanost je skoraj 19 %, medtem ko sta skupini v starosti 18–25 let in 26–33 let zastopani s po okrog 6 %. Dva izmed anketirancev nista navedla starosti.

Tabela 6: Starostna struktura anketirancev

Starost – let	Št. anketirancev	%
<18		0,00
18–25	1	6,25
26–33	1	6,25
34–41	4	25,00
42–49	5	31,25
50–57	3	18,75
>58		0,00
neopredeljen	2	12,50
Skupaj	16	100,00

Slika 13: Grafični prikaz starostne strukture anketirancev

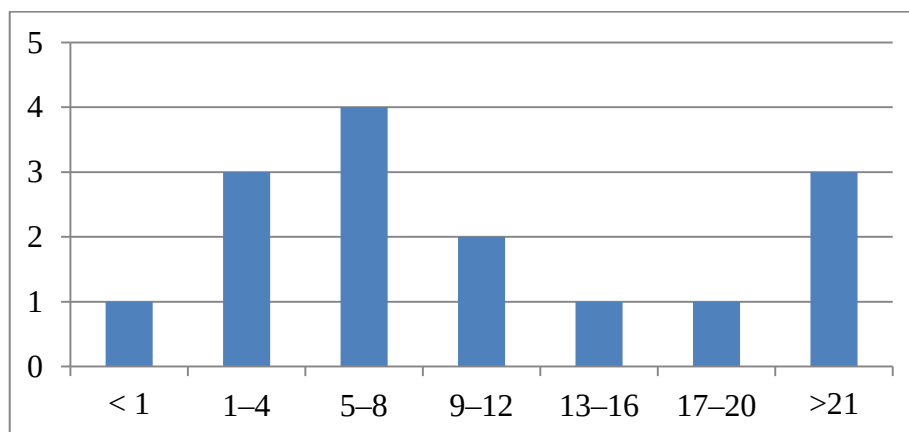


Podatke o številu let, ki so jih zaposleni preživeli v podjetju JKP LOG, d. o. o., torej leta zaposlitve, je zapisalo 15 anketirancev (Tabela 7 in Slika 14). Največ anket je vrnilo takih z delovno dobo 5–8 let, to je 25 %. Z delovno dobo 1–4 let in z več kot 21-letno delovno dobo v podjetju JKP LOG, d. o. o., jih je vsakih s po skoraj 19 %. Kot četrta skupina sledi skupina z 9–12 let delovne dobe v obravnavanem podjetju, kar predstavlja okrog 12 %. Kot zadnji z dobrimi 6 % sledijo zaposleni z manj kot enim letom delovne dobe v tem podjetju ter skupini s 13–16 in 17–20 let zaposlitve v podjetju JKP LOG, d. o. o.

Tabela 7: Leta v podjetju

Leta v podjetju	Zaposleni	%
< 1	1	6,25
1–4	3	18,75
5–8	4	25,00
9–12	2	12,50
13–16	1	6,25
17–20	1	6,25
>21	3	18,75
Neopredeljen	1	6,25
Skupaj	16	100,00

Slika 14: Grafični prikaz let zaposlenosti v samem podjetju JKP LOG, d. o. o.



4.1.3 Rezultati raziskave

Glede na rezultate izvedene raziskave smo prišli do ugotovitve, da je **v podjetju prisotna birokratska kultura** (okrog 63 %). V oddelkih Direktorij (DI) in Komunalni odpadki (KO) sicer prevladuje kultura vlog, in sicer slabih 47 % v oddelku Komunalni odpadki in okrog 33 % v oddelku Direktorij, kjer je skorajda izenačena s kulturo nalog, ki ji tesno sledi. Če primerjamo skupno kulturo in delne kulture oddelkov, lahko vidimo iz Tabele 8 in Slike 15, da je pri dejanski kulturi največ odstopanja med skupno in delno kulturo ali subkulturo v oddelku Direktorij, to je okrog 63 % proti slabim 33 %.

Sami zaposleni želijo bolj uravnoteženo skupno kulturo, nekje med kulturo vlog in nalog, oziroma da bi imela prevladujočo vlogo kultura nalog (40 %), tej pa bi sledila sicer trenutno prevladujoča in tudi glede na situacijske dejavnike priporočljiva kultura, to je kultura vlog.

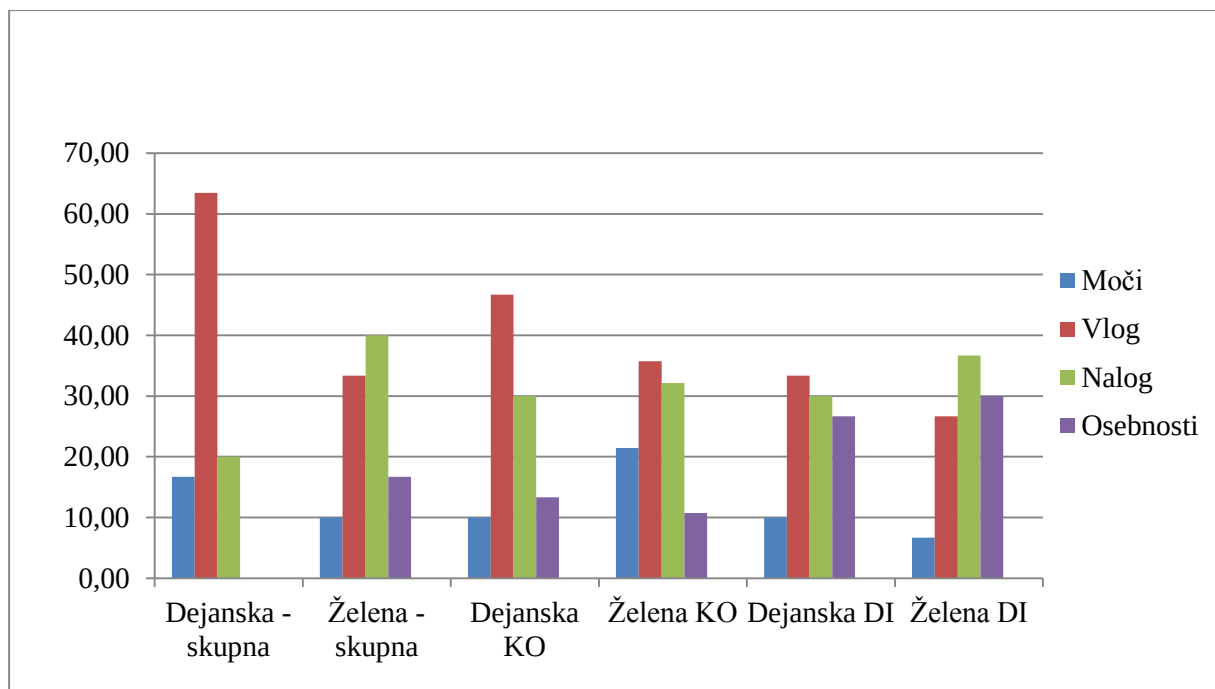
Tabela 8: Prikaz kulture v podjetju JKP LOG, d. o. o., dejanska in želena ter skupna v oddelkih Komunalni odpadki in Direktorij

Kultura	Dejanska – skupna	Želena – skupna	Dejanska KO*	Želena KO*	Dejanska DI**	Želena DI**
	%	%	%	%	%	%
Moči	16,67	10,00	10,00	21,43	10,00	6,66
Vlog	63,33	33,33	46,67	35,72	33,33	26,67
Nalog	20,00	40,00	30,00	32,14	30,00	36,67
Osebnosti	0,00	16,67	13,33	10,71	26,67	30,00
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Legenda: *KO = Komunalni odpadki

**DI = Direktorij

Slika 15: Grafični prikaz dejanske in zelene skupne kulture in v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki v %



Legenda: KO = Komunalni odpadki

DI = Direktorij

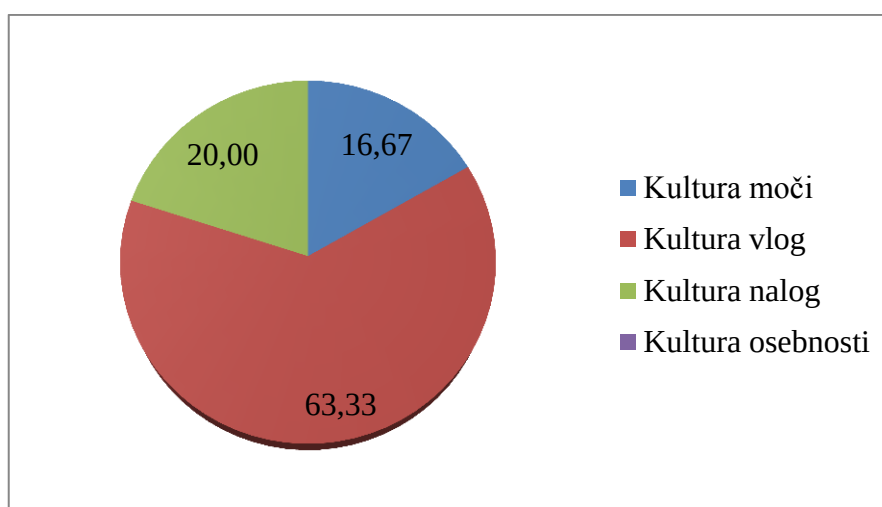
Dejanska kultura v podjetju, trenutna glede na zaznavanja anketirancev, ki so izpolnili anketne vprašalnike, je kultura vlog s strukturo templja oziroma mehanistična kultura birokracije, ki vodi z okrog 63 % pred naslednjo, to je kulturo nalog, ki ima 20 % zastopanost, ter kulturo moči, ki sledi kot tretja s skoraj 17 %.

