UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PRIMERJALNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PRIMERU PODJETIJ PAKT MEDIA IN ART REBEL 9

Ljubljana, september 2016 MAJA SLATENŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Slatenšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjalna analiza organizacijske kulture na primeru podjetij Pakt Media in Art Rebel 9, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA **3**

1.1 Opredelitev in značilnosti organizacijske kulture 3

1.2 Organizacijska kultura in organizacijska klima 9

1.3 Strast do dela 16

1.4 Pripadnost organizaciji 17

1.5 Ravni in elementi organizacijske kulture 18

1.6 Kulturna mreža 23

1.7 Oblikovanje in sprememba organizacijske kulture 24

1.7.1 Tri faze oblikovanja kulture po Rozmanu 24

1.7.2 Ocenjevanje in spreminjanje organizacijske kulture po OCAI 26

2 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE **27**

2.1 Hofstedejev model organizacijske kulture 28

2.2 Ansoffova tipologija organizacijske kulture 30

2.3 Handyjeva tipologija organizacijske kulture 31

2.4 Dealova in Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture 35

2.4.1 »Mačo« kultura 36

2.4.2 Prodajna kultura 36

2.4.3 Kultura »zastavi svoje podjetje« 36

2.4.4 Procesna kultura 37

2.5 Cameronova in Quinnova tipologija organizacijske kulture 37

2.5.1 Kultura hierarhije 39

2.5.2 Kultura trga 40

2.5.3 Kultura klana 40

2.5.4 Kultura adhokracije 41

2.5.5 Uravnotežena kultura 42

2.5.6 Model konkurenčne vrednosti, vodenje, učinkovitost in organizacijska teorija ... 42

2.6 Goffeejeva in Jonesova tipologija organizacijske kulture 44

2.6.1 Mrežna kultura 48

2.6.2 Koristoljubna kultura ... 48
2.6.3 Razdrobljena kultura ... 49
2.6.4 Skupna kultura ... 50
3 PRIMERJALNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PRIMERU IZBRANIH PODJETIJ ... 51
3.1 Predstavitev podjetij Pakt Media in Art Rebel 9 ... 52
3.1.1 Pakt Media ... 52
3.1.2 Art Rebel 9 ... 53
3.2 Zasnova raziskave in metodologija ... 56
3.2.1 Teza magistrskega dela in raziskovalna vprašanja ... 59
3.2.2 Omejitve raziskovalnega dela ... 59
3.2.3 Predstavitev vprašalnika in intervjuja ... 60
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov ... 62
3.3.1 Predstavitev vzorca ... 62
3.3.2 Analiza organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna ... 63
3.3.3 Analiza organizacijske kulture po tipologiji Goffeeja in Jonesa ... 68
3.4 Diskusija in priporočila ... 72
3.5 Prispevek magistrskega dela k znanosti ... 76
SKLEP ... 76
LITERATURA IN VIRI ... 78
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Funkcije organizacijske kulture po Robbinsu ... 5
Tabela 2: Organizacijska kultura – dimenzije in opis ... 6
Tabela 3: Osnovne razlike med organizacijsko kulturo in klimo ... 10
Tabela 4: Organizacijska klima – dimenzije in opis ... 14
Tabela 5: Dimenzije in pomen strasti do dela ... 16
Tabela 6: Kategorije elementov kulture ... 20
Tabela 7: Vloga neformalnih igralcev po Dealu in Kennedyju ... 22
Tabela 8: Tipologije usmerjenosti kulture podjetja ... 25

Tabela 9: Tipi organizacijskih kultur po Ansoffu 30

Tabela 10: Vodenje, učinkovitost, organizacijska teorija ter značilnosti po modelu konkurenčne vrednosti 42

Tabela 11: Vprašalnik za ocenitev organizacijske kulture po Goffeeju in Jonesu 47

Tabela 12: Vprašalnik za ocenitev organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu 60

Tabela 13: Podatki o spolu, starosti in času zaposlitve anketirancev 63

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture 4

Slika 2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji 10

Slika 3: Vpliv organizacijske klime na poslovanje 15

Slika 4: Vpliv organizacijske klime na pripadnost organizaciji 16

Slika 5: Ravni organizacijske kulture po Scheinu 18

Slika 6: Kulturna mreža po Johnsonu in Scholesu 23

Slika 7: Hofstedejev model organizacijske kulture 28

Slika 8: Prikaz strukture organizacije, kjer prevladuje kultura moči 32

Slika 9: Prikaz strukture organizacije, kjer prevladuje birokratkska kultura 33

Slika 10: Prikaz strukture organizacije, kjer prevladuje kultura, usmerjena v naloge 34

Slika 11: Prikaz strukture organizacije, kjer prevladuje eksistencialna kultura 34

Slika 12: Matrika štirih tipov organizacijskih kultur po Dealu in Kennedyju 35

Slika 13: Fokusni model za ocenjevanje organizacijske kulture 38

Slika 14: Matrika modela konkurenčnih vrednosti 39

Slika 15: Matrika štirih tipov organizacijskih kultur po Goffeeju in Jonesu 44

Slika 16: Tridimenzionalni model organizacijske kulture »Double S Cube« 45

Slika 17: Prenovljen logotip podjetja Pakt Media 53

Slika 18: Prenovljen slogan podjetja Art Rebel 9 55

Slika 19: Prenovljen logotip podjetja Art Rebel 9 55

Slika 20: Načrt raziskave po fazah 58

Slika 21: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Pakt Media, zaposleni 64

Slika 22: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Pakt Media, vodstvo 65

Slika 23: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, zaposleni 66

Slika 24: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, vodstvo 67

Slika 25: Grafični prikaz dimenzije družabnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Pakt Media 69

Slika 26: Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Pakt Media 70

Slika 27: Grafični prikaz dimenzije družabnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Art Rebel 9 71

Slika 28: Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Art Rebel 9 72

UVOD

Proučevanje pojava **organizacijske kulture** ni novo. Organizacijo kot družbeni sistem v vseh njenih razsežnostih so proučevali in jo še proučujejo znanstveniki s področja organizacijske psihologije in sociologije. Vzrokov večjega zanimanja za organizacijsko kulturo je več, trije najpomembnejši, ki jih navaja Rozman (2000, str. 133), pa so (1) objava nekaterih del s področja poslovne organiziranosti, kot je uspešnica Petersa in Watermana leta 1982, kjer sta uspešnost podjetij povezala z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju, (2) veliko primerjalnih analiz na področju organizacijskega raziskovanja, s katerimi so številni znanstveniki poskušali odkriti vzroke za nezadržen vzpon japonskega gospodarstva ter (3) intenzivno proučevanje spreminjanja vrednot posameznika, ko so menedžerji ugotovili, da svojih podrejenih ne morejo več motivirati s klasičnimi pristopi, zato so iskali odgovore, kako pritegniti zaposlene, da se bodo identificirali s cilji podjetja in tako dosegli boljše rezultate.

Organizacijska kultura je abstrakten pojem, toda sile, ki jih kreira, ter socialni in organizacijski dogodki, ki izvirajo iz kulture, so zelo močni (Schein, 2004, str. 3). Tako je moč organizacijske kulture odvisna od tega, kako dolgo obstaja, od stabilnosti njenih članov in od čustvenega odzivanja na dejanske dogodke v preteklosti, ki so jih njeni člani, pripadniki skupaj doživeli (Schein, 2004, str. 11).

Posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je cela vrsta **tipologij**, ki so jih razvili posamezni avtorji. Tipologija kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti nam s pomočjo tipa modela poskuša prikazati stvarnost (Rozman, 2000, str. 135). Kot že rečeno, je organizacijska kultura abstrakten pojem. Prednost takšnih tipologij je, da nam omogočijo veliko različnih možnosti interpretacije organizacijske kulture, ki jo proučujemo. Slabost in nevarnost takšnih tipologij pa je, da so preveč abstraktne in ne odsevajo ustrezno dejanskega stanja pojava, ki ga proučujemo. Tako so lahko tipologije uporabne, če poskušamo primerjati več organizacij med sabo, in popolnoma neuporabne, če poskušamo razumeti eno točno določeno organizacijo (Schein, 2004, str. 190).

Delovno okolje je eno od najpomembnejših življenjskih okolij, kjer na varnost in zdravje medsebojno delujejo različni komplementarni dejavniki, kot na primer organiziranost dela, delovni pogoji, medsebojni človeški odnosi, dejavniki delovnega okolja, tehnologija in podobno. Glede na dejstvo, da delavci vsaj tretjino svojega življenja preživijo na delu, je ustrezna kakovost delovnega okolja razlog za sistematično **analizo organizacijske kulture** (Šumanski, Kolenc & Markič, 2008, str. 367). Upravljanje, skrb in odgovornost za varnost in kulturo varnosti na delovnem mestu v kateri koli organizaciji, zahtevajo vodstvene delavce, ki skrbijo za osveščenost in izobrazbo vseh zaposlenih, tako na individualni kot na kolektivni ravni (Šumanski, Kolenc & Markič, 2008, str. 366). Vendar vodje težko motivirajo svoje time za doseganje najboljših rezultatov, če nimajo ustreznega znanja, kako to doseči (Jain & Jain, 2013, str. 50).

Namen magistrskega dela je razširiti in sistematično povezati obstoječe znanje s področja organizacijske kulture, predstaviti njen pomen in povezavo s poslovanji podjetij, pri čemer povzemam različne teorije iz domače in tuje strokovne literature. Teoretični del magistrske naloge tako predstavlja podlago za praktični del, v katerem na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij analiziram njuno organizacijsko kulturo in z njo potrjujem ali ovržem prepričanje vodstva, da je organizacijska kultura v obeh podjetjih praktično enaka.

Osnovni cilj magistrskega dela je analizirati organizacijsko kulturo na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij in ju primerjati med sabo. Pri tem so **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. opredeliti pojem organizacijske kulture s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij in drugih spletnih virov;
2. predstaviti pomen organizacijske kulture, njeno nastajanje in spreminjanje;
3. proučiti in predstaviti različne tipologije organizacijske kulture;
4. izvesti primerjalno analizo obstoječe organizacijske kulture v dveh izbranih podjetjih ter pripraviti priporočila vodstvu.

Sklepati, da je organizacijska kultura v podjetjih enaka, ker je lastništvo isto, je preveč posplošeno. Organizacijska kultura je »živa«, razvija se skupaj z zaposlenimi in z vodstvom. Tako postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, da analiza organizacijske kulture omogoči njeno spoznavanje in lahko pripomore, da vodstvo sprejme potrebne odločitve za morebitne spremembe in tako poveča učinkovitost uresničevanja ciljev podjetja.

Raziskovalna vprašanja, ki jih preverjam v empiričnem delu, so:

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbranih podjetjih?
Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je želena organizacijska kultura v izbranih podjetjih?
Raziskovalno vprašanje 3: Ali je organizacijska kultura v izbranih podjetjih res enaka, ker je lastništvo isto?
Raziskovalno vprašanje 4: Ali je organizacijska kultura skladna s prepričanjem vodstva?
Raziskovalno vprašanje 5: Ali je treba organizacijsko kulturo v izbranih podjetjih spremeniti?