Glede na podane odgovore skupna kultura v podjetju ne zaznava kulture osebnosti, samo strukturo pa podajamo tudi v Tabeli 9 in Sliki 16. Pod točko a je prisotna kultura moči, pod b kultura vlog, pod c kultura nalog in pod d kultura osebnosti z vsakokrat prisotno določeno strukturo, to je strukturo mreže, templja, matrične strukture in kot zadnjo strukturo protoplazme ali galaksije (Handy, 1988, str. 213).

Tabela 9: Skupna kultura v podjetju JKP LOG, d. o. o.

Odgovori – kultura	%
a – moči	16,67
b – vlog	63,33
c – nalog	20,00
d – osebnosti	0,00
Skupaj	100,00

Slika 16: Grafična predstavitev trenutne dejanske skupne kulture v podjetju v %



4.2 Ugotovitve odstopanj dejanske od želene kulture

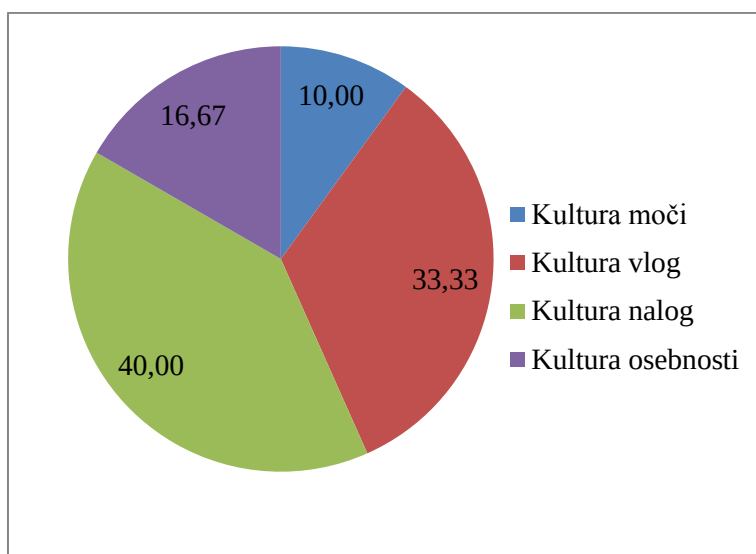
Zamišljena kultura glede na situacijske dejavnike je **kultura vlog**, kar v podjetju tudi je prevladujoča kultura. S tem lahko potrdimo cilje podjetja: da sledijo in izvajajo potrebne korake pri stalnih vlaganjih v podjetje in zaposlene; rast njihovega zadovoljstva in motiviranosti; ustrezna komunikacija za utrjevanje medsebojnega zaupanja in sodelovanja (JKP LOG, d. o. o., 2011, str. 12).

Glede na odgovore anketirancev bi bila njihova prevladujoča kultura, kot si jo v tem trenutku želijo, predvsem kultura nalog (40 %) pod točko c, kar je razvidno iz Tabele 10 in Slike 17. Tesno sledi po njihovem želena in tudi dejanska kultura v podjetju, to je kultura vlog (okrog 33 %).

Tabela 10: Želena skupna kultura v podjetju

Odgovori – kultura	%
a – moči	10,00
b – vlog	33,33
c – nalog	40,00
d – osebnosti	16,67
Skupaj	100,00

Slika 17: Grafična predstavitev razdeljenosti zelene, skupne kulture v podjetju v %

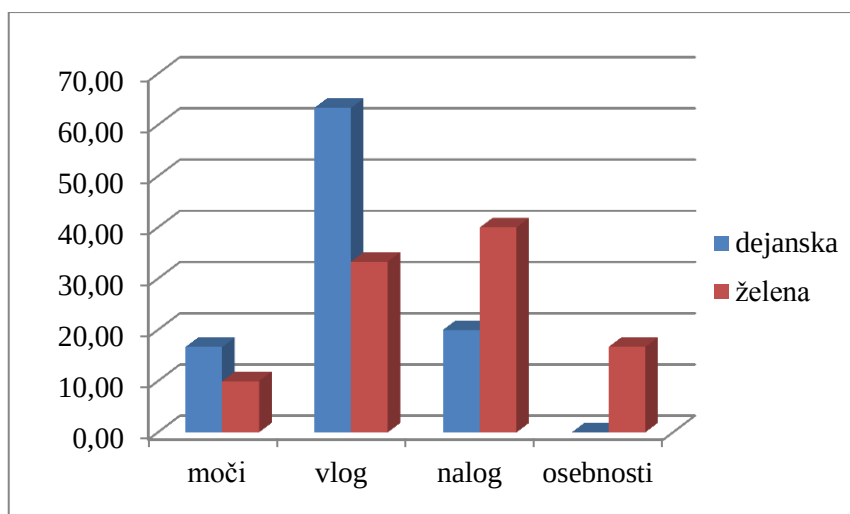


Primerjava dejanske in v podjetju zelene kulture nam pokaže, da bi si zaposleni želeli večji poudarek na kulturi nalog, ki bi bila po njihovem najustreznejša, tej pa bi sledila kultura vlog. Zanimivo je tudi, da si zaposleni želijo tudi več kulture osebnosti (skoraj 17 %), ki trenutno ni prisotna v podjetju. Rečemo lahko, da si zaposleni želijo manj »birokratskega« tipa delovanja in več delovanja, ki bo bolj v povezavi z izpolnjevanjem samih nalog. Želijo si tudi (vsaj občasno) večjega poudarka sposobnosti in strokovnosti osebe. Primerjava je prikazana v Tabeli 11 in Sliki 18.

Tabela 11: Želena skupna kultura v podjetju

Odgovori – kultura	Dejanska	Želena
	%	%
a – moči	16,67	10,00
b – vlog	63,33	33,33
c – nalog	20,00	40,00
d – osebnosti	0,00	16,67
Skupaj	100,00	100,00

Slika 18: Grafična predstavitev razdeljenosti dejanske in želene, skupne kulture v podjetju v %



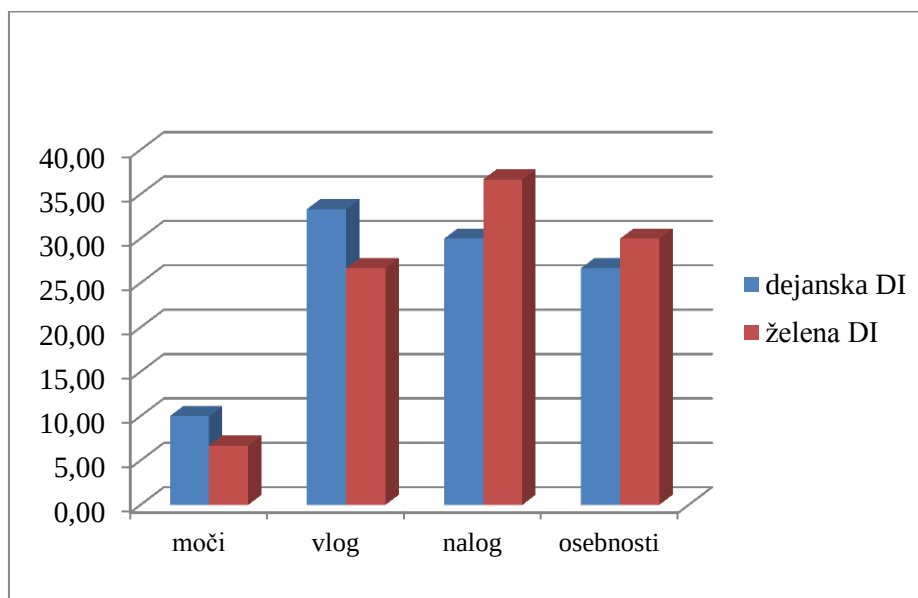
4.3 Oddelek direktorij – primerjava dejanske in želene kulture

V oddelku Direktorij je dejanska kultura dokaj uravnotežena med kulturo vlog in kulturo nalog, to je okrog 33 % in 30 %. Zanimivo je, da je dokaj prisotna v tem oddelku tudi kultura osebnosti, skoraj 27 %, česar v podjetju, gledano v celoti, ne zaznamo. Najmanj se občuti kulture moči, to je 10 %. Iz tega razberemo, da se v tem oddelku precej upošteva posameznike, ki se jim najverjetneje dopušča precej osebne svobode pri izvajanju njihovih strokovnih delovnih nalog. Glede na prevladujočo kulturo nalog v tem oddelku lahko nadalje sklepamo, da je posameznikom bistvena izpolnitev naloge, velikokrat delujejo v projektnih skupinah ali na podobnih delih, za izpolnitev naloge pa delujejo v skupini. Kot lahko vidimo iz Tabele 12 in Slike 19, je sicer kot želena kultura izpostavljena kultura nalog (37 %), tej naj bi sledila kultura osebnosti (30 %), tretja pa je s skoraj 27 % kultura vlog. Najmanj si v oddelku Direktorij želijo kulture moči, ki je tudi sedaj že najmanj prisotna. Razvidno je tudi, da sta dejanska in želena kultura v samem oddelku dokaj uravnoteženi.

Tabela 12: Dejanska in želena kultura v oddelku Direktorij

Odgovori – kultura	Dejanska DI	Želena DI
	%	%
a – moči	10,00	6,66
b – vlog	33,33	26,67
c – nalog	30,00	36,67
d – osebnosti	26,67	30,00
Skupaj	100,00	100,00

Slika 19: Prikaz dejanske in želene kulture v oddelku Direktorij v %



Ker gre za vodstveni oddelek oziroma oddelek, kamor se stekajo skupne informacije in kjer se izvajajo ciljne odločitve, je tudi ustrezna prisotnost vseh štirih kultur. Kot že predstavljeno, je kultura vlog primerna za redne in znane naloge in delovne procese, kultura nalog za razvojno delo, kultura osebnosti pri specialistih in individualistih ter kultura moči v nujnih oziroma kriznih primerih (Handy, 1988, str. 373).

4.4 Oddelek komunalni odpadki – primerjava dejanske in želene kulture

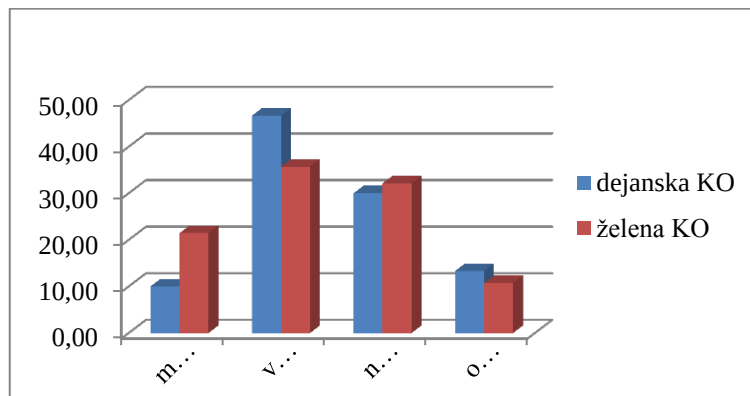
V oddelku Komunalni odpadki je prevladujoča kultura vlog, ki s slabimi 47 % vodi pred kulturo nalog. Dokaj prisotna je tudi kultura osebnosti, z okrog 13 %, kot zadnja pa je v tem podjetju prisotna kultura moči, to je z 10 %. Glede na rezultate lahko predvidevamo, da se zaposleni čutijo dokaj upoštevani. Samo delovanje in struktura se spreminjata glede na vsakokratne potrebe pri različnih delih in delovnih nalogah. Zanimivo pri tem oddelku je, da je dejanska kultura enaka željeni, razlika je edino v sami razporeditvi glede na prisotnost preostalih kultur. Razmerje med njima je skoraj 47 % dejanske kulture proti slabim 36 % želene kulture (Tabela 13).

Tabela 13: Dejanska in želena kultura v oddelku Komunalni odpadki

Odgovori – kultura	Dejanska KO	Želena KO
	%	%
a – moči	10,00	21,43
b – vlog	46,67	35,72
c – nalog	30,00	32,14
d – osebnosti	13,33	10,71
Skupaj	100,00	100,00

Na drugem mestu kot zelena kultura sledi kultura nalog z dobrimi 32 % ter na tretjem kultura moči z dobrimi 21 %. Kot najmanj zaželena je v oddelku Komunalni odpadki kultura osebnosti, ki si je želijo le v slabih 11 %, torej manj, kot jo anketiranci čutijo v oddelku kot prisotno. Tudi iz Slike 20 lahko razberemo, da sta dejanska in zelena kultura v oddelku Komunalni odpadki dokaj uravnoteženi.

Slika 20: Dejanska in zelena kultura v oddelku Komunalni odpadki v %



Pri oddelku gre za odsek predvidoma ciljno postavljenih, določenih in rutiniranih nalog, kjer nista primerni ne kultura moči ne kultura nalog. Dejanska in obstoječa kultura vlog je tudi najprimernejša za ta oddelek.

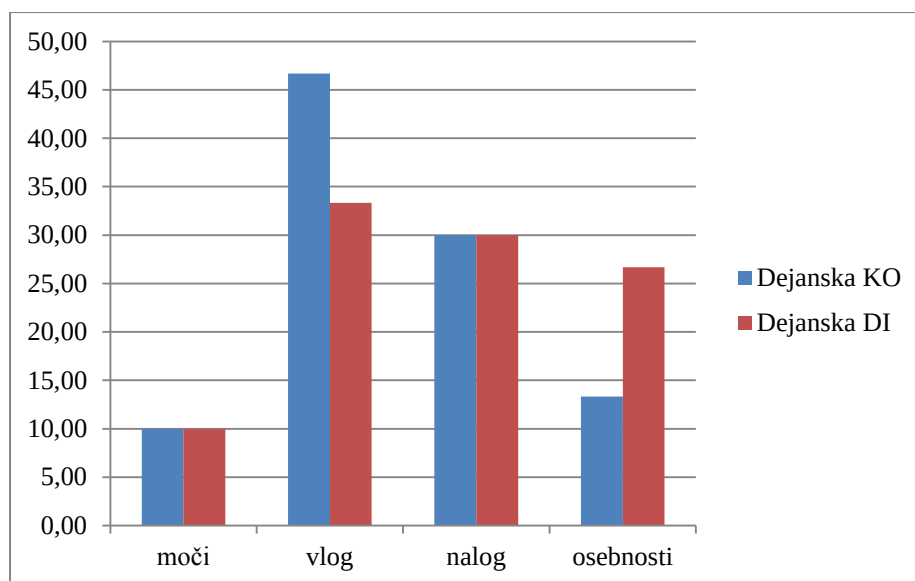
4.5 Primerjava oddelkov direktorij in komunalni odpadki

Glede na rezultate izvedene ankete je dejanska delna kultura oziroma subkultura v oddelkih Direktorij in Komunalni oddelek, kot jo vidijo anketiranci, glede porazdelitve moči identična pri jakosti kulture moči in kulture nalog, kjer je porazdelitev v obeh oddelkih 10 % in 30 %. Razlika nastane pri kulturi vlog (kjer je ta prisotna v oddelku Komunalni odpadki v skoraj 47 %, v oddelku Direktorij pa v okrog 33 %) ter pri kulturi osebnosti, ki je v oddelku Direktorij prisotna v slabih 27 % ter v dobrih 13 % v oddelku Komunalni odpadki. Sama porazdelitev je razvidna iz Tabele 14 in Slike 21.

Tabela 14:Primerjava dejanske kulture v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki

Odgovori – kultura	Dejanska KO	Dejanska DI
	%	%
a – moči	10,00	10,00
b – vlog	46,67	33,33
c – nalog	30,00	30,00
d – osebnosti	13,33	26,67
Skupaj	100,00	100,00

Slika 21: Grafični prikaz primerjave dejanske kulture v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki v %

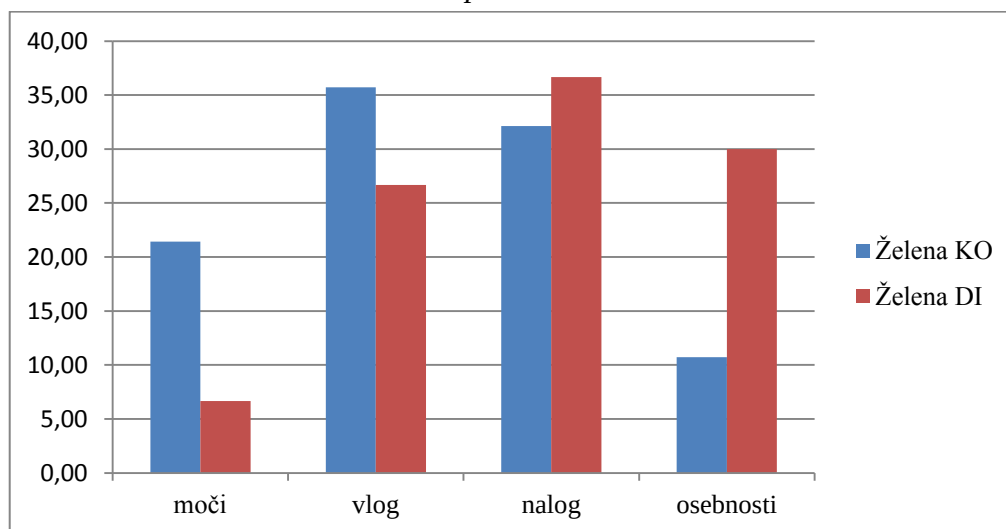


Na drugi strani imamo želeno kulturo, torej kulturo, ki bi si jo anketiranci, ki so odgovarjali na anketo, želeli imeti v svojem oddelku oziroma podjetju. Kot je razvidno iz Tabele 15 in Slike 22, je razmerje pri željeni kulturi bolj raznovrstno med obema oddelkoma, to je oddelkom Direktorij in Komunalni oddelki, kot pri videni dejanski kulturi.

Tabela 15: Primerjava želene kulture v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki

Odgovori – kultura	Želena KO	Želena DI
	%	%
a – moči	21,43	6,66
b – vlog	35,72	26,67
c – nalog	32,14	36,67
d – osebnosti	10,71	30,00
Skupaj	100,00	100,00

Slika 22: Grafični prikaz primerjave želene kulture v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki v %



Kot najbolj zaželena kultura v oddelku Direktorij je kultura nalog, ki vodi s skoraj 37 %, medtem ko je kultura vlog tista, ki vodi kot zaželena v oddelku Komunalni odpadki s slabimi 36 %. Kot druga v vrsti zaželene kulture je v oddelku Direktorij postavljena s 30 % kultura osebnosti, medtem ko je na tem mestu v oddelku Komunalni odpadki kultura nalog z dobrimi 32 % in ki je sicer prva v oddelku Direktorij. Kot zanimivo lahko izpostavimo, da je kultura osebnosti, ki je videna kot druga najbolj zaželena v oddelku Direktorij in zelo blizu po moči sledi prvi, izpostavljena kot najmanj zaželena v oddelku Komunalni odpadki, saj je na zadnjem mestu s skoraj 11 %. Še večja je razlika zaželenosti kulture moči v enem in v drugem oddelku. Medtem ko si kulturo moči v oddelku Komunalni odpadki želijo imeti prisotno v manj kot 22 %, kar jo postavlja na tretjo mesto, je ta oblika kulture z le pod 7 % prisotnosti v oddelku Direktorij najmanj zaželena. Stanje prikazujeta Tabela 15 in Slika 22.

Same razlike med oddelkoma izhajajo iz delovnih nalog in so posledica strokovne kulture v vsakem posameznem oddelku, gre za vodstvi oddetek ter za oddetek dejavnosti.