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh glavnih poglavij. V prvem poglavju opredeljujem sam pojem organizacijske kulture ter pojasnjujem razlike med organizacijsko kulturo in klimo, kar se rado zamenjuje med sabo. Naštejem in opišem sestavine in značilnosti organizacijske kulture.

V drugem poglavju podrobneje predstavljam nekatere modele oziroma različne tipologije organizacijskih kultur, ki so jih razvili posamezni avtorji, ter pomen, proces oblikovanja in nastajanja organizacijske kulture v podjetjih. Tipologij je kar nekaj, kar je posledica velikega

zanimanja za organizacijsko kulturo, njihovo poznavanje pa je nujno pri raziskovanju, analiziranju in morebitnem spreminjanju organizacijske kulture v podjetjih.

Tretje poglavje je namenjeno primerjalni analizi organizacijske kulture na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij, ki temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, ki je sestavljen iz kvalitativnega in kvantitativnega dela.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.1 Opredelitev in značilnosti organizacijske kulture

Organizacijska kultura. Ne moremo je videti, ne moremo se je dotakniti, ne moremo je vonjati, okusiti ali slišati, a je tam. Prežema vse vidike življenja organizacije in ima velik vpliv na organizacijski uspeh ali propad. Če jo upravljamo učinkovito, je lahko za organizacijo pomembno ekonomsko sredstvo. V nasprotnem primeru, če je njeno upravljanje neučinkovito ali če jo pustimo, da propada, lahko povzroči težave v poslovanju in vodi celo v propad organizacije (Flamholtz & Randle, 2011, str. xi).

Koncept organizacijske kulture se je prvič pojavil v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja in je kmalu postal eden od najbolj vplivnih, a tudi najbolj spornih konceptov v raziskovanju in praksi upravljanja s podjetji. Organizacijsko kulturo so strokovnjaki zelo različno opredeljevali in obstaja pomanjkanje soglasja k splošni opredelitvi koncepta (Linnenluecke & Griffiths, 2010, str. 358). Razumeti kulturni koncept organizacije pomeni razumeti reakcije, interpretacije in akcije posameznih članov organizacije, kot tudi razumeti akcije, misli in občutke, ki nastanejo v skupini (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000, str. 72).

V najbolj posplošenem smislu nam organizacijska kultura in klima v osnovi predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vedenja posameznikov v organizaciji in podobno (Mihalič, 2007, str. 4). Rozman (2000, str. 134) opredeljuje **organizacijsko kulturo** kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja.

Mihalič (2007, str. 5–6), tako kot Rozman, dodaja še skupne cilje ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema. Skupne vrednote, norme, stališča, pravila in drugi elementi organizacijske kulture v bistvu opredeljujejo tako imenovani kolektivni fenomen organizacije, ki ga zelo poenostavljeno imenujemo »tako delamo mi«, oziroma »tako je pri nas« (Mihalič,

2007, str. 5–6). Vizija (dizajn, temeljna podoba sveta) je glavni »generator« kulture, ki se odraža skozi niz prepričanj, predstavitev in načel, pojasnil o tem, »kaj obstaja«, vrednote pa so »socialni standardi«, družbeno uveljavljeni okviri, ki vključujejo tudi vedenjske pomene (Nica, 2013, str. 3).

Temeljne elemente celostnega sistema organizacijske kulture prikazujem s Sliko 1.

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture

Vir: R. Mihalič, Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo, 2007, str. 6.

V širšem smislu je kultura vse, kar so ljudje ustvarili s svojim delom, tako fizičnim kot umskim. Obstaja materialna kultura, to so sredstva za delo in ostale materialne dobrine, ter nematerialna kultura, skupek doseženih vrednot človeške družbe (Šumanski, Kolenc & Markič, 2008, str. 365).

Schein (2004, str. 17) opredeljuje organizacijsko kulturo kot vzorec osnovnih predpostavk, ki se jih je neka skupina naučila skozi reševanje zunanjih problemov in notranjih integracij. Te predpostavke si skupina deli, jih sprejema kot veljavne in jih predstavi novim članom kot pravilen način zaznavanja, mišljenja in občutenja pri reševanju problemov (Schein, 2004, str. 17). V vsaki organizaciji bomo opazili, da se ti sistemi ali vzorci vrednosti neprestano razvijajo (Jain & Jain, 2013, str. 45). Na tak način organizacija počasi doseže svoje cilje in rešuje probleme, v podporo pa so ji njena zgodovina, miti, ki se kažejo skozi tradicijo, ceremonije in obrede ter jo združujejo v celoto in se zaradi tega razlikuje od drugih organizacij (Grundey, 2008, str. 52). Z drugimi besedami organizacijska kultura določa socialno, družbeno identiteto v vsaki organizaciji (Ghorbanhosseini, 2013, str. 1020).

Jain & Jain (2013, str. 47) sta zbrala nekaj opredelitev organizacijske kulture različnih akademikov, in sicer jo je Hofstede najprej opredelil kot kolektivno mentalno programiranje

ljudi v nekem okolju, kasneje pa kot kolektivno programiranje uma, ki razlikuje člane neke skupine od druge. Kotter in Heskett sta opredelila organizacijsko kulturo kot neodvisen niz vrednot in načinov obnašanja, ki so običajni v skupnosti in se ohranjajo v daljšem časovnem razdobju. Robbins opredeljuje organizacijsko kulturo kot set značilnosti, ki je skupen vsem članom organizacije in zaradi česar se organizacija razlikuje od drugih, te značilnosti pa zelo ceni. Handy pa meni, da sta vloga in naloga tisti dve obliki kulture, ki ju najpogosteje najdemo v organizacijah (Jain & Jain, 2013, str. 47).

Organizacijska kultura ima po Robbinsu v organizaciji več funkcij. Povzemam jih v Tabeli 1 (Jain & Jain, 2013, str. 48):

Tabela 1: Funkcije organizacijske kulture po Robbinsu

Funkcije organizacijske kulture po Robbinsu:
1. Zaradi nje se organizacije ločijo med sabo.
2. Izraža občutek identitete.
3. Zaradi nje pripadniki organizacije ne mislijo samo na svoje lastne interese, temveč na interese nečesa večjega.
4. Krepi stabilnost družbenega sistema; je kot lepilo, ki drži organizacijo skupaj.
5. Služi kot mehanizem, ki daje smisel in nadzira ter oblikuje stališča in obnašanje pripadnikov organizacije.

Vir: A. K. Jain & S. Jain, Understanding Organizational Culture and Leadership – Enhance Efficiency and Productivity, 2013, str. 48.

Veliko menedžerjev ne zna voditi ljudi. Bojijo se določati jasne cilje, ki so merljivi in zavezujejo njih ali druge člane organizacije k njihovim doseganjem. To jim povzroča nelagodje. Da se temu izognejo, določajo posredne in slabo določene cilje, ki jih ne posredujejo ostalim članom dalje tako, da bi jih vsi razumeli, kar vodi v frustracije in spraševanje, zakaj delo ni nikoli opravljeno tako, kot bi moralo biti (Jain & Jain, 2013, str. 48). Vodja in delavec laže dosežeta skladnost pričakovanj, če pripadata isti kulturi v organizaciji, saj kultura sama opravi usklajevanje pričakovanj. Še več: če vodja in delavec pripadata isti kulturi, lahko delavec celo ugane, kaj vodja od njega pričakuje, čeprav se vodja tega pričakovanja ne zaveda. Tako izpade, da imajo vodje, ki nimajo ciljev, še največ koristi od čvrste kulture v organizaciji (Lipičnik, 2010, str. 59).

Organizacijska kultura usmerja dejanja članov organizacije brez natančnih navodil ali dolgih sestankov, da bi se znali soočiti z določenimi problemi. Zmanjšuje nejasnosti in nesporazume med funkcijami in oddelki v organizaciji, vendar le, če je v organizaciji prisotna močna kultura in kadar njeni člani ne dvomijo v legitimnost in primernost vrednot in prepričanj organizacije (Jain & Jain, 2013, str. 50).

Organizacijska kultura pomembno vpliva na tržno usmerjeno obnašanje ter tržno in finančno uspešnost (Hogan & Coote, 2013, str. 1609). Je tudi vir trajne konkurenčne prednosti in ključni dejavnik za doseganje organizacijske učinkovitosti, vendar na njo ne vpliva neposredno, temveč skozi oblikovanje obnašanja pripadnikov organizacije (Zheng, Yang & McLean, 2008, str. 765) preko formalnih sistemov nadzora, postopkov in avtoritete. Je pomembno orodje za doseganje želenih rezultatov organizacije (Hogan & Coote, 2013, str. 1069).

K organizacijski učinkovitosti prispevajo 4 dimenzije organizacijske kulture. Katere so in na kaj se nanašajo, predstavljam v Tabeli 2 (Zheng, Yang & McLean, 2008, str. 765).

Tabela 2: Organizacijska kultura – dimenzije in opis

Dimenzija:	Opis:
Prilagodljivost	Stopnja, do katere ima organizacija možnost spreminjanja obnašanja, strukture in sistema, da bi preživela ob spremembah v poslovnem svetu.
Doslednost	Do kakšnega obsega so s strani članov organizacije sprejeta prepričanja, vrednote in pričakovanja.
Sodelovanje	Raven sodelovanja članov organizacije pri sprejemanju odločitev.
Poslanstvo	Skupna opredelitev namena obstoja organizacije, ki jo sprejemajo vsi člani organizacije.

Vir: W. Zheng, B. Yang & G. N. McLean, Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, 2008, str. 765.

Pri pregledu različnih opredelitev organizacijske kulture lahko izvlečemo kar nekaj skupnih točk, in sicer (1) prevladujoči vzorci obnašanja, (2) sistemski vidik organizacijske kulture, (3) niz vrednot, prepričanj in pogledov, (4) sprejemanje in zagovarjanje norm in vrednot s strani članov organizacije ter (5) organizacijska kultura organizacije med sabo razlikuje (Ghorbanhosseini, 2013, str. 1020).

Raziskave so pokazale, da organizacijska kultura zagotavlja zaposlenim varno delovno mesto in omogoča dolgotrajno ali doživljenjsko zaposlitev, oboje pa vodi v predanost zaposlenih do organizacije. Organizacijska kultura ima tako pozitiven učinek na razvoj ciljev, strategij, na posameznikovego obnašanje, njegov načina dela, motivacijo, zadovoljstvo z delom, na inovacije, na odločanje in predanost zaposlenih do organizacije. Povezovalec vseh teh dejavnikov je torej človeški kapital (Ghorbanhosseini, 2013, str. 1020–1024).

V strokovni literaturi naletimo na več opredelitev organizacijske kulture. Osnovna členitev opredelitev, pravi Rozman (2000, str. 134), je razločevanje na definicije, ki opredeljujejo kulturo v ožjem pomenu kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi, ter na definicije v širšem pomenu,

ki opredeljujejo organizacijsko kulturo, ki ne pomeni samo vrednote, temveč tudi prepričanje in način ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke in tudi tehnologijo ter tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja.