4.6 Predlogi ukrepov

Glede na situacijsko teorijo naj bi bila prevladujoča birokratska kultura oziroma kultura vlog – kar tudi je. Sami rezultati dajejo slutiti, da podjetje dobro razume tako svoje okolje in podjetje kot tudi svoje zaposlene, morali pa bi slediti določenim procesom, da bi zaposleni sprejeli drugačne vrednote.

Sam postopek spreminjanja vrednot zaposlenih in s tem kulture podjetja mora potekati preko določenih procesov, ki so predvsem miselne narave. Gre za nagrajevanje novih vrednot in motiviranje za sprejemanje sprememb glede na želene vrednote; dajanje zgledov vrhnjega managementa in vodstva; ustrezno komuniciranje z vsemi zaposlenimi na vseh ravneh; ravnanje s simboli preko ceremonij in sloganov; nagrajevanje ustreznih projektov,

spremembo delovnega okolja; ciljano ravnanje z zmožnostmi ljudi preko ustreznega zaposlovanja, napredovanja, izobraževanja in prestavljanja na ustrežnejša delovna mesta in podobno (Rozman & Kovač, 2012, str. 304–305). V bistvu gre za proces načrtovanja, ki mu sledi organiziranje zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in nato proces uveljavljanja želene kulture, v katerem sodelujejo vsi zaposleni, ter seveda proces kontrole oziroma sledenje spremembam in ugotavljanje odstopanj ter vzrokov zanje z ustreznimi ukrepi (Rozman & Kovač, 2012, str. 304–305). Potrebno se je zavedati, da gre za zelo dolgotrajen postopek, ki mu mora biti predvsem vodstvo podjetja popolnoma zavezano. Vsekakor je vse odvisno od mikro okolja in od posameznih oddelkov podjetja. S temi spremembami lahko pride do spremenjene strukture organizacije, spremenjenega sistema nagrajevanja in sodelovanja ter drugačnega soočanja s konflikti. Podjetje mora glede na situacijske spremenljivke in ustrezne kulture te gojiti in ohranjati za naprej z utrjevanjem bistvenih osnov in dejavnikov. V točkah, kjer se situacijske spremenljivke in organizacijska kultura ne skladajo povsem ali pa skladnost ni dovolj izrazita, je za potrebe spremembe organizacijske kulture oziroma za njeno vpeljavo potrebno določiti novo oblikovanje glede na želeno stanje.

Glede na samo strukturo želja oziroma želene kulture, ki so jo izpostavili anketiranci, bi si ti sicer želeli, da se podjetje bolj osredotoči na kulturo nalog in manj na kulturo vlog, torej birokratsko kulturo. Predvidevamo lahko, da bi si zaposleni želeli občasno manj formaliziranega ali manj togega delovnega procesa ali dela ter več prožnosti pri določenih delovnih nalogah. Glede na podatke si tudi želijo določeno ustvarjalno svobodo in manj nadzora oziroma več osredotočenosti na osebnost. To je razvidno tudi iz zelene kulture osebnosti, v skoraj 17%, ki pa naj sicer sploh ne bi bila prisotna, glede na predvidevano kulturo (Tabela 16). Hkrati občutijo, da se v določenih primerih igra preveč na moč, več kot bi si želeli; skoraj 17 % dejansko proti 10 % želeno.

Tabela 16: Dejanska in želeni skupna kultura v podjetju

Odgovori – kultura	Dejanska – skupna	Želena – skupna
	%	%
a – moči	16,67	10,00
b – vlog	63,33	33,33
c – nalog	20,00	40,00
d – osebnosti	0,00	16,67
Skupaj	100,00	100,00

Za natančnejšo postavitev nadaljnjih korakov podjetja bi bilo potrebno dodatno preveriti, na katerih področjih in pri katerih nalogah bi se lahko naredile morebitne ustrezne korekcije, tako da bi se s tem sama kultura bolj približala želeni. Kot že rečeno, glede na same teoretične predpostavke in glede na situacijsko teorijo, ima podjetje dokaj ustrezno kulturo. Da bi se podjetje s svojo kulturo bolj približalo želeni kulturi, bi bilo dobro

narediti določeno preverjanje in morebitne korekcije glede na posamezne oddelke in glede na celoto podjetja:

- preveriti možnosti povečanja prožnosti izvajanja delovnih nalog glede na same postopke ter zmanjšati morebitne preveč toge postopke pri samem delu glede na dotični oddelek;
- preveriti možnosti, kako predati več samostojnosti in moči izvajalcem delovnih nalog glede na njihovo strokovnost in usposobljenost v določenih oddelkih;
- preveriti, kje je morebitna problematična komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi, oziroma če se kje ne upošteva opozicije in s tem izvaja princip delovanja moči po nepotrebnem ali prihaja do komunikacijskih šumov zaradi različnih vrednot;
- preveriti, kje bi lahko zaposleni, kot strokovnjaki na svojem področju, več prispevali pri določenih projektnih nalogah in kako bi jih bilo mogoče kot takšne, torej usposobljene strokovnjake, vključiti pri načrtovanju. Torej več upoštevanja zaposlenih, ko je to možno in primerno.

Sama prevladujoča kultura bi seveda naj ostala še najprej kultura vlog ali birokratska kultura, bi se pa določene točke bolj nagnile k drugim kulturam, predvsem kulturi nalog, oziroma iz bolj mehanistične v bolj organsko strukturo podjetja. Glede na spreminjanje zunanjih dejavnikov in sam delež izvajanja tržnih dejavnosti, kjer lahko predvidevamo, da bo podjetje imelo vedno večjo konkurenco, se lahko predvideva, da bo bolj organska in s tem tudi delno prožnejša struktura kot različica za nove spremembe tudi dovolj primerna. Glede na rezultate same analize je podjetje tudi zelo blizu delno organski strukturi.

Če pogledamo v določenem oddelku podjetja, so sami rezultati drugačni, in kot je razvidno iz Tabele 17, ima tudi vsak posamezen oddelek bolj sebi prilagojeno kulturo – tako dejansko kot želeno, ki sta v obeh predstavljenih primerih tudi dokaj uravnoteženi.

Tabela 17: Dejanska in želena kultura v oddelkih Direktorij in Komunalni odpadki

Odgovori – kultura	Dejanska KO	Želena KO	Dejanska DI	Želena DI
	%	%	%	%
a – moči	10,00	21,43	10,00	6,66
b – vlog	46,67	35,72	33,33	26,67
c – nalog	30,00	32,14	30,00	36,67
d – osebnosti	13,33	10,71	26,67	30,00
Skupaj	100,00	100,00	100,00	100,00

Oddelek Komunalni odpadki ima želeno kulturo, to je kulturo vlog, zanimivo pa je, da si želijo več delovanja po principu moči. Nasprotno temu v oddelku Direktorij težijo k čim manjši kulturi moči, sama želena kultura pa je tukaj zelo blizu dejanski. Tako je potrebno tudi pri približevanju oziroma pri samem delovanju v okviru izboljševanja delovati glede

na določen oddelek. Rečemo lahko, da se glede na same rezultate ankete vidi, da podjetje dokaj uspešno krmari med različnimi skupinami in oddelki oziroma njihovimi željami. Seveda mora kot celota težiti k uravnoveženosti, kar lahko včasih predstavlja problem, saj imajo različni oddelki različne predstave o pravem delovanju, zaradi česar lahko prihaja do morebitnih nesporazumov. Razvidno je, da imajo v podjetju poleg skupne tudi delne kulture glede na oddelek in razdelitev dela ter funkcije oddelkov v podjetju.

SKLEP

Medsebojno vplivanje spremenljivk, uspešnosti in kulture je precej zapleteno in na trenutke težje določljivo, še posebej ker delujemo na področju osebnostnih lastnosti in prepričanj, ki so vedno težko dokončno dorečene in so odvisne od premnogih dejavnikov. Pokazali smo, da različni avtorji različno dojemajo pojem kultura, hkrati pa je vsem skupna ideja o pomembnosti, ki jo ta igra za samo združbo.

Kultura je lahko povezovalna ali razdiralna in velikokrat je dejavnik, ki vpliva ne samo na počutje in občutenje in zadovoljstvo zaposlenih, ampak tudi na uspešnost in/ali učinkovitost združbe. Kot smo predstavili v magistrskem delu, obstaja veliko različnih poimenovanj kulture ter tudi različnih tipologij, sama uspešnost in/ali učinkovitost podjetja pa je večja, če je organizacijska kultura prilagojena situacijskim dejavnikom, česar se nismo lotili direktno dokazovati, saj so sami kazalci direktne povezave kulture ter učinkovitosti in/ali uspešnosti lahko problematični in je ta učinkovitost in/ali uspešnost tudi sprejeta kot predpostavka pri ustrezni kulturi. Kot smo prikazali, je podjetje JKP LOG, d. o. o., v osnovi in kot celotno podjetje s svojo kulturo v skladu s pričakovano zamišljeno kulturo, to je kulturo vlog.

Verjamemo, da je podjetje na zelo dobri poti pri ustvarjanju in ohranjanju primerne kulture ter da bo s primerno »fino« uskladitvijo in delovanjem v posameznik oddelkih in podjetju kot celoti samo stanje tudi izboljševalo. Glede na ves trud vodstva in celote zaposlenih v podjetju bi lahko rekli, da so lep primer ustreznosti kulture glede na same situacijske dejavnike. V podrobneje pregledanih oddelkih in v celotnem podjetju si sicer zaposleni želijo bolj kulturo nalog kot kulturo vlog in več primesi kulture osebnosti. Ugotovili smo, da sam razkorak med dejansko in želeno kulturo ni nedosegljiv, še posebej je to vidno v obravnavanih oddelkih. Govorimo seveda samo o zaposlenih, ki so izpolnili in vrnil izpolnjene ankete. Glede na same situacijske dejavnike in pričakovano kulturo ima podjetje prav tako ustrezno kulturo. In glede na to, da kot pravita Cameron in Quinn (2011, str. 63), da je za uspešnost in/ali učinkovitost podjetja potrebno, da so prisotni vsi štirje tipi kulture, je razvidno, da podjetje deluje ustrezno in usmerja svoje vire glede na vsakokratne potrebe.

Na začetku smo predpostavljali, da v podjetju obstajajo poleg glavne tudi delne kulture ali subkulture. Glede na oddelke smo preverili, da obstajajo različice v povezavi z glavno oziroma prevladujočo kulturo.

Analizirali smo obstoječo kulturo v podjetju in v dveh izbranih oddelkih, to je v oddelku Direktorij in oddelku Komunalni odpadki. Glede na situacijske dejavnike je bila predstavljena kultura vlog, ker je bila predvidena kot najpomembnejša v obravnavanem podjetju. Izkazalo se je, da je tudi v resnici prevladujoča kultura v podjetju. Dejanska kultura in kultura, ki naj bi bila glede na situacijske dejavnike, se skladata. Glede na željeno razporeditev moči kulture smo podali določene morebitne popravke, ki bi vplivali na boljšo učinkovitost in/ali uspešnost ter dosežke. Hkrati lahko rečemo, da smo dokazali, da po oddelkih obstajajo različni tipi kulture oziroma delne kulture ali subkulture, ki so odvisni od situacijskih spremenljivk, vključno z nacionalno kulturo in osebnostjo managerjev in upravljavcev. Ujemanje s temi dejavniki predstavlja ustrezno kulturo. Kultura, ki ustreza situacijskim spremenljivkam, vodi v dosežke, uspešnost in/ali učinkovitost (Rozman, 2000, str. 27, 28), hkrati pa v našem primeru tudi dejanska kultura oddelkov ne odstopa bistveno od zamišljene.

LITERATURA IN VIRI

1. Baligh, H. (2006). *Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription*. New York: Springer Science + Business Media.
2. Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd ed.). San Francisco: Josey-Bass.
3. Capon, C. (2000). *Understanding Organisational Context*. Harlow: Pearson Education Limited.
4. Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., & Røvik, K. (2007). *Organization Theory and the Public Sector; Instrument, culture and myth*. New York: Routledge.
5. Clegg, S., & Hardy, C. (ed.). (1999). *Studying Organization; Theory & Method*. London: Sage Publications.
6. Fincham, R., & Rhodes, P. (2005). *Principles of Organizational Behaviour* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
7. Forsyth, D. (2006). *Group Dynamics* (4th ed.). USA, Belmont: Thomson Wadsworth.
8. Francesco, A., & Gold, B. (2005). *International organizational behaviour: text, cases, and exercises*. Upper Saddle River (N. J.): Pearson Prentice Hall.
9. Handy, C. (1988). *Understanding Organizations* (3rd ed.). London: Penguin Books.
10. Hickman, C., & Silva, M. (1989). *Creating excellence: managing corporate culture, strategy and change in the new age*. New York: Unwin Paperbacks.
11. Hofstede, G. (2013). Recent Discoveries about Cultural Differences. Najdeno dne 3. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.youtube.com/watch?v=LBv1wLuY3Ko>
12. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
13. JKP LOG (b.l.). Primerjava javnomnenjskih analiz 2011/2012. Najdeno 16. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.jkp-log.si/files/ANALIZA%20ANKETE%20%20ZADOVOLJSTVO%20KUPCEV%202012.pdf>
14. JKP LOG (2007). Informacije javnega značaja. Najdeno dne 18. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.jkp-log.si/files/informacije%20javnega%20znacaja.pdf>
15. JKP LOG d.o.o. (2011). Letno poročilo za leto 2010. Najdeno 5. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.jkp-log.si/files/letno%20porocilo%202010.pdf>
16. JKP LOG d.o.o. (2012a). Letno poročilo za leto 2011. Najdeno 5. februarja na spletnem naslovu http://www.jkp-log.si/files/JKP%20LOG_Letno%20porocilo%202011.pdf
17. JKP LOG (2012b). Politika kakovosti in ravnanja z okoljem. Najdeno 16. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.jkp-log.si/files/POLITIKA%20kakovosti%20in%20ravnanja%20z%20okoljem.pdf>
18. Kondalkar, V. (2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International (P) Ltd.
19. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

20. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
21. Lipičnik, B. (2008). Največ koristi od čvrste kulture v organizaciji imajo managerji brez ciljev. *Vloga kulture v združbah (organizacijah): zbornik referatov / 9. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 26. september 2008*, (str. 19–24). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
22. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Založba Obzorja Maribor.
23. Lowe, G. (2010). *Creating healthy organizations: how vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Toronto: University of Toronto Press.
24. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. California: Sage Publications.
25. Mihelič, K. (2008). Vrednote in organizacijska kultura. *Vloga kulture v združbah (organizacijah): zbornik referatov / 9. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 26. september 2008*, (str. 32–39). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
26. Moorhead, G., & Griffin, R. (1992). *Organizational Behaviour: Managing People and Organization* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
27. *Obvestilo o pridobitvi ISO*. Najdeno 22. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.jkp-log.si/index.php?site=vsebine_n&kat=10230&parent=0&lang=1&nid=7063
28. Osland, J., Kolb, D., Rubin, I., & Turner, M. (2007). *Organizational Behaviour: An Experiential Approach* (8th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
29. Osvald, A. (2013). *Analiza ankete – ugotavljanje klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetjih* (interno gradivo). Prevalje: JKP LOG d. o. o.
30. Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory; Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
31. Pogorelčnik, R. (2013). Ledena gora. Najdeno 5. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.sangrila.si/wordpress/?attachment_id=2011
32. *Predstavitev podjetja JKP LOG*. Najdeno 18. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.jkp-log.si/index.php?site=vsebine_all&kat=10212&parent=10210&parent4=10210&lang=1
33. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Organizational Behaviour* (13th ed.). London: Pearson Education International.
34. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
35. Rozman, R. (2008). Spreminjanje kulture v združbah. *Vloga kulture v združbah (organizacijah): zbornik referatov / 9. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 26. september 2008* (str. 1–8). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
36. Rozman, R. (2008/2009): *Teorija Organizacije* (prosojnice). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.

38. Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, (2), str. 3–16. Najdeno 3. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://compass.port.ac.uk/UoP/file/9ae42a63-0544-40e3-8fc6-be0e2ef9231/1/Police%20Culture%20\(s\)_IMSLRN.zip/media/Culture_Schein.pdf](http://compass.port.ac.uk/UoP/file/9ae42a63-0544-40e3-8fc6-be0e2ef9231/1/Police%20Culture%20(s)_IMSLRN.zip/media/Culture_Schein.pdf)
39. Schein, E. (1990, februar). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, (2), str. 109–119. Najdeno 3. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf>
40. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
41. Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide* (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
42. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
43. Shafritz, J., & Ott, S. (2001). *Classics of Organization theory* (5th ed.). Florida: Harcourt College Publishers.
44. 1994. *Slovar Slovenskega Knjižnega Jezika*. Ljubljana: Državna Založba Slovenije.
45. Tavčar, M. (2008). Ali naj kultura sledi strategiji ali strategija kulturi? *Vloga kulture v združbah (organizacijah): zbornik referatov / 9. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 26. september 2008* (str. 70–77). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
46. Tompkins, J. (2005). *Organization Theory and Public Management*. Belmont, CA: Wadsworth.
47. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. Št. 42/2006, neprečiščeno besedilo.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: ANKETA.....	1
Priloga 2: Osvald, A., 2013; Analiza ankete – ugotavljanja klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetjih.....	8

Priloga 1: ANKETA

Spoštovani!

Sem Valentina Napotnik, izredna študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Pripravljam znanstveno magistrsko delo, v katerem želim v soglasju z vodstvom podjetja raziskati kulturo v vašem podjetju.

Prosim vas, da si vzamete čas za izpolnitev spodnje ankete. Z njo želimo pridobiti podatke o trenutni kulturi v vašem podjetju ter o kulturi, kot si jo želite, kar pa je možno le z vašim sodelovanjem.

Vsaki anketi je priložena kuverta (naslovljena na ime Valentina Napotnik). Prosim, če vložite vanjo izpolnjeno anketo, kuverto zalepite in oddate v vašem podjetju.

Anketa je popolnoma **anonimna** in služi le v namene raziskave.

Vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaš čas in trud pri izpolnjevanju ankete!

Lepo pozdravljeni,
Valentina Napotnik

I. Splošni podatki anketiranca (Prosim, obkrožite ali označite ustrezní odgovor z X v prazni tabeli.)

Spol: M Ž

Starost:

<18 let	
18–25 let	
26–33 let	
34–41 let	
42–49 let	
50–57 let	
>58 let	

Izobrazba:

Stopnja najvišje dosežene izobrazbe	
I.	
II.	
III.	
IV.	
V.	
VI.	
VII.	
VIII.	

Oddelek:

Direktorij	
Finance	
Računovodstvo	
Komerciala	
Servis & vzdrževanje	
VOKA	
Komunalni odpadki	
Javne površine	
Pokopališka dejavnost	

Leta dela v podjetju JKP LOG, d. o. o.:

< 1	
1–4	
5–8	
9–12	
13–16	
17–20	
>21	

II. Vprašalnik (Preveden in povzet po Handyju: *Understanding Organizations*, 1998, str. 214–220.)

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika

Trditve, do katerih se boste opredelili, so razvrščene v 15 področij. Vsako trditev in možne odgovore nanjo najprej skrbno preberite. Potem pri vsaki trditvi izberite določeno število točk, pri čemer najvišje število 5 pomeni, da izjava najbolj ustreza stanju v vašem podjetju, število 1 pa, da izjava najmanj ustreza stanju vašega podjetja. Dejansko kulturo ocenjujete na levi strani, zeleno pa na desni strani.