Dalje Rozman (2000, str. 134) opozarja še na dve razsežnosti organizacijske kulture. Prva razsežnost je časovni horizont spreminjanja. Večina strokovnjakov s tega področja poudarja, da organizacijske kulture ne moremo spremeniti »čez noč«, da trajajo procesi spreminjanja tudi po več let, enako kot njeno nastajanje. Druga razsežnost pa je povezana z vplivno skupino, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima največji vpliv. Večina strokovnjakov pripisuje vrhu podjetja največji vpliv na nastajanje in spreminjanje organizacijske kulture (Rozman, 2000, str. 134). Za spreminjanje organizacijske kulture ni formul ali pravil. Za menedžerje je bolj praktična in koristna uporaba kulturnih idej v vsakdanjem poslovanju in interakciji s člani organizacije, kar pomeni, da je potrebno vsakdanje prilagajanje v vsakem posamičnem primeru in ne splošna opredelitev, kaj je dobro in kaj slabo, ko se oblikujejo ideje in pomeni (Alvesson, 2002, str. 173).

Pogosto uporabljene besede, povezane s kulturo, poudarjajo eno od njenih kritičnih vidikov – idejo, da se nekatere stvari v skupini delijo ali so tej skupini skupne. Te besede so skupinske norme, ki so točno določeni standardi in vrednosti, ki se razvijejo v skupinah, ki skupaj delajo, vrednote, ki jih zagovarjajo, kot so, recimo, kakovost izdelkov, uradna filozofija organizacije, politika in ideološka načela, ki vodijo skupinske akcije do delničarjev, zaposlenih, kupcev ter nenapisana pravila igre, ki jih mora novi zaposleni osvojiti in sprejeti, da lahko postane del skupine. Zakaj potem beseda »kultura«, če imamo toliko drugih konceptov, kot so norme, vrednote, vzorci obnašanja, rituali, tradicija? Ker doda konceptu delitve še dodatne kritične elemente. Strukturna stabilnost, kajti kultura preživi tudi, če nekaj članov organizacije odide, zato jo je tako težko spremeniti, ker njeni pripadniki cenijo stabilnost in predvidljivost, ki jim jo omogoča. Globina – kultura je najgloblji, pogosto nezavedni del skupine, zato je manj vidna in oprijemljiva. Širina – kultura prodre v vse pore delovanja organizacije ter integracija – kultura povezuje različne elemente v skladno celoto (Schein, 2004, str. 12–15).

Organizacijska kultura je tako dinamičen fenomen, ki nas ves čas obkroža in se nenehno spreminja, nastaja z medsebojnimi interakcijami in se oblikuje z obnašanjem vodstva, kot tudi celovita struktura rutin, pravil in norm, ki vodijo in omejujejo obnašanje. Če proučujemo organizacijsko kulturo na ravni organizacije, ali celo na ravni posameznih skupin v organizaciji, vidimo, kako kultura nastaja, se povezuje, razvija in upravlja, sočasno pa tudi kako omejuje, utrjuje in daje nek pomen pripadnikom skupine. Ti dinamični procesi nastajanja in upravljanja kulture so bistvo vodenja. Lahko rečemo, da sta vodenje in kultura dve strani istega kovanca (Schein, 2004, str. 1). Vendar so vrednote brez pomena, če jim vodstvo ne sledi in postavlja svoja ravnanja za vzgled ostalim pripadnikom organizacije. Organizacijska kultura je namreč nekaj, v kar je treba investirati (Jain & Jain, 2013, str. 43).

Organizacijska kultura je rezultat kompleksnega skupinskega procesa učenja, na katerega le delno vpliva obnašanje vodstva. Toda če je ogroženo preživetje skupine, ker so elementi njene kulture neustrezno ali neprimerno prilagojeni okolju ali določenemu položaju, potem je naloga vodstva na vseh ravneh organizacije, da to prepozna in ustrezno odreagira. V tem smislu sta vodstvo in organizacijska kultura konceptualno prepletena (Schein, 2004, str. 11).

Kako lahko vodstvo prepozna in ustrezno odreagira na neustrezno obnašanje zaposlenih? Leichtling (2011, str. 13) je to prikazal s praktičnim primerom. Nov menedžer je prevzel vodenje 14-članske skupine. Že v prvih nekaj dneh se je seznanil z mnenjem dveh zaposlenih, da sta pomembnejši od drugih, zato imata pravico, da si sami določata delovni čas in svoje delovne naloge prelagata na druge zaposlene ter sta v splošnem zajedljivi in neprijetni. Posledično ju seveda nihče iz skupine ne mara. Kako naj novi menedžer reši ta problem?

Najprej si mora zagotoviti dovolj časa, da se seznani s problemom v celoti. Potem se mora pogovoriti s prejšnjim menedžerjem in izvedeti, kako se je on soočal s tem. Ker je prejšnji menedžer takšno obnašanje zaposlenih podpiral oziroma ni vpeljal nobenih ukrepov, da se ta problem reši, sta tako problematični zaposleni dobili informacijo, da je njuno obnašanje pravilno in imata podporo pri vodstvu. Novi menedžer mora jasno povedati svoje cilje. Njegov cilj je povečati produktivnost skupine, ne pa dopustiti, da dve zaposleni to rušita. Njima postavi izbiro, ali se spremenita ter postaneta produktivni in sodelujoči, ali pa si poiščeta službo v kakšni drugi organizaciji, kjer bosta bolj zadovoljni. Vsem zaposlenim mora pojasniti, kaj so cilji projekta in kaj mora nekdo prispevati ter kakšno je pričakovano obnašanje. Pridobiti mora podporo svojih nadrejenih. Osebno se mora pogovoriti z vsakim članom skupine in jim določiti njihove cilje ter povedati, kaj pričakuje od njih. Napredek mora redno spremljati in enako obravnavati vse zaposlene. Seveda je bilo pričakovati odpor problematičnih zaposlenih, vendar se je trud izplačal. Ena od zaposlenih se je spremenila in vklopila v skupino, druga pa si je poiskala službo drugje (Leichtling, 2011, str. 13).

Vse skupinske in organizacijske teorije razločujejo dva večja problema, s katerima se sooča vsaka skupina, ne glede na njeno velikost: (1) preživetje, rast in adaptacija v svojem okolju ter (2) notranja integracija, ki omogoča vsakodnevno delovanje skupine in zmožnost prilagoditve in učenja. Tako je pomemben element pri opredelitvi organizacijske kulture tudi proces socializacije. Ko ima organizacija razvito kulturo, jo prenaša na nove člane, ki najprej osvojijo le površinske vidike kulture, v celoti pa so sprejeti šele, ko postanejo enakovredni člani skupine. Obnašanje članov je pogojeno tako s kulturnimi predispozicijami, kot z vsakodnevnimi dogodki, s katerimi se člani soočajo. Velike organizacije imajo krovno organizacijsko kulturo, nastanejo pa lahko tudi močne subkulture, ki sicer odražajo krovno organizacijsko kulturo, a so lahko tudi drugačne. Če nastanejo večje napetosti in trenja med subkulturami ene organizacije, je lahko to tudi razlog za njen propad. Kultura se razvije tudi na posameznih oddelkih, delovnih mestih, še posebej če je izobraževanje in uvajanje daljše, zahteva pa tudi timsko delo (Schein, 2004, str. 18–20).

V različnih opredelitvah pojma organizacijske kulture se odražajo pomembne predpostavke, kaj raziskovati, ko želimo organizacijsko kulturo analizirati. Vsaka opredelitev lahko ponudi različne, toda uporabne poglede na pojem organizacijske kulture (Driskill & Brenton, 2011, str. 28).

Organizacije razvijejo glavne predpostavke, ki jih lahko poimenujemo tudi kulturna paradigma, kritični »geni« ali »kulturna DNK«. Pri proučevanju različnih organizacij se raziskovalci soočajo z različnimi paradigmami in različnimi glavnimi predpostavkami. Tako nas lahko tipologije organizacijske kulture zavedejo, saj je neka predpostavka za eno podjetje najpomembnejša, medtem ko je za drugo podjetje sekundarnega pomena (Schein, 2004, str. 21).

1.2 Organizacijska kultura in organizacijska klima

Zanimanje za koncept organizacijske klime kot pomembnega področja za organizacijske raziskave je starejše od zanimanja za raziskovanje organizacijske kulture za približno dvajset let. O konceptu organizacijske klime v organizacijski znanosti se je pričelo govoriti že v zgodnjih šestdesetih letih, organizacijska kultura pa je prodrla v ospredje šele v zgodnjih osemdesetih prejšnjega stoletja (Kummerow & Kirby, 2014, str. 159).

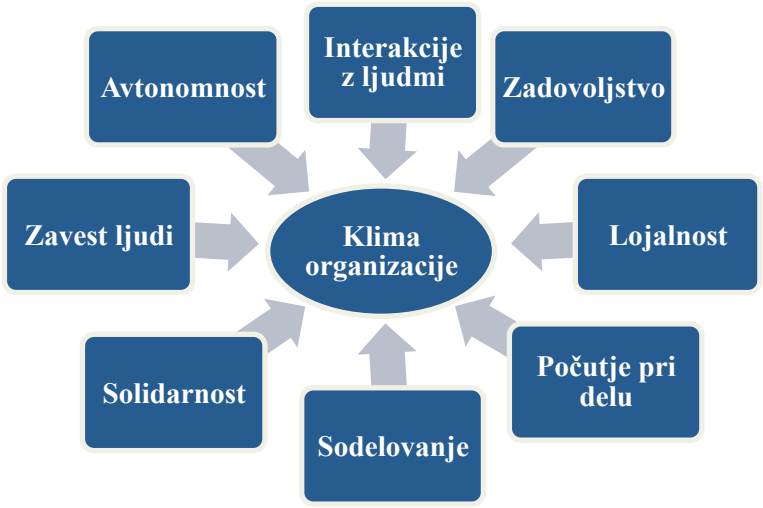
Kot sem že omenila na začetku poglavja, nam organizacijska kultura in klima predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje. To je v določeni obliki prisotno v vsakem poslovnem sistemu in v vsaki organizaciji ter je integrirano v vse procese, zaposlene in postopke. Pri tem tovrstno razpoloženje ne vpliva zgolj na potek procesov, delovanje posameznikov in izvajanje postopkov, temveč tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike organizacije, hkrati pa vedno tudi zaposleni, zunanji deležniki, uspešnost, izvajanje procesov povratno vplivajo na splošno organizacijsko razpoloženje. Kultura in klima sta tako medsebojno tesno povezani, vplivata ena na drugo in se vedno skupaj manifestirata (Mihalič, 2007, str. 4).

Organizacijska kultura in klima imata skupne izvore, ki so eni izmed temeljnih vzrokov za homogeno obravnavo ter proučevanje kulture in klime, kljub posameznim razlikam med njima. Razvojno izvirata iz organizacijske psihologije, poleg tega pa posegata še na področje sociologije (Mihalič, 2007, str. 10).

Organizacijsko klimo opredelimo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov, kar prikazujem tudi s Sliko 2. S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej. Vzporedno ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na

organizacijsko klimo. Dejansko je klima tisto, na kar reagiramo, je celoten kontekst delovnega vrveža (Mihalič, 2007, str. 7–8).