(Op. p.: moške slovnične oblike v vprašalniku so uporabljene splošno in predstavljajo tako moško kot žensko obliko vodje oziroma zaposlenega.)

Vprašalnik o kulturi

DEJANSKO				Trditev	ŽELENO			
				1) Dober vodja (šef):				
4	3	2	1	(a) je odločen in strog, vendar pošten. Je zaščitniški, radodaren in prizanesljiv do zvestih podrejenih.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) je enak do vseh in pravičen, ne izkorišča svojega vodstvenega položaja za svoje lastne osebne koristi. Od svojih podrejenih zahteva le tisto, kar se zahteva glede na zahteve podjetja in opis delovnih nalog.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) je pravičen, do vseh se obnaša enako in je odprt pri zamislih za izpolnjevanje nalog. Svojo moč/avtoriteto uporablja za pridobivanje sredstev, ki so potrebna za izpolnitev in dokončanje naloge.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) je odziven in skrbi tudi za osebne potrebe in vrednote drugih. Svoj položaj uporablja za zagotavljanje priložnosti za podrejene, za njihovo zadovoljstvo in jih spodbuja.	4	3	2	1

				2) Dober podrejeni (delavec):				
4	3	2	1	(a) je skladen s podjetjem, zvest interesom svojega nadrejenega in delaven.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) je odgovoren in zanesljiv, izvaja svoje naloge in zadolžitve in se izogiba dejanjem, ki bi lahko presenetila nadrejene ali jih postavila v neugoden položaj.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) je visoko motiviran in naloge izvaja, kot najboljše zmore; tudi dodaja svoje predloge in ideje. V primerih, ko je to potrebno, lahko vodenje prepusti drugim, če imajo ti več strokovnega znanja, izkušenj in /ali sposobnosti kot sam.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) se osebno in aktivno zanima za razvoj svojih zmožnosti, se rad uči in sprejema pomoč. Prav tako tudi spoštuje potrebe in vrednote drugih in je pripravljen pomagati in doprinesti k njihovem razvoju.	4	3	2	1

				3) Dober član podjetja daje prednost:				
4	3	2	1	(a) osebnim zahtevam vodje/šefa.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) dolžnostim, odgovornostim in zahtevam svojega položaja in tipičnim standardom osebnega obnašanja.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) zahtevam naloge, kar je potrebno pri njenem izvajanju – sposobnosti, zmožnosti, energija in sredstva.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) osebnim potrebam vpletenih posameznikov.	4	3	2	1

				4) Ljudje, ki so cenjeni v podjetju,:				
4	3	2	1	(a) so iznajdljivi in tekmovalni in imajo veliko željo po moči.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) so vestni in odgovorni in imajo močan smisel za zvestobo do podjetja.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) so tehnično učinkoviti in sposobni in zelo zavzeti za dokončanje naloge.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) so učinkoviti in dobri v medsebojnih razmerjih, močno zavezani rasti in razvoju ljudi.	4	3	2	1

				5) Podjetje se do ljudi kot posameznikov obnaša, kot:				
4	3	2	1	(a) da sta čas in energija zaposlenih na voljo nadrejenim v podjetju.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) da sta čas in energija na voljo zaradi pogodbenih vezi, s tem da imajo vsi pravice in dolžnosti.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) da so sodelavci, ki so se zavezali skupnemu cilju s svojimi sposobnostmi in zmožnostmi.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) da so zanimiv in vreden posameznik s svojo lastno osebnostjo.	4	3	2	1

				6) Ljudi kontrolirajo in nanje vplivajo:				
4	3	2	1	(a) z osebnim izvajanjem ekonomske in politične moči (nagrada in kaznovanje).	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) z neosebno izvajanjem ekonomske in politične moči, tako se vzpostavijo procesi in standardi dela.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) s komunikacijo in razpravo o nalogah, ki jih je potrebno narediti. To vodi v konkretno in pravilno delovanje. Motivacija izhaja iz posameznika in njegove osebne zavzetosti za doseganje cilja.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) z notranjimi interesi posameznika in z zadovoljstvom, ki ga ljudje najdejo v delu in/ali skrbi za potrebe drugih vpletenih ljudi.	4	3	2	1

				7) Legitimno in zakonito lahko nekdo nadzoruje dejanja druge osebe,:				
4	3	2	1	(a) če ima ta več avtoritete in moči v podjetju.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) če je v opisu delovnih nalog in vlog opisan in določen nadzor in usmerjanje drugih zaposlenih.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) če ima oseba več znanja glede na nalogo.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) če ljudje sprejmejo, da lahko pomoč ali navodila te osebe pripomorejo k osebni rasti in/ali razvoju.	4	3	2	1

				8) Osnova določanja nalog:				
4	3	2	1	(a) so osebne potrebe in sodbe tistih, ki imajo avtoriteto.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) potekajo iz osnovne razdelitve delovnih mest in dolžnosti v podjetju.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) izhajajo iz zahtev sredstev in strokovnosti za izvedbo naloge.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) so osebne želje in potrebe po učenju in rasti posameznega člana podjetja.	4	3	2	1

				9) Ljudje delajo:				
4	3	2	1	(a) zaradi upanja po nagradi, strahu pred kaznijo ali osebne zvestobe do močnega posameznika.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) zaradi spoštovanja pogodbenih dogovorov, ki jim lahko sledijo kazni in zaradi zvestobe do podjetja.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) zaradi zadovoljstva do opravljenega dela in dosežkov in/ali osebne zavzetosti za opravljanje naloge in doseganje ciljev.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) zaradi zadovoljstva in užitka ob opravljanju same naloge, zaradi naloge same in zaradi skrbi in spoštovanja potreb in vrednot preostalih vpletenih oseb.	4	3	2	1

				10) Ljudje sodelujejo,:				
4	3	2	1	(a) ko to od njih zahteva avtoriteta ali ko verjamejo, da se lahko izkoristijo za osebno prednost.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) ko sta koordinacija in izmenjava določena v opisu delovnih nalog in delovanja podjetja.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) ko je za izvedbo naloge potrebno skupinsko delovanje.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) ko sodelovanje prinese osebno zadovoljstvo, izziv in spodbuja.	4	3	2	1

				11) Namen prizadevanj:				
4	3	2	1	(a) je pridobitev osebne moči in prednosti.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) je pridobitev položaja visokega statusa v formalnem sistemu.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) je povečanje odličnosti vloge, ki jo ima posameznik v podjetju.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) je opozoriti na svoje lastne potrebe.	4	3	2	1

				12) Konflikt:				
4	3	2	1	(a) nadzoruje postavljena avtoriteta, ki velikokrat vpliva na konflikte, da se obdrži njena moč.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) je odvisen od pravil, procesov in definicij odgovornosti.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) se razrešuje preko razgovora in za dobrobit razrešenih delovnih zadev.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) se razrešuje z odprtim in globokim pogovorom o osebnih potrebah in vrednosti ljudi, ki so vpleteni.	4	3	2	1

				13) Odločitve sprejemajo:				
4	3	2	1	(a) ljudje z avtoriteto oziroma močjo.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) ljudje, čigar opis delovnega mesta zajema naloge sprejemanja odločitev.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) ljudje, ki imajo največ znanja in so najbolj strokovni glede posameznega problema.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) ljudje, ki so najbolj osebno vpleteni v problem in na katere izid tudi najbolj vpliva.	4	3	2	1

				14) V strukturi kontrole/nadzora in komunikacije:				
4	3	2	1	(a) ukazi potekajo od zgoraj navzdol po principu preproste piramide, tako da ima vsakdo, ki je v lestvici hierarhično višje, avtoriteto nad vsakim, ki je pod njim. Informacije potekajo počasneje preko linije poveljevanja.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) direktive in ukazi potekajo od zgoraj navzdol. Informacije potekajo od spodaj navzgor in se združijo na vrhu. Izmenjava informacij med različnimi službami je omejena. Avtoriteta in odgovornost vloge je omejena, moč lahko izvaja le na svoje direktno podrejene.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) informacije glede potreb naloge in problema potekajo iz centra aktivnosti te naloge navzgor in navzven. Tisti, ki najbolj poznajo to nalogo, določijo potrebna sredstva in podporo. Skupna služba (koordinacijska funkcija) lahko določi prednosti glede na razpoložljiva sredstva in podatke iz vseh centrov aktivnosti. Struktura se spreminja glede na naravo in lokacijo nalog.	4	3	2	1

				(d) informacije in vpliv potekajo od osebe do osebe glede na prostovoljne odnose. Ti se oblikujejo zaradi izpeljave dela, učenja, medsebojne podpore in zadovoljstva ter skupnih vrednot. Skupna služba (koordinacijska funkcija) lahko določi, kaj mora posameznik doprinesti za vzdrževanje in obstoj podjetja. Te naloge se izvajajo po principu skupnih odločitev.				
4	3	2	1		4	3	2	1

				15) Okolico podjetje vidi kot:				
4	3	2	1	(a) prostor, kjer je vsakdo proti vsem, in tisti, ki druge ne izkoriščajo, so sami izkoriščani.	4	3	2	1
4	3	2	1	(b) da je urejen in racionalen sistem. Tekmovalnost je omejena z zakonom, za reševanje konfliktov se uporablja pogajanje ali kompromis.	4	3	2	1
4	3	2	1	(c) skupnost nepopolnih formacij in sistemov, ki jih je potrebno na novo sestaviti in izboljšati z dosežki podjetja.	4	3	2	1
4	3	2	1	(d) sistem potencialnih groženj in podpore. Podjetje okolje uporablja in z njim manipulira kot s sredstvom za samo-prehrano, to je prostor za igranje in delo, ki se uporablja za užitek in rast članov podjetja.	4	3	2	1

Priloga 2: Osvald, A., 2013; Analiza ankete – ugotavljanja klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetjih.