Slika 2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: R. Mihalič, Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo, 2007, str. 7.

Organizacijsko klimo omenjajo tudi v povezavi z organizacijskim učenjem, ker omogoča podporo in spodbudo za medsebojni stik in komuniciranje med zaposlenimi (Chen & Huang, 2007, str. 105).

Dobro je razjasniti tudi pojem dobre in slabe kulture in klime, ki ju pogosto zasledimo zlasti v teoriji. Dejstvo je namreč, da dobra in slaba kultura in klima v praksi ne obstojita, temveč lahko govorimo le o bolj ali manj ustrezni ali neustrezni kulturi in klimi. Vzrok je v tem, da določena kultura in klima, ki se v posamezni organizaciji izkažeta pozitivni, lahko v drugi organizaciji pod drugačnimi pogoji učinkujeta negativno. V splošnem zato ne moremo govoriti o dobri in slabi kulturi in klimi, saj sta relativni glede na specifične potrebe, zahteve in možnosti. Vedno pa stremimo k razvoju tako imenovane nove kulture in klime, s čimer razumemo stanje, ki spodbuja odličnost (Mihalič, 2007, str. 8).

Temeljne razlike med organizacijsko kulturo in klimo opredeljujem v Tabeli 3.

Tabela 3: Osnovne razlike med organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijska kultura:	Organizacijska klima:
- globalna usmerjenost	- lokalna usmerjenost
- višja stopnja trajnosti in stabilnosti	- začasnost in nižja stopnja stabilnosti
- usmerjenost v preteklost in prihodnost	- usmerjenost v sedanjost

se nadaljuje

Tabela 3: Osnovne razlike med organizacijsko kulturo in klimo (nadaljevanje)

Organizacijska kultura:	Organizacijska klima:
- slabša prepoznavnost in manjša vidnost	- dobra prepoznavnost in večja vidnost
- razvoj skozi daljša časovna obdobja	- razvoj v trenutnem obdobju
- višja raven abstrakcije pojma	- nižja raven abstrakcije pojma
- vezanost na strateško raven	- vezanost na taktično in operativno raven
- sistemski pomen	- procesni pomen
- počasno spreminjanje	- hitro spreminjanje
- zelo izrazit vpliv kulture na klimo	- malo manj izrazit vpliv klime na kulturo
- globok konstrukt	- zgolj odsev stanja v prostoru in času
- zelo zahtevno upravljanje	- dokaj enostavno upravljanje
- večja teoretična usmerjenost proučevanja	- večja empirična usmerjenost proučevanja
- prevlada kvalitativne metodologije	- prevlada kvantitativne metodologije
- ustvarjanje preko globalnih interakcij	- ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: R. Mihalič, Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo, 2007, str. 10–11.

Organizacijska kultura in klima se razlikujeta tudi glede na to, na kakšen način sta integrirani v organizacijo. Povezani sta namreč z različnimi skupinami elementov poslovnega sistema. Tako je kultura bolj vezana na strateške, globalne in sistemske elemente, klima pa bolj na operativne in procesne elemente. Pri organizacijski kulturi gre za večjo povezanost s strategijo, vizijo, razvojem, strateškimi cilji, intelektualnim kapitalom, stabilnostjo, splošno rastjo, organiziranostjo, finančnim kapitalom in globalnimi interakcijami organizacije. Pri organizacijski klimi pa gre za večjo medsebojno povezanost s procesi, postopki, politiko, kratkoročnimi cilji, internim okoljem, strukturo zaposlenih, operacionalizacijo in načini poslovanja organizacije (Mihalič, 2007, str. 11–12). Če povzamemo, nam torej organizacijska klima pokaže »način, kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje«, organizacijska kultura pa se nanaša na »način, kako stvari potekajo v organizaciji« (Rusu & Avasilcai, 2014, str. 52).

Zaradi vezanosti organizacijske kulture na preteklost in prihodnost je treba vse ukrepe, spremembe in pristope upravljanja v organizaciji prilagajati tako, da upoštevamo pretekle izkušnje določenega sistema in da glede na njih prilagodimo uporabo ukrepov v smeri želenih učinkov v prihodnosti. Vsi poskusi hitrega uvajanja novih ukrepov po načelu »na silo« in brez upoštevanja preteklosti organizacije ter posledično že ustvarjene oblike kulture so namreč vedno neuspešni. Pristopi, ko se organizacija odloči za radikalen nov začetek (na primer zaradi krize), so ravno zaradi kulture sistema neučinkoviti. Kulture namreč nikoli ne moremo v danem trenutku izbrisati (Mihalič, 2007, str. 14).

Pri upravljanju organizacijske kulture imamo zaradi njene abstraktnosti vedno določene omejitve, katerih ni mogoče preseči. Organizacijska kultura je namreč fenomen, ki je sestavljen iz dela, za katerega vemo, da obstaja, iz dela, za katerega vemo, da ne obstaja, in iz dela, za katerega sploh ne vemo, da obstaja. Posledično je pri upravljanju kulture nemogoče priti do nekega konca ali zaključka spreminjanja in zato tega tudi ne poskušajmo doseči. Organizacijska klima je pri tem neprimerno bolj eksaktna in nam zaradi te lastnosti omogoča tudi neko dokončno ali celostno spreminjanje (Mihalič, 2007, str. 14).

Organizacijsko kulturo lahko spremenimo s poudarkom na spreminjanju organizacijske klime. Klima odraža oprijemljive dogodke, ki se dogajajo zaposlenim in okoli njih, ki jih lahko opišemo. Samo s spremembo vsakodnevne politike, postopkov, rutin, torej z vplivom na prepričanja in vrednote, ki vodijo zaposlene pri njihovem delu in odločanju, lahko posledično spremenimo organizacijsko kulturo. Spremembe se ne zgodijo z novim poslanstvom organizacije, skozi govore, obvestila zaposlenim ali spremenjenim načinom dela. Da spremenimo vrednote in prepričanja, moramo spremeniti na tisoče stvari, ki opredeljujejo organizacijsko klimo in vsakdanje delovanje organizacije. Oprijemljiva so dejanja, ne besede (Schneider, Brief & Guzzo, 1996, str. 12).

Prizadevanja za organizacijske spremembe v večini primerov propadejo in po navadi je vzrok za neuspeh pomanjkanje spoznanja, kako pomembna je vloga organizacijske kulture v organizaciji. Strateški načrtovalci tako v večini primerov poudarjajo pomembnost identificiranja strateških vrednot, ne le poslanstva in vizije (Jain & Jain, 2013, str. 45).

Strokovnjaki pojmujejo in analizirajo organizacijsko klimo na dveh ravneh, na ravni posameznika in na ravni organizacije. Psihološka klima, ki je posameznikovo zaznavanje in dojemanje delovnega okolja, zavzema njegova pomembna psihološka dojemanja, povezana s strukturo, procesi in dogodki, ki se dogajajo v organizaciji. Organizacijska klima nastane, ko posamezniki, zaposleni v neki organizaciji, med seboj delijo svoja dojemanja, torej psihološko klimo (Chaudhary, Rangnekar & Barua, 2014, str. 291–292).

Organizacijsko klimo ustvarjajo tudi menedžerji. Različni pristopi vodenja ustvarjajo različno organizacijsko klimo, kar vpliva tudi na produktivnost organizacij. Zaposleni so lahko enako produktivni pod demokratičnim ali avtoritativnim vodstvom, vendar so veliko bolj zadovoljni pod demokratičnim. Menedžerji, ki menijo, da je treba zaposlene prigovarjati, da opravljajo svoje delo, da delajo samo za denar, da jim ni mogoče zaupati pomembnih odločitev, ustvarjajo tako imenovano organizacijsko klimo »teorija X«. Če verjamejo v zrelost in kreativnost svojih zaposlenih in jim zaupajo, da sami sprejemajo določene pomembne odločitve v dobro celotne organizacije, ustvarjajo tako imenovano organizacijsko klimo »teorija Y« (Schneider, Brief & Guzzo, 1996, str. 9–10).

Organizacije, ki spodbujajo nenehno inovativno atmosfero pri svojih internih procesih, postopkih in zmogljivostih, si s tem zagotavljajo konkurenčno prednost pred drugimi

organizacijami. Skozi inovativno klimo spodbujajo zaposlene, da sami iščejo rešitve, odprto komunicirajo, podajajo svoja mnenja in ideje ter v teamu raziskujejo alternativne načine za rešitve problemov. V organizacijah z visoko ravnjo inovativne klime so zaposleni bolj nagnjeni k medsebojnemu sodelovanju, k izmenjavi in delitvi znanja ter kreativnih idej. Posledično tako inovativna klima poveča socialno interakcijo med člani organizacije. Kadar v organizaciji obstaja kooperativna organizacijska klima, oziroma klima sodelovanja, bodo člani organizacije bolj nagnjeni k sodelovanju in deljenju znanja med sabo ter bodo spodbujali drug drugega k učenju. In obratno, v organizacijah, kjer je inovativna in kooperativna klima šibka, oziroma sploh ne obstaja, člani ne zaznavajo potrebe po sodelovanju s sodelavci (Chen & Huang, 2007, str. 105–106).

Pomembno vlogo pri vodenju organizacij imajo, poleg socialnega in kulturnega okolja, tudi skozi zgodovino nastale posebnosti v komuciniranju med ljudmi in narodi. Te posebnosti v splošnem določajo metode in stil vodenja organizacij, kot tudi organizacijsko obnašanje (Grundey, 2008, str. 49).

Organizacijsko klimo lahko proučujemo tudi glede na cilje, ki jih organizacije želijo doseči, kot so na primer varnost, storitve, inovacije, ali glede na delovanje organizacij. Strokovnjaki so identificirali štiri različne dimenzije organizacijske klime. Prve tri so povezane z delovanjem organizacije, četrta pa s cilji, ki jih organizacija zasleduje (Schneider, Brief & Guzzo, 1996, str. 10–11):

1. **Narava medsebojnih odnosov.** Ali obstaja obojestransko zaupanje in delitev informacij ali konflikt in nezaupanje? So odnosi med različnimi oddelki (na primer med proizvodnjo in prodajo) v duhu sodelovanja ali konkurence? Ali organizacija ponuja novim zaposlenim pomoč in podporo ali so za pristop »potopi se ali plavaj«? Ali zaposleni čutijo, da je njihovo dobro počutje pomembno ostalim, ki jih obkrožajo, in vodstvu?
2. **Narava hierarhije.** Ali odločitve, ki vplivajo na delovno okolje in delo samo, sprejema samo najvišje vodstvo ali se odločajo skupaj s tistimi, na katere te odločitve v največji meri vplivajo? Je pomembno teamsko delo ali individualen tekmovalen pristop? Ali ima vodstvo posebne pogoje, ki jih ločijo od njihovih podrejenih, kot so posebna parkirna mesta ali jedilnica?
3. **Narava dela.** Je delo zanimivo in polno izzivov ali dolgočasno? Si zaposleni lahko delo prilagodijo svojim željam ali se morajo držati točno določenih postopkov? Ali organizacija delavcem priskrbi vse potrebne vire (orodje, zaloge, informacije), da lahko delo opravijo?
4. **Poudarek na podpori in nagradah.** Ali so cilji dela in standardi odličnosti splošno znani vsem v organizaciji? Kaj se podpira: prijaznost in prijateljski odnos do strank ali naglica? Je nagrajena količina opravljenega dela ali kakovost opravljenega dela? Na podlagi česa so ljudje zaposleni? H kakšnim ciljem in standardom so usmerjeni med uvajanjem? Kakšni vidiki izvedbe so pohvaljeni in nagrajeni?