ANALIZA ANKETE –

ugotavljanja klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetjih

Pri preučevanju organizacijske klime smo uporabljali anonimni vprašalnik. Zaposleni so izrazili svoje mnenje in občutenja ter doživljanje tako, da so označili stopnjo strinjanja s trditvijo. Z odgovori so povedali, kaj jih najbolj in najmanj motivira pri njihovem delu. Na razpolago so imeli določeno vrsto možnih odgovorov. Ti so se gibal od tistega, s katerim se vprašani strinja v celoti (5) , do tistega, s katerim se vprašani najmanj strinja (1).

V zadnjem delu vprašalnika je anketiranec lahko vpisal svoje predloge za izboljšanje zadovoljstva delavcev in motiviranost.

DIMENZIJE KLIME

- a. Obremenitev na delovnem mestu
- b. Zavzetost in odnos do kakovosti
- c. Razpoloženje, odnosi na delovnem mestu in nagrajevanje
- d. Osebno počutje in zasebno življenje
- e. Odnosi z vodstvom, organiziranost ter cilji podjetja
- f. Splošno o zadovoljstvu
- g. Pomembni dejavniki

1. Obremenitev na delovnem mestu	Ugotavljamo, kako zaposleni sprejmejo in vidijo delo, delovne pogoje, kako gledajo na kontrolo in nadzor nad njihovim delom, kako jim ustreza delovni čas in kako je z delovno poslušnostjo.
2. Zavzetost in odnos do kakovosti	Ugotavljamo, ali so zaposleni pripravljeni na dodaten napor, kadar se to zahteva, ter kakšno je vzdušje med zaposlenimi. Ugotavljamo, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela.
3. Razpoloženje, odnosi na delovnem mestu in nagrajevanje	Ugotavljamo mnenje o učinkovitosti njihovega dela, o pripadnosti podjetju, zaupanju in spoštovanju do sodelavcev ter njihovi morebitni tekmovalnosti, reševanju konfliktov. Ugotavljamo njihovo mnenje razmerja med plačami, višino plače in ali se po njihovem mnenju uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.
4. Osebno počutje in zasebno življenje	Ugotavljamo športno aktivnost in njihovo udejstvovanje v športne aktivnosti v prostem času, ali se vdajajo škodljivim razvadam, ali so

	zadovoljni s svojim življenjem. Ugotavljamo, ali koristijo brezplačne ugodnosti za rekreacijo in ali bi se udeležili v okviru podjetja organiziranih športnih dejavnosti. Ugotavljamo, ali so delavci pod stresom na delu, ali so mnenja, da se izvaja mobing, ali bi imeli več zborov delavcev, drugih srečanj.
5. Odnosi z vodstvom, organiziranost ter cilji podjetja	Ugotavljamo, kakšni so odnosi med delavci in vodstvom v podjetju, o zaupanju vodstvu, o soodločanju zaposlenih, o nagrajevanju, ugotavljamo tudi, kakšno je mnenje zaposlenih o nagrajevanju, spodbujanju k sprejemanju večje odgovornosti. Ugotavljamo, ali so zaposleni ZA novoletno obdarovanje otrok zaposlenih in ZA simbolično obdaritev novorojencev zaposlenih.
6. Splošno o zadovoljstvu	Ugotavljamo splošno zadovoljstvo zaposlenih s sodelavci, z delovnim časom, z delom, s svojim nadrejenim, z delovnimi pogoji, s statusom v podjetju in s plačo.
7. Pomembni dejavniki	Ugotavljamo, kako pomembni so za zaposlene dobri delovni pogoji, samostojnost pri delu, možnost usposabljanja, odnosi s sodelavci, višina plače in pohvala za dobro opravljeno delo.

Ugotovljeno je bilo, da je bilo vrnjenih 39 izpolnjenih anket. Od tega 28 moških in 10 žensk, ena anketa pa je bila neveljavna.

1. OBREMENITEV NA DELOVNEM MESTU

- S trditvijo, da je delo enolično, se sploh oz. se ne strinja 56,4 % anketirancev, strinja pa se 38,5 %, 2 ankete sta neveljavni.
- Da so delovni pogoji dobri, se sploh oz. se ne strinja 53,9 %, anketirancev, strinja pa se 43,5 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da jih nenehna kontrola dela vedno bolj vznemirja, se ne strinja oz. se sploh ne strinja 51,3 %, strinja pa se 43,5 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da težko prenaša poslušnost, se ne oz. se sploh ne strinja 53,9 %, strinja pa se 38,5 %, 3 ankete so neveljavne.
- S trditvijo, da jim delovni čas ustreza, se ne oz. se sploh ne strinja 23 %, strinja pa se 74,3 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da so v podjetju postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, se ne oz. se sploh ne strinja 30,7 %, strinja pa se 64 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da je delavec/-ka zadovoljen/-a z vrsto nalog, ki jih prejme, se ne oz. se sploh ne strinja 46,2 %, strinja pa se 51,2 %, 1 anketa je neveljavna.

2. ZAVZETOST IN ODNOS DO DELA

- S trditvijo, da smo zaposleni zavzeti za svoje delo, se ne oz. se sploh ne strinja 7,7 %, strinja pa se 92,3 %.
- S trditvijo, da je delavec pripravljen na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva, se ne oz. se sploh ne strinja 10,3 %, strinja pa se 87,1 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da je delavec pripravljen na dodaten napor (mnenje za skupino), kadar se pri delu to zahteva, se ne oz. se sploh ne strinja 25,6 %, strinja pa se 71,8 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da je delovno vzdušje med zaposlenimi dobro, pozitivno, se ne oz. se sploh ne strinja 35,9 %, strinja pa se 59 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da se zaposleni čutimo odgovorne za kakovost našega dela, se ne oz. se sploh ne strinja 12,9 %, strinja pa se 84,7 %, 1 anketa je neveljavna.

3. RAZPOLOŽENJE, ODNOSI NA DELOVNEM MESTU IN NAGRAJEVANJE

- S trditvijo, da je delovna učinkovitost padla v zadnjih mesecih, se ne oz. se sploh ne strinja 66,6 %, strinja pa se 28,2 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da je delavec naveličan dela, ki ga opravlja, se ne oz. se sploh ne strinja 82 %, strinja se jih 18 %.
- S trditvijo, da razmišljajo, da bi šli delat drugam, se ne oz. se sploh ne strinja 30,7 %, strinja pa se 64,1 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da sodelavci drug drugemu zaupajo, se ne oz. se sploh ne strinja 30,7 %, strinja pa se 61,4 %, 3 ankete so neveljavne.
- Da so medsebojni odnosi med zaposlenimi dobri/prijateljski, se ne oz. se sploh ne strinja 30,7 %, strinja pa se 64,1 %.
- S trditvijo cenim delo sodelavcev se ne oz. se sploh ne strinja 12,9 %, strinja pa se 82,1 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da delavci med seboj sodelujejo in ne tekmujejo, se ne oz. se sploh ne strinja 23,1 %, strinja pa se 71,8 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da konflikte rešujemo v skupno korist, se ne oz. se sploh ne strinja 28,2 %, strinja pa se 69,3 %, 1 anketa je neveljavna.
- Da smo zaposleni samostojni pri opravljanju dela, se ne oz. se sploh ne strinja 17,9 %, strinja pa se 79,5 %, 1 anketa je neveljavna.
- Da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna, se ne oz. se sploh ne strinja 61,5 %, strinja pa se 30,8 %.
- S trditvijo, da je višina plače, ki jo delavec prejema, ustrezna, se ne oz. se sploh ne strinja 43,6 %, strinja pa se 53,8 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih, se ne oz. se sploh ne strinja 48,7 %, strinja pa se 46,2 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da so zadovoljni z ožjimi sodelavci, s katerimi delajo, se ne oz. se sploh ne strinja 7,7 %, strinja pa se 89,7 %, 1 anketa je neveljavna.

4. OSEBNO POČUTJE IN ZASEBNO ŽIVLJENJE (usklajevanje dela in družine)

- S trditvijo, da delavec nima volje in časa za športne in prostočasne aktivnosti, se ne oz. se sploh ne strinja 59 %, strinja pa se 41,1 %.
- S trditvijo, da se vedno bolj vdaja škodljivim razvadam (cigarete, alkohol), se ne oz. se sploh ne strinja 82 %, strinja pa se 15,4 %, 1 anketa je neveljavna.
- Da so s svojim življenjem zadovoljni, se ne oz. se sploh ne strinja 7,7 %, strinja pa se 89,7 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da redno koristijo brezplačne ugodnosti za rekreacijo, ki jih podjetje nudi, se ne oz. se sploh ne strinja 43,6 %, strinja se pa 53,9 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo udeležil/a bi se tudi drugih športnih aktivnosti, organiziranih za zaposlene (kolesarjenje, pohodi ...) se ne oz. se sploh ne strinja 33,3 %, strinja pa se 61,4 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da podjetje dobro skrbi za rekreacijo in promocijo zdravja zaposlenih, se ne oz. se sploh ne strinja 17,9 %, strinja pa se 79,5 %.
- S trditvijo, da je nadrejeni pripravljen pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oz. osebnih težavah zaposlenih, se ne oz. se sploh ne strinja 12,8 %, strinja pa se 79,5 %, 3 ankete so neveljavne.
- S trditvijo, da so ponosni, da so zaposleni v našem podjetju, se ne oz. se sploh ne strinja 10,3 %, strinja pa se 87,2 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo na delovnem mestu sem pod nenehnih stresom se ne oz. se sploh ne strinja 43,6 %, strinja pa se 51,4 %.
- S trditvijo menim, da se v podjetju izvaja mobing nad podrejenim se ne oz. se sploh ne strinja 53,8 %, strinja pa se 35,9 %, 4 ankete so neveljavne.
- S trditvijo menim, da je premalo zborov delavcev ali drugih srečanj se ne oz. se sploh ne strinja 23,1 %, strinja pa se 69,3 %, 3 ankete so neveljavne.