Odnos organizacije do njenih pripadnikov v veliki meri vpliva na to, kako bodo spremembe sprejete in ali bodo trajne. Organizacija ne more samo spremeniti sistema nagrajevanja in pričakovati popolne spremembe v obnašanju zaposlenih. Ne more samo spremeniti dolgočasnih služb v zanimive ali samo spremeniti načina sprejemanja odločitev. Narediti mora vse to in še več. Samo tako se lahko organizacijska klima in posledično tudi kultura spremeni (Schneider, Brief & Guzzo, 1996, str. 11).

Organizacijska klima predstavlja kondicijo organizacijske kulture. Dobra delovna klima izboljša moralo, pripadnost in produktivnost zaposlenih. Permarupan, Saufi, Kasim in Balakrishnan (2013, str. 89–90) so povzeli šest dimenzij organizacijske klime, kar prikazujem v Tabeli 4.

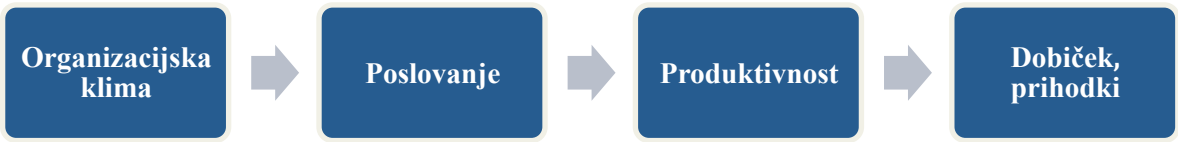
Tabela 4: Organizacijska klima – dimenzije in opis

Dimenzija:	Opis:
Jasnost	- da zaposleni ve, kaj se pričakuje od njega - razumevanje, kako so ta pričakovanja povezana s cilji organizacije
Standardi	- poudarek menedžmenta za izboljšanje učinkovitosti - postavitev ciljev, ki predstavljajo izziv, vendar so dosegljivi - do katere mere povprečnost ni sprejemljiva
Odgovornost	- občutek zaposlenega, da ima neko avtoriteto - občutek zaposlenega, da lahko opravlja svoje delo brez podrobnega nadzora - odgovornost do svojega dela
Prilagodljivost	- stopnja, do katere zaposleni čutijo, da ni nepotrebnih pravil ali postopkov - občutek zaposlenega, da so nove ideje enostavno sprejemljive
Nagrade	- priznanje za dobro opravljeno delo - stopnja, do katere je priznanje za dobro delo neposredno povezano s stopnjo učinkovitosti
Zavezanost k timu	- občutek ponosa, da pripada k organizaciji - zaupanje, da vsi pripadniki delajo za skupni cilj - pozitivno sodelovanje na vseh ravneh organizacije

Vir: P. Y. Permarupan et al., The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment, 2013, str. 90.

Organizacijska klima je pomembna: motivirani zaposleni so bolj produktivni, bolj zavzeti za svoje delo, bolj se potrudijo za kupce. Pozitivna klima spodbuja produktivnost zaposlenih in vpliva na poslovni izzid organizacije, kar prikazujem s Sliko 3 (Permarupan et al., 2013, str. 90).

Slika 3: Vpliv organizacijske klime na poslovanje



Vir: P. Y. Permarupan et al., The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment, 2013, str. 90.

Elementi organizacijske klime, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, na zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost, so fizično okolje (pohištvo, oprema), tehnološko okolje (delovni procesi, organiziranost delovnega prostora, stroji, delovna oprema), socialno okolje (obnašanje zaposlenih, pravila, podpora zaposlenim, nagrade) ter politično in ekonomsko okolje (Rusu & Avasilcai, 2014, str. 52).

Poslovni svet se nepretrgoma spreminja in organizacije se tako srečujejo z izzivi in priložnostmi zaradi tehnološkega napredka, spreminjanja ekonomskih trendov in globalnega trga. Socialne, kulturne, politične in tehnološke ter globalne silnice silijo organizacije, da ponovno opredelijo svoje strategije, med drugim tudi organizacijsko kulturo in pripadnost organizaciji. Velik izziv za raziskovalce je ugotoviti, kako globalna konkurenca, prestrukturiranje podjetij, zmanjševanje zaposlenih, ki se pojavljajo v poslovnem svetu, vplivajo na pripadnost organizaciji in na samo organizacijsko kulturo (Padma & Nair, 2009, str. 32).

Politika in delovanje oddelka za ravnanje s človeškimi viri (angl. *human resource management*) v veliki meri določata, kako klimo dojemajo zaposleni. Skupaj z razvojem trga, s konkurenco tujih podjetij se tudi oddelek za ravnanje s človeškimi viri razvija in spreminja vzorce delovanja. Večji poudarek dajejo razvijanju človeških virov (angl. *human resource development*), ne samo upravljanju. S hitro transformacijo politik in delovanja je pomembno tudi proučevanje dojemanja klime s strani zaposlenih in njen vpliv na njihova delovna stališča in obnašanje. Klima oddelka za razvijanje človeških virov je sestavni del organizacijske klime, ki kaže, kako zaposleni dojemajo okolje organizacije, odvisna pa je od tega, kako ta oddelek pristopa do zaposlenih: ti so najpomembnejši resursi podjetja, usmerjanje in razvoj zaposlenih je naloga vsakega menedžerja, verjeti v sposobnosti svojih zaposlenih, odprta komunikacija, spodbujanje tveganja in eksperimentiranja, pomoč zaposlenim, da prepoznajo svoje prednosti in slabosti, vzpostavljanje splošne klime zaupanja, sodelovanja in avtonomije, politika dela z ljudmi in razvijanja človeških virov, ki sta v podporo zaposlenim (Chaudhary, Rangnekar & Barua, 2014, str. 293).

Razvoj želene organizacijske klime vodi v želeno obnašanje zaposlenih, ki svoje delo opravljajo s strastjo, to pa posledično vpliva na pripadnosti zaposlenih organizaciji in na dobre poslovne rezultate, kar prikazujem s Sliko 4 (Permarupan et al., 2013, str. 93).

Slika 4: Vpliv organizacijske klime na pripadnost organizaciji

Vir: P. Y. Permarupan et al., The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment, 2013, str. 93.

1.3 Strast do dela

Strast do dela zaposlenega v neki organizaciji pomeni njegovo individualno, vztrajno, čustveno pozitivno stanje njegovega dobrega počutja, ki mu daje smisel in izhaja iz tega, kako je njegovo delo cenjeno, glede na različne poslovne dogodke, povezane z njegovim delom, kaže pa se skozi dosledno, konstruktivno delo in obnašanje. Za organizacije je tako priporočljivo, da poskrbijo za svoje zaposlene, da jim nudijo avtonomijo in prilagodljivost, možnosti za rast, sodelovanje in priznanje ter občutek povezanosti in da zagotavljajo pravične postopke, ki se nanašajo na vse zaposlene, ne le da skrbijo samo za svoje dobičke (Permarupan et al., 2013, str. 90). S takšnim vodenjem so člani organizacije zadovoljni s svojim delom, še posebej če so pohvaljeni za svoj trud. Zadovoljstvo pri delu je globalni koncept, ki zajema različne vidike, kot so plača, napredovanje, sodelavci, nadzor nad delom in delo samo, kot tudi to, kako je delo, ki ga člani opravljajo, priznano v kolektivu (Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2001, str. 26).

Strast do dela lahko kategoriziramo v osem elementov ali dimenzij (Permarupan et al., 2013, str. 91), ki jih podrobneje predstavljam v Tabeli 5.

Tabela 5: Dimenzije in pomen strasti do dela

Dimenzija:	Pomen:
Pomen dela	Zaposleni zaznavajo vizijo organizacije skozi storitve ali izdelke, ki jih izdelujejo, njihovo delo je cenjeno in ponosni so na svoje individualne odločitve, ki jih prispevajo, da lahko organizacija zadovolji svoje kupce.
Sodelovanje	Zaposleni zaznavajo organizacijsko okolje in kulturo, ki podpira in spodbuja sodelovanje med vsemi zaposlenimi v organizaciji.
Poštenost	Zaposleni zaznavajo delovno okolje, kjer so plače, bonusi, sredstva in obseg dela pravično in enakomerno razporejeni, sodelavci se spoštujejo, menedžerji pa delujejo v skladu z etičnim kodeksom.
Avtonomija	Zaposleni zaznavajo delovno okolje, v katerem imajo na voljo potrebna orodja, izobraževanje, podporo in avtoriteto, da se tudi sami v določeni meri odločajo.

se nadaljuje

Tabela 5: Dimenzije in pomen strasti do dela (nadaljevanje)

Dimenzija:	Pomen:
Priznanje	Zaposleni zaznavajo delovno okolje, kjer so pohvaljeni, priznani in spoštovani s strani sodelavcev in vodstva zaradi svojih dosežkov, kjer so deležni denarne nagrade za svoje dosežke in kjer prispevajo k pozitivnim odnosom z ostalimi sodelavci.
Rast	Zaposleni zaznavajo delovno okolje, kjer imajo možnost za učenje, profesionalno rast in kjer lahko razvijejo sposobnosti, ki vodijo k izboljšanju njihovega dela in kariere.
Povezanost z vodjo	Zaposleni zaznavajo delovno okolje, kjer lahko zaupajo svojemu vodstvu in kjer se menedžerji trudijo osebno povezovati se s svojimi zaposlenimi.
Povezanost s sodelavci	Zaposleni zaznavajo delovno okolje, kjer lahko zaupajo svojim sodelavcem in kjer se sodelavci trudijo za dobre medsebojne odnose.

Vir: P. Y. Permarupan et al., The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment, 2013, str. 91.

Omenjene dimenzije so pomen dela, sodelovanje, poštenost, avtonomija, priznanje, rast, povezanost z vodjo in povezanost s sodelavci. Organizacije, ki namenjajo temu veliko pozornost, bodo najverjetneje imele zaposlene, ki svoje delo opravljajo z veliko strastjo (Permarupan et al., 2013, str. 91).

1.4 Pripadnost organizaciji

O pripadnosti organizaciji govorimo, ko se zaposleni identificirajo z organizacijo. Večkrat se omenja v povezavi s predvidevanjem delovne uspešnosti, prometa in izostankov zaposlenih, kot pa z zadovoljstvom na delu. Pripadnost organizaciji lahko opredelimo kot moč posameznikove identifikacije s cilji organizacije. Je večdimenzionalni konstrukt, ki vsebuje tri komponente: vpliv, kontinuiteto (ali nepretrganost) in normativ (Permarupan et al., 2013, str. 91–92). Posameznik lahko prispeva svoje znanje, sposobnosti in strast šele takrat, ko popolnoma razume strategije in vizijo organizacije, v kateri dela (Edmonds & Blanchard, 2011, str. 103).