5. ODNOSI Z VODSTVOM, ORGANIZIRANOST TER CILJI PODJETJA

- S trditvijo, da je odnos z nadrejenim dober, se ne oz. se sploh ne strinja 10,3 %, strinja pa se 87,1 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da ima z vodstvom dovolj stikov, se ne oz. se sploh ne strinja 25,7 %, strinja pa se 71,8 %.
- S trditvijo, da se o svojem delu lahko odprto pogovarja z nadrejenim, se ne oz. se sploh ne strinja 7,7 %, strinja pa se 89,7 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da so politika in kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja vsem jasni, se ne oz. se sploh ne strinja 56,4 %, strinja pa se 41 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da se vodja pogovarja s podrejenim o rezultatih dela, se ne oz. se sploh ne strinja 33,3 %, strinja pa se 61,6 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da imamo zaposleni možnost soodločanja pri odločitvah vodstva, se ne oz. se sploh ne strinja 56,4 %, strinja se 33,4 %, 4 ankete so neveljavne.
- S trditvijo, da vodja in narava dela omogočata samostojnost pri delu, se ne oz. se sploh ne strinja 12,9 %, strinja pa se 82,1 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da vodstvo ustrezno nagraduje za delo, se ne oz. se sploh ne strinja 59 %, strinja pa se 35,9 %, 2 ankete sta neveljavni.

- S trditvijo, da je stimulativnih nagrad premalo, se ne oz. se sploh ne strinja 28,2 %, strinja pa se 66,7 %, 2 ankete sta neveljavni.
- S trditvijo, da zaposleni zaupajo vodstvu, se ne oz. se sploh ne strinja 35,9 %, strinja pa se 61,5 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da imamo zaposleni premalo možnosti za samostojno delo in kreativnost, se ne oz. se sploh ne strinja 55,4 %, strinja pa se 35,9 %, 3 ankete so neveljavne.
- S trditvijo, da nas vodje spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, se ne oz. se sploh ne strinja 17,9 %, strinja pa se 79,5 %, 1 anketa je neveljavna.
- S trditvijo, da v podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo, se ne oz. se sploh ne strinja 35,9 %, strinja pa se 61,5 %, 1 anketa je neveljavna.
- ZA novoletno obdarovanje otrok zaposlenih se ne oz. se sploh ne strinja 10,3 %, strinja pa se 87,1 %, 1 anketa je neveljavna.
- ZA simbolično obdaritev novorojenca zaposlenih se ne oz. se sploh ne strinja 12,8 %, strinja pa se 84,6 %, 1 anketa je neveljavna.

6. SPLOŠNO O ZADOVOLJSTVU

- Zadovoljni s sodelavci: zadovoljni 56,4 %, neopredeljeni 23,1 %, nezadovoljni 10,3 %, 1 anketa je neveljavna.
- Zadovoljni z delovnim časom: zadovoljni 84,6 %, neopredeljeni 10,3 %, nezadovoljni 2,6 %.
- Zadovoljni z delom: zadovoljni 84,6 %, neopredeljeni 5,1 %, nezadovoljni 5,1 %, 2 ankete sta neveljavni.
- Zadovoljni s svojim nadrejenim: zadovoljni 71,8 %, neopredeljeni 15,4 %, nezadovoljni 7,7 %, 2 ankete sta neveljavni.
- Zadovoljni z delovnimi pogoji: zadovoljni 61,5 %, neopredeljeni 25,6 %, nezadovoljni 7,7 %, 2 ankete sta neodgovorjeni.
- Zadovoljni s statusom v podjetju : zadovoljni 56,4 %, neopredeljeni 30,8 %, nezadovoljni 7,7 %, 2 ankete sta neveljavni.
- Zadovoljni s plačo: zadovoljni 41 %, neopredeljeni 23 %, nezadovoljni 30,8 %, 2 ankete sta neveljavni.

7. KAKO SO POMEMBNI DEJAVNIKI

- Dobri delovni pogoji: nepomembni 5,1 %, srednje pomembni 7,7 %, zelo pomembni 84,6 %, 1 anketa je neveljavna.
- Samostojnost pri delu: nepomembni 2,6 %, srednje pomembni 25,6 %, zelo pomembni 69,2 %, 1 anketa je neveljavna.
- Možnost izobraževanja: nepomemben 5,1 %, srednje pomemben 25,6 %, zelo pomemben 66,7 %, 1 anketa je neveljavna.
- Odnosi z nadrejenimi: nepomemben 5,1 %, srednje pomemben 2,6 %, zelo pomemben 89,7 %, 1 anketa je neveljavna.

- Odnosi s sodelavci: nepomemben 5,1 %, srednje pomemben 12,8 %, zelo pomemben 76,9 %, 2 ankete sta neveljavni.
- Višina plače: nepomemben 7,7 %, srednje pomemben 12,8 %, zelo pomemben 76,9 %, 1 anketa je neveljavna.
- Pohvala za dobro opravljeno delo: nepomemben 7,7 %, srednje pomemben 10,3 %, zelo pomemben 79,5 %, 1 anketa je neveljavna.

8. Ali menite, da je kvaliteta vašega delovnega življenja ustrezna?

DA 89,7 %

NE 7,7 %

1 anketa je neveljavna.

Odgovori delavcev na vprašanja

1. Kako povečati zadovoljstvo pri delu?

- Večja organiziranost dela, ki ga opredeljuje vodstvo.
- Daj mi delo in me pusti pri miru (nenehna kontrola).
- Dvig plače.
- Stimulacija.
- Večje zaupanje z nadrejenimi.
- Z večjo plačo.
- Z urejenimi medsebojnimi odnosi.
- Z nagrajevanjem dobrih delavcev in kaznovanjem slabih (pri OD).
- Boljša zaščitna sredstva (zimski čevlji, rokavice, orodja), primeren prostor v delovnem okolju, voziček in orodja.
- Več stimulacije.
- Prerazporejanje dela zaposlenim, ki ne delajo nič!
- Stimulativnost za dobre, skrbne delavce, na katere se lahko podjetje zanesa.
- Plača (2x).

2. Kako povečati motiviranost za delo?

- Stimulacije glede na rezultate dela.
- Večja stimulacija (3x).
- Plača.
- Nagrade za pripadnost za dobro delo.
- Z večjo avtoriteto vodij dela.
- S povečano pripadnostjo podjetju.
- Nagrajevanje delavcev, ki svoje delo opravljajo dobro, kvalitetno, pravočasno.
- Stimulacije, dvig plač – predvsem nadurnim delavcem.
- Denarna motivacija.
- Stimulacija, dodatek.
- S prožnejšo lestvico ocenjevanja posameznikov za njegovo opravljeno delo.
- Uvesti razgovore na letni ravni za podrejene in na podlagi tega delegirat uspošnost, kreativnost.

3. Katere stvari bi najprej spremenili na delovnem mestu?

- Službeno vozilo za dežurnega na cisterni.
- Vrnitev redne stimulacije.
- Povečanje plače.
- Z boljšim pogovorom med delavci in obveščanjem delavcev v podjetju.
- Enakopravnost delavcev, disciplina na delovnem mestu, poslušnost delavcev.
- Red, disciplina, odgovornost do dela.
- V gradbeni skupini bi morali tudi šoferji delati, da bi vsi delavci in tudi šoferji nosili delovne obleke, s tem bodo ljudje vedeli, da so v službi in ne na dopustu.
- Mešanje uprave v delovne procese (nimajo pojma) ...
- Da ima vsak voznik večinoma svoje vozilo, da lahko skrbi za red pri dokumentaciji in čistoči vozila.
- Da priložnostni vozniki čim manj vozijo, ker se na tak način preveč uničijo vozila.
- Pohvale in nagrade za dobro opravljeno delo.
- Plača.
- Doseči večjo ambicioznost posameznikov v določenem oddelku – službi.

4. Drugi predlogi

- Vsak naj opravlja svoje delo, za katerega je bil zaposlen.
- Dvig plače.
- Smetar ni poštar (koledarji, obvestila).
- Dvig plače.
- Slaba plača, slab božiček.
- Da dela razporeja človek, ki je odgovoren za tista dela, ki jih opravlja delavec, npr. smetar – delo opravlja šef smetarjev ali podobno – ne da si nekateri delavci sami izbirajo dela in naloge.
- Dobro in prizadevne je treba nagraditi, slabe, neodgovorne pa kaznovati.
- Malica bi morala biti za vse enaka, ne da se delavci s terena vozijo na malico v LOG, nekateri pa vedno malicamo na terenu.
- Da veljajo za vse zaposlene ista pravila kaznovanja in nagrajevanja.
- Tudi kakšen procent pri plači ne bi škodil posameznikom.
- Plača.

Predstavitev kategorij, ki so najslabše ocenjene

- S trditvijo, da razmišljajo, da bi šli delat drugam, se ne oz. se sploh ne strinja 30,7 %, strinja pa se 64,1 %, 2 anketi sta neveljavni.
- Da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna, se ne oz. se sploh ne strinja 61,5 %, strinja se le 30,8 %.
- S trditvijo na delovnem mestu sem pod nenehnih stresom se ne oz. se sploh ne strinja 43,6 %, strinja pa se 51,4 %.
- S trditvijo menim, da je premalo zborov delavcev ali drugih srečanj se ne oz. se sploh ne strinja 23,1 %, strinja pa se 69,3 %, 3 ankete so neveljavne.

- S trditvijo, da imamo zaposleni možnost soodločanja pri odločitvah vodstva, se ne oz. se sploh ne strinja 56,4 %, strinja se 33,4 %, 4 ankete so neveljavne.
- S trditvijo, da je stimulatvinih nagrad premalo, se ne oz. se sploh ne strinja 28,2 %, strinja pa se 66,7 %, 2 anketi sta neveljavni.

Poročilo ankete sestavila:
Alojzija OSVALD

Direktor:
Štefan ŠUMAH