Vplivno pripadnost opredelimo kot čustveno navezanost zaposlenega, da se identificira z organizacijo. Zaposleni z močno čustveno pripadnostjo bodo ostali v organizaciji, ker tako želijo. Ravno nasprotno se pripadnost zaradi kontinuitete nanaša na posameznikovo zavedanje stroškov, povezanih z odhodom iz organizacije. Zaposleni s takšno pripadnostjo bodo ostali v organizaciji, ker morajo ostati. Tretjo komponento, normativno pripadnost, povezujemo z občutki obveznosti do organizacije, ki temeljijo na posameznikovih normah in vrednotah. Zaposleni s takšno pripadnostjo bodo ostali v organizaciji samo zato, ker verjamejo, da morajo ostati (Permarupan et al., 2013, str. 92).

1.5 Ravni in elementi organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo lahko analiziramo glede na različne ravni, pri čemer z izrazom raven povemo, koliko je fenomen kulture opazovalcu viden. Ravni se gibajo od oprijemljivih, odkritih, ki jih opazovalec lahko vidi in občuti, do globoko zakoreninjenih, nezaznavnih, osnovnih predpostavk, ki jih lahko opredelimo kot bistvo organizacijske kulture (Schein, 2004, str. 25).

S Sliko 5 je prikazana opredelitev organizacijske kulture po Scheinu (2004, str. 26) v treh ravneh, in sicer artefakti (vidni, a težko razložljivi), vrednote in prepričanja (strategije, cilji, filozofije, ki jih pripadniki zagovarjajo) ter temeljne predpostavke (nezavedne, samoumevne, prepričanja, dojemanja, misli in občutki pripadnikov; končni vir vrednot in ukrepanja).

Slika 5: Ravni organizacijske kulture po Scheinu

Vir: E.H. Schein, Organizational culture and leadership, 2004, str. 26.

Artefakti so vidne organizacijske strukture in procesi, ki jih vidimo, slišimo in občutimo, ko se srečamo z novo skupino ali organizacijsko kulturo, ki je ne poznamo. Kažejo se skozi arhitekturo, jezik, tehnologijo in proizvode, skozi umetniško ustvarjanje, stil, način oblačenja, skozi čustvene odzive pripadnikov organizacije, mite in zgodbe, ki krožijo o organizaciji, skozi objavljen seznam vrednot, rituale in ceremonije, ki jih lahko opazujemo, in še bi lahko naštevali. Najpomembnejše pri tej ravni kulture je, da je enostavna za opazovanje, vendar težko razložljiva (Schein, 2004, str. 25–26).

Naslednjo raven predstavljajo vrednote in prepričanja, ki zmanjšujejo negotovost pri delovanju organizacije ter usmerjajo njene pripadnike, kako naj ravnajo v določenih ključnih situacijah, prav tako pa učijo nove pripadnike, kako se naj obnašajo. Vrednote in prepričanja delno pojasnijo organizacijsko kulturo, vendar ostaja večji del nepojasnjen. Da bi jo v celoti razumeli, moramo razumeti njene temeljne predpostavke (Schein, 2004, str. 29–30).

Temeljne predpostavke so najmanj vidna raven organizacijske kulture. So samoumevne, tako zakoreninjene v delovanje organizacije, da je kakršno koli ravnanje, ki ni v skladu z njimi, nepredstavljivo. Pripadnikom so vodilo, na kaj morajo biti pozorni, kaj določeno ravnanje pomeni, kako se čustveno odzvati in kakšne ukrepe izvesti v primeru različnih dogodkov, s katerimi se soočijo v organizaciji. To je tudi razlog, da je temeljne predpostavke zelo težko spremeniti (Schein, 2004, str. 31–32).

Pomen temeljnih predpostavk je, da delujejo kot socialna načela ali filozofije, ki usmerjajo obnašanje in postavljajo širši okvir za organizacijske rutine in prakse. Vrednote in norme (prepričanja) se v zameno manifestirajo v artefaktih (rituali, jezik, zgodbe, fizične lastnosti), ki vodijo v želeno obnašanje, kot na primer inovacije (Hogan & Coote, 2013, str. 1610).

Organizacijsko kulturo lahko primerjamo tudi z drevesom. Korenine so temeljne predpostavke, navade ljudi, ki se prenašajo iz roda v rod, deblo so temeljne vrednote in prepričanja, ki so jih ljudje osvojili in jih imajo za svoje, zunanji deli drevesa pa so vsakdanji dogodki, s katerimi se ljudje dnevno srečujejo (Šumanski, Kolenc & Markič, 2008, str. 366).

Medtem ko večina raziskav gleda na organizacijsko kulturo kot na samostojni konstrukt, Schein poudarja pomen analiziranja in razlikovanja več ravni kulture. Zmedo pri opredelitvah kaj organizacijska kultura je, pripisuje pomanjkanju razlikovanja več ravni, v katerih se organizacijska kultura manifestira. Temeljne predpostavke so osnova za norme in artefakte in določajo opazovane vzorce obnašanja. Norme so pričakovanja sprejemljivega obnašanja pripadnikov organizacije. Inovativno obnašanje je lahko rezultat norm, ki podpirajo izmenjavo informacij o novih načinih dela v podjetju. Norme imajo moč socialne obveznosti, oziroma pritiska, kar pomeni, da so jasno znani ukrepi v primeru kršenja pričakovanj. Izhajajo iz temeljnih predpostavk, manifestirajo pa se v artefaktih (Hogan & Coote, 2013, str. 1610–1611).

Driskill & Brenton sta razdelila glavne elemente ali sestavine organizacijske kulture na pet kategorij, in sicer na vrednote, simbolne elemente, elemente vlog, interaktivne elemente ter elemente konteksta, kar prikazujem v Tabeli 6 (Driskill & Brenton, 2011, str. 44–45).

Vrednote so skupna prepričanja in prednostne naloge skupine ljudi. So lastnosti, ki opredeljujejo skupino svojim članom, in osrednji konstrukt organizacijske kulture, na katerega se vežejo vsi ostali kulturni elementi. Članom organizacije povedo, kaj je najpomembnejše, na kaj morajo biti pozorni in kako si določene stvari razlagati. Organizacije z močno zastopanimi vrednotami imajo tudi močno motivirane zaposlene (Driskill & Brenton, 2011, str. 45).

Štirje kulturni elementi, ki jih kategoriziramo kot »simbolni elementi«, imajo skupen poudarek na jeziku, neverbalnih simbolih in pomenu. Pomembni so pri interpretaciji

organizacijske kulture, ker predstavljajo pomembne vrednote ali pomene v kulturi (Driskill & Brenton, 2011, str. 46).

Tabela 6: Kategorije elementov kulture

Kategorije:	Elementi:
Vrednote	Glavni element
Simbolni elementi	Simboli Zgodbe Jezik Metafore
Elementi vlog	Heroji Izobčenci
Interaktivni elementi	Rituali Neformalna pravila Stil komunikacije v organizaciji
Elementi konteksta	Zgodovina Prostor

Vir: G. W. Driskill & A. L. Brenton, Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook, 2011, str. 45.

Simboli so fizični objekti ali ikone, ki predstavljajo organizacijo. Večina organizacij razvije logotipe, ki jih predstavljajo v javnosti, za kar porabijo veliko časa in finančnih sredstev. Kot simboli lahko nastopajo tudi korporativna glasila, govori vodilnih delavcev, letno poročilo, arhitektura stavb, spletne strani, kot tudi posamezniki, ki simbolizirajo organizacijo (Driskill & Brenton, 2011, str. 46).

Zgodbe so pripovedi, ki jih člani organizacije pripovedujejo in novinci poslušajo. Običajno so prva oblika socializacije za nove člane. Ko neko zgodbo ali tip zgodbe pripovedujejo različni člani organizacije, ima ta zagotovo kulturni pomen. So tudi način, kako člane organizacije spodbuditi, da sprejmejo določena pravila ali vloge. Nekatere zgodbe vsebujejo moralna načela, medtem ko druge omogočajo, da si poslušalec ustvari svoj zaključek. Zgodbe lahko pridobijo tudi fantazijske ali mistične elemente, kot na primer pravljice ali legende (Driskill & Brenton, 2011, str. 47).

Jezik je določen besednjak ali termini (žargon), ki jih uporabljajo člani organizacije, kot tudi posebne neverbalne geste, znaki, ki namigujejo na pomembne vidike kulture. Jezik tudi razlikuje člane organizacije od nečlanov in pomaga opredeliti kulturne meje. Posebni termini, ki jih skupina uporablja, kot tudi slovnica in sestava sporočil, so povezani z metaforami in vrednotami organizacije (Driskill & Brenton, 2011, str. 48).

Metafore so prispodobe, kjer na določeno stvar gledamo skozi oči druge, kjer sta dva predmeta, posameznika ali dogodka implicitno ali eksplicitno primerjana med sabo (Driskill & Brenton, 2011, str. 48).

Heroji so posamezniki ali skupine, ki jih večina posameznikov v organizaciji spoštuje, saj pooseblјajo vrednote skupine (Driskill & Brenton, 2011, str. 49).

Izobčenci so posamezniki, za katere se zdi, da so paradoksi v organizaciji, ki kljubujejo praksi ali vrednotam organizacije, a kljub temu ostajajo pomembni člani, saj ponazarjajo protikulturne vrednote, ki jih organizacija želi gojiti (Driskill & Brenton, 2011, str. 49).

Trije kulturni elementi, ki jih identificiramo kot »interaktivne«, obstajajo samo v interakciji med člani organizacije in jih ni mogoče opazovati pri posamezniku. Nastajajo skozi interakcijo, a tudi omejujejo improviziranje (Driskill & Brenton, 2011, str. 51)

Rituali so načrtovani in nenačrtovani dogodki, ki se odvijajo z druženjem, z eksplicitnim ali implicitnim namenom, imajo pa več socialnih posledic. Identificiramo lahko šest osnovnih tipov ritualov, in sicer (1) prehod, (2) integracija, (3) izboljšava, (4) nazadovanje, (5) obnova ter (6) zmanjšanje konfliktov. Ti različni tipi ritualov so povezani s spremembami v organizaciji, s prestopi na družbeni lestvici ali statusom v organizaciji ter s stabilnostjo ali vzdrževanjem kulturnih prepričanj in vrednot. Vodstvo ni edina skupina, ki vpliva na rituale. Tudi druge skupine jih lahko sprožijo in vzdržujejo. Iz ritualov lahko razberemo veliko o drugih elementih kulture, kot so vrednote, pravila, vloge, omrežja in heroji (Driskill & Brenton, 2011, str. 51).

Neformalna pravila nam povedo, kakšno obnašanje je zaželeno, dovoljeno, zahtevano ali prepovedano v organizaciji (Driskill & Brenton, 2011, str. 52).

Stil komunikacije v organizaciji je takšen, kot ga člani organizacije najraje uporabljajo. Običajno je komunikacija razdeljena na tri stile, in sicer (1) ustna/medosebna, (2) pisna/formalna dokumentacija ter (3) elektronska (Driskill & Brenton, 2011, str. 53).

Preko dveh elementov, ki ju identificiramo kot »elementa konteksta«, ugotovimo, da na organizacijsko kulturo v veliki meri vpliva umeščenost v prostoru in času. Organizacija, ki ima sedež v Indiji, bo razvila drugačne vrednote, norme in organizacijsko klimo kot organizacija, ki ima sedež v Franciji. Prav tako organizacije ne obstajajo v časovnem vakuumu. Njihova zgodovina je ključnega pomena za razumevanje, kako je organizacija nastala in kako se je spreminjala (Driskill & Brenton, 2011, str. 54).

Zgodovina vključuje znanje o namenu ustanovitve organizacije, kako se je skozi leta razvijala, in tudi o ustanoviteljih. Zgodovina organizacije od ustanovitve naprej, razlogi za ustanovitev, osebnosti ustanoviteljev ponujajo dober vpogled na vzorce v organizaciji ali na

upiranje spremembam. To je še posebej pomembno, kadar se organizacije bistveno spremenijo glede na svoje začetke (Driskill & Brenton, 2011, str. 54).

Prostor je okolje, kjer se organizacija nahaja, pa naj bo to neka skupnost, država, narod ali multinacionalni kontekst (Driskill & Brenton, 2011, str. 55).

Pri svojem delu na področju kulture Deal in Kennedy prav tako predlagata, da je za osnovo organizacijske kulture pomembnih šest, med sabo prepletenih, kulturnih elementov, in sicer (1) zgodovina, (2) vrednote in prepričanja, (3) rituali in ceremonije, (4) zgodbe, (5) heroji ter (6) kulturna mreža (Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016), ki so opisani zgoraj, podrobneje pa predstavljam njuno neformalno kulturno mrežo in v Tabeli 7 vloge neformalnih igralcev v organizaciji. Neformalna kulturna mreža, o kateri govorita Deal in Kennedy, je največkrat mreža v organizaciji, kjer se lahko člani organizacije seznanijo z najpomembnejšimi informacijami, neformalni igralci pa so pripovedovalci zgodb, opravljivci, šepetalci, vohuni ter duhovniki (Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016).

Tabela 7: Vloga neformalnih igralcev po Dealu in Kennedyju

Vloga:	Opis:
Pripovedovalci zgodb	Interpretirajo, kar vidijo, da se v organizaciji dogaja in ustvarjajo zgodbe, ki se prenašajo na druge člane organizacije, ter jih tako vključijo v obstoječo organizacijsko kulturo, oziroma jo predstavijo novincem.
Opravljivci	Aktualne dogodke v organizaciji predstavljajo na svoj način, jih »začinijo«, da so bolj zanimivi. Ostali člani organizacije vedo, da ne smejo verjeti vsega, kar opravljivci povedo, vendar jim je všeč zabavna nota takšnih zgodb.
Šepetalci	Šepetalci imajo možnost posredovanja informacij do najpomembnejših članov organizacije. Njihovih »uslug« se poslužujejo člani, ki želijo kaj sporočiti najvišjemu vodstvu, vendar ne želijo uporabiti formalnih komunikacijskih kanalov.
Vohuni	Najvišjemu vodstvu posredujejo pomembne informacije in jim sporočajo, kaj se v resnici dnevno dogaja v organizaciji.
Duhovniki	So varuhi kulturnih vrednot in poznajo vso zgodovino organizacije. Dogodke v organizaciji zanesljivo razložijo na podlagi prepričanj, vrednot in preteklih postopkov v organizaciji.

Vir: Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016.

1.6 Kulturna mreža

Iz poglavja 1.5 Ravni in elementi organizacijske kulture lahko razberemo, kako avtorji različno navajajo kulturne elemente, ugotovimo pa, da so v večini primerov podobni, če ne kar enaki.

Deal in Kennedy sta govorila o neformalni kulturni mreži že leta 1982 (Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016), Gerry Johnson in Kevan Scholes pa sta leta 1992 razvila svojo kulturno mrežo, ki omogoča pristop za opazovanje in spreminjanje organizacijske kulture znotraj organizacije. Z njeno pomočjo lahko izpostavimo kulturne predpostavke in prakse ter uskladimo kulturne elemente med sabo in s strategijo organizacije. Sestavljena je iz šestih medsebojno povezanih elementov, ki sestavljajo, kar Johnson in Scholes imenujeta paradigma – vzorec ali model – delovnega okolja. Z analizo vsakega elementa posebej vidimo celotno sliko kulture organizacije: kaj deluje, kaj ne deluje, kaj je treba spremeniti (The Cultural Web, 2016). Slika 6 prikazuje elemente kulturne mreže po Johnsonu in Scholesu.

Slika 6: Kulturna mreža po Johnsonu in Scholesu

Vir: The Cultural Web, 2016.

Zgodbe se nanašajo na pretekle dogodke in ljudi, ki se prenašajo znotraj in zunaj organizacije. Koga in kaj bo organizacija štela za »nesmrtno«, pove veliko o njenih vrednotah in kaj dejansko ceni. Rituali in rutine predstavljajo dnevno obnašanje članov organizacije, ki je pričakovano in sprejemljivo v posameznih dogodkih in ga vodstvo ceni. Simboli so vizualne predstavitve organizacije, kot so logotipi, videz pisarn, kodeks oblačenja. Organizacijska struktura vsebuje tako strukture, ki so predpisane v organizaciji, kot tudi nenapisane. Kažejo, čigavi prispevki so najbolj cenjeni. Kontrolni sistemi prikazujejo načine kontroliranja

delovanja organizacije. Lahko so finančni, kakovostni ali nagrajevalni, vsebujejo pa tudi način merjenja in ocenjevanja znotraj organizacije. Struktura moči pokaže, kdo ima največjo moč ali vpliv na odločitve, delovanje organizacije ali strateške usmeritve v organizaciji. To je lahko eden ali dva ključna vodstvena menedžerja, cela skupina posameznikov ali celo celoten oddelek (The Cultural Web, 2016).

1.7 Oblikovanje in sprememba organizacijske kulture

Vir organizacijske kulture je lahko menedžerjeva karizmatična osebnost ali pa tradicija. Vrednote so lahko usmerjene v okolje, v blaginjo potrošnikov ali pa navznoter, v hvaljenje, tudi neupravičeno, lastnih dosežkov. Reiman in Wiener sta tako leta 1988 razdelala zanimivo členitev kulture glede na vir in glede na usmerjenost vrednot. Karizmatična osebnost in navzven usmerjene vrednote tvorijo **podjetniško kulturo**, ki se pogosto z razvojem in tradicijo razvije v **strateško-poslovno.** Karizmatična oseba in navznoter obrnjene vrednote so osnova **elitistične kulture.** Tradicija lahko pomeni nevarnost, da ta preide v **šovinistično**, ko samo še podjetje verjame, da je najboljše in sloves poskuša obdržati z etično spornimi odločitvami (Rozman, 2000, str. 137).

Kako ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti, če že ne k odličnosti podjetja? Raziskave so pokazale, da sama zvrst kulture ne vpliva bistveno na uspešnost. V večji meri vpliva jakost kulture. Kot že rečeno, se vrednote v podjetju spreminjajo počasi. V različnih okoliščinah obstojijo različne kulture, ki so vse prepletene z odločanjem in celotnim življenjem podjetja. Kako torej oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo? Proces oblikovanja se začne z analizo obstoječe organizacijske kulture in konča z uvedbo nove kulture v podjetje (Rozman, 2000, str. 138).

1.7.1 Tri faze oblikovanja kulture po Rozmanu

Tri faze oblikovanja kulture po Rozmanu so (1) analiza, (2) vrednotenje in (3) oblikovanje kulture. **Osnovna analiza** sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture, s katerimi spoznavamo značilnosti kulture organizacije, glede na različne dejavnike. Želimo ugotoviti stopnjo homogenosti doseženih rezultatov o vrednotah, normah in videnju organizacije. Vrednote so lahko lastne vsem članom v organizaciji ali pa samo določenim skupinam (Rozman, 2000, str. 138–139).

Najprej opredelimo simptome organizacijske kulture, ki so razdeljeni na tri ravni. Prva raven so dejavniki okolja, kot so tehnološke, ekonomske, družbene in kulturne determinante okolja. Druga raven so dejavniki menedžementa, kot so strategije, cilji, strukture in procesi ter sistem vodenja. Tretja raven so ključni dejavniki kulture, kot so osebnostne značilnosti menedžerjev, običaji, simboli in komuniciranje. Nadaljnji korak je razvrščanje simptomov v skupine z namenom, da ugotovimo, kateri notranji ali zunanji dejavniki so oblikovali kulturo podjetja.

Po tipologiji usmerjenosti kulture podjetja so mogoče različne usmeritve, kar prikazujem v Tabeli 8 (Rozman, 2000, str. 138–139).

Tabela 8: Tipologije usmerjenosti kulture podjetja

Usmerjenost:	Opis:
H kupcu	Na podlagi stikov, njihove pogostnosti, poznavanja problemov kupcev.
K sodelavcem	Participacija, timsko delo, razvita interna komunikacija.
K rezultatom	Jasno opredeljeni cilji, intenziteta dela, delovna mentaliteta.
K inovacijam	Sprejemanje sprememb, število inovacij v primerjavi z drugimi podobnimi podjetji, težnja po spreminjanju.
V tehnologijo	Tehnološka ozaveščenost, stopnja tehnološke opremljenosti, prevladujoč način razmišljanja.

Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 139.

Sledi **vrednotenje**, katere namen je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo, kot tudi z drugimi situacijskimi spremenljivkami, in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. Vsak proces spreminjanja usmeritev podjetja ima dve osnovni razsežnosti, in sicer (1) fizične spremembe, kot so zamenjava tehnologije, proizvodnih linij, uvedba novih postopkov, kar usmerjamo s pomočjo dodeljevanja sredstev, ter (2) miselne spremembe, kot so norme, vzorci obnašanja, vrednote, torej vse, kar označujemo z organizacijsko kulturo. Časovni horizont sprememb je več kot pet let in je daljši od prej omenjenih sprememb (Rozman, 2000, str. 138–140).

V fazi ocenjevanja ali vrednotenja si postavimo vprašanje, katere zahteve postavljajo strategije in cilje v povezavi z ugotovljenimi normami in vrednotami v organizaciji. Drugi korak je ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi, in obstoječo organizacijsko kulturo. Medtem ko v fazi ocenjevanja ugotovimo, kakšna je obstoječa organizacijska kultura, v fazi vrednotenja ugotovimo, kakšna je zaželena, in s tem razlike med njima (Rozman, 2000, str. 140–141).

Tretja faza je **vpeljava nove kulture podjetja**. Temelji na utrditvi organizacijske kulture, ki je skladna s strategijo podjetja in organizacijsko strukturo, z nadaljnjo sistematično graditvijo in utrjevanjem ključnih dejavnikov organizacijske kulture. V primeru neskladij se oblikujejo delovne skupine, ki vodijo celoten potek oblikovanja. Najprej določijo ključna področja razhajanj med strategijo in cilji na eni strani ter organizacijsko kulturo na drugi, nato pa izdelajo osnove za oblikovanje organizacijske kulture. Sledi aktivno oblikovanje organizacijske kulture na izbranih težiščih delovanja s pomočjo akcijskega načrta delovnih skupin ter kontrola in spremljanje poteka uresničevanja tega načrta (Rozman, 2000, str. 138–142).

1.7.2 Ocenjevanje in spreminjanje organizacijske kulture po OCAI

Orodje za ocenjevanje organizacijske kulture (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, v nadaljevanju OCAI) je orodje, ki sta ga vpeljala Cameron in Quinn, kjer s pomočjo vprašalnika, sestavljenega iz šestih sklopov, enostavno analiziramo obstoječo organizacijsko kulturo v organizaciji ter kakšno si člani organizacije želijo v prihodnosti (Cameron & Quinn, 2006, str. 23).

Spreminjanje organizacijske kulture po OCAI vsebuje šest korakov, katerih namen je spodbuditi sodelovanje in čim bolj zmanjšati upor članov organizacije, ki bodo deležni sprememb, kot tudi pojasniti vsem članom nove kulturne poudarke, kaj ostaja nespremenjeno ter kakšne akcije bodo potrebne za doseganje sprememb v organizacijski kulturi (Cameron & Quinn, 2006, str. 89).

V **prvem koraku** je treba doseči soglasje glede trenutne organizacijske kulture v organizaciji. Določiti je treba ključne člane organizacije, ki bodo izpolnili vprašalnik OCAI, saj je njihovo sprejemanje sprememb nujno potrebno, da bo celoten proces spreminjanja organizacijske kulture uspešen. Ti člani bodo vključeni v samo implementacijo sprememb. V **drugem koraku** je treba doseči soglasje glede želene organizacijske kulture v organizaciji. Dobro je ločiti diskusije o trenutnem in želenem stanju kulture, da si stanji nista preveč podobni. Pomembno je, da se v obeh korakih upošteva mnenje vseh članov, ki so izbrani, tudi če katero zelo odstopa od drugih. V **tretjem koraku** dobljene rezultate o trenutni in želeni organizacijski kulturi primerjamo med sabo in določimo neskladja. Tudi če so neskladja manjša, to še ne pomeni, da v obstoječi organizacijski kulturi niso potrebne večje spremembe. Najpomembnejše v tretjem koraku je, da posamezniki določijo, kaj zanje pomeni poudarek določenega tipa obstoječe in želene organizacijske kulture. Doseči morajo soglasje o skupni viziji želene prihodnosti, kateri bodo kritični elementi organizacije, kakšne spremembe bodo potrebne in kakšne ne ter kaj je v obstoječi organizacijski kulturi tako pomembno, da je treba ohraniti (Cameron & Quinn, 2006, str. 90–93).

Ključne vrednote, želene usmeritve in načela obnašanja, ki naj označujejo novo organizacijsko kulturo, je najbolje predstaviti skozi zgodbe, ki krožijo v organizaciji, zato je v **četrtem koraku** treba določiti dva ali tri dogodke, ki so se zgodili v organizaciji in ki odražajo ključne vrednote, ki si jih želimo v prihodnji organizacijski kulturi. Ti dogodki morajo biti povezani z organizacijo, da se lahko člani z njimi poistovetijo. **Peti korak** zahteva določitev točno določenih akcij, ki so potrebne, da se dosežejo zadane spremembe. Potrebno je soglasje o tem, s čim je treba začeti, kaj je treba prekiniti in s čim nadaljevati, da se lahko postopek spremembe organizacijske kulture prične. V zadnjem, **šestem koraku**, je treba določiti plan implementacije sprememb, dopolnjen s časovnim načrtom in kratkoročnimi merili, ki bodo sprožili postopek kulturnih sprememb. Treba je biti tudi pripravljen na odpor članov organizacije zaradi vpeljevanja sprememb, kar pomeni razvoj komunikacijskih

strategij in mehanizmov, ki bodo pomagali članom organizacije, da se čutijo zavezane k novi želeni organizacijski kulturi (Cameron & Quinn, 2006, str. 93–102).

2 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Od začetka so na organizacijsko kulturo gledali z zadržki zgolj kot na orodje za izboljšanje organizacij in ne kot na konkurenčno prednost. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je že veljala kot del vodstvenih strategij in ena od spremenljivk za doseganje konkurenčnih prednosti, kar je vodilo v nove modele in organizacijske teorije, v devetdesetih pa so bile tipologije organizacijske kulture že vključene v analize strategij organizacij (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 680).

Francoske publikacije so v nasprotju z ameriškim akademskim svetom in celo pred ameriško akademsko produkcijo publikacij že omenjale namišljene dimenzije organizacij, obstoj projektov za doseganje skupinske zavezanosti, skupinskega mišljenja svojih članov in načine, kako podzavestna ravnanja posameznikov usmeriti, da bodo sovpadala z organizacijskimi zahtevami. Potreba po psihoanalizi je tako omogočila razumevanje namišljenih in simbolnih vidikov podzavestnega, kar se je do takrat zanemarjalo (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 680).

V francoskem akademskem svetu, še posebno pri akademiku Eugeneu Enriquezu (ki trdi, da poskušajo organizacije zgraditi sisteme, kako oblikovati misli in tako posameznikovo identifikacijo, ki je povezana z narodnostjo, zamenjati z identifikacijo z organizacijo), se izraz organizacijska kultura ne uporablja, kajti organizacija se kot sistem nanaša na kulturno, simbolično in namišljeno, kar se lahko analizira iz sedmih perspektiv: mitološke, socialno-zgodovinske, institucionalne, organizacijske, skupinske, individualne in instinktivne. Drugi pomembni francoski avtorji klinične sociologije, kot so Max Pages, Vincent De Gaulejac, Michel Bonetti in Daniel Descendre, gledajo na organizacijo kot na sistem, ki poskuša najti ravnovesje med različnimi nalogami, procesi, ki se odvijajo v organizaciji, in »ujeti« idealni ego svojih članov (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 680).

Kljub različnim interpretacijam in kulturnim dimenzijam lahko najdemo veliko skupnih tem in podobnosti pri raziskovanju organizacijske kulture. Kot prvo, se koncepti identifikacije in opredelitve organizacijske kulture med sabo prekrivajo. Posledično so tako številni raziskovalci poskušali razviti določene okvire, s katerimi bi kategorizirali pomembne dimenzije in postavili temelje za proučevanje organizacijske kulture (na primer Hofstede v letu 1981, Quinn v letu 1988, House, Javidan, Hanges in Dorfman v letu 2002, Schein v letu 2004). Kot drugo, vrednote, ideologije in prepričanja so še posebno pomembna za razumevanje kulture neke organizacije in veljajo za zanesljive predstavnike. Zato se ocenjevanje in merjenje organizacijske kulture običajno osredotoči na organizacijske vrednote. In tretji pomemben vidik raziskovanja organizacijske kulture je njena vloga pri oviranju ali spodbujanju implementiranja različnih vodstvenih inovacij, kot sta reinženiring in

celovito upravljanje kakovosti (angl. *Total Quality Management*), ter tehnoloških inovacij, kot sta fleksibilne proizvodne tehnologije (angl. *Flexible manufacturing technologies*) in sistem načrtovanja virov podjetja (angl. *Enterprise resource planning systems*) (Linnenluecke & Griffiths, 2010 str. 358).

V nadaljevanju predstavljam nekaj ključnih tipologij in modelov organizacijske kulture, ki jih moramo poznati, če želimo raziskovati, analizirati in uvajati morebitne spremembe v organizacijski kulturi v podjetju.

2.1 Hofstedejev model organizacijske kulture

Geert Hofstede je izvedel eno najbolj celovitih študij, kako organizacijska kultura vpliva na vrednote na delovnem mestu. Skozi izdajo svoje knjige *Culture's Consequences* (leta 1980) je postal ustanovitelj primerjalne medkulturne raziskave (Geert Hofstede, 2016). S Sliko 7 prikazujem dimenzije Hofstedejevega modela organizacijske kulture.

Slika 7: Hofstedejev model organizacijske kulture

Vir: Dimensions of Organisational Culture, 2016.

Z razvojem prvega empiričnega modela »dimenzij« nacionalne kulture je vzpostavil novo paradigmo za upoštevanje kulturnih elementov v mednarodni ekonomiji, v komunikaciji in sodelovanju, razvil pa je tudi model za organizacijske kulture, zaradi česar je mednarodno priznan (Geert Hofstede, 2016).

Hofstedejev model organizacijske kulture sestoji iz šestih samostojnih dimenzij in dveh dodatnih dimenzij. Organizacijsko kulturo opredeljuje kot način, kako člani organizacije sodelujejo med sabo, kako jih njihovo delo v organizaciji povezuje znotraj organizacije, kot

tudi z zunanjim svetom ter v primerjavi z drugimi organizacijami. Dimenzije omogočajo oprijemljivo uskladitev organizacijske kulture in strategije (Organisational culture, 2016).

Kulturi, usmerjeni v sredstva in v cilje sta med vsemi šestimi dimenzijami najbolj povezani z učinkovitostjo organizacije. Ključna značilnost kulture, usmerjene v sredstva, je način, kako mora biti delo opravljeno. Člani organizacije se identificirajo s »kako«. V kulturi, usmerjeni v cilje, se člani organizacije trudijo doseči točno določene notranje cilje ali rezultate, tudi če to pomeni precejšnje tveganje, identificirajo pa se s »kaj« (Dimensions of Organisational Culture, 2016).

Člani organizacije z zelo **notranje usmerjeno kulturo** dojemajo svoje naloge kot dane, najpomembnejša pa jim je poslovna etika in poštenost. Menijo, da najbolje vedo, kaj je dobro za kupce. V zelo **zunanje usmerjeni kulturi** je edini poudarek na izpolnjevanju kupčevih zahtev. Rezultati so najpomembnejši, prevladuje pa pragmatično obnašanje in ne etično (Dimensions of Organisational Culture, 2016).

Sproščena in stroga delovna disciplina se nanašata na notranjo strukturo organizacije, kontrolo in disciplino. Kultura z zelo **sproščeno delovno disciplino** razkriva ohlapno notranjo strukturo v organizaciji, pomanjkanje predvidljivosti, malo kontrole in discipline. Delo je polno improvizacije in vsakodnevnih presenečenj. Kultura z zelo **strogo delovno disciplino** je ravno nasprotna. Notranja struktura je točno določena, večina dogodkov je predvidljivih, kontrola in disciplina pa sta močni. V takšni organizaciji vladajo premišljene odločitve, točnost in resnost (Dimensions of Organisational Culture, 2016). Določenih je veliko pravilnikov in uradnih postopkov (Grundey, 2008, str. 56).

V organizaciji z **lokalno kulturo** se člani organizacije identificirajo s svojim nadrejenim in z enoto, v kateri delajo. So kratkoročno usmerjeni, osredotočeni na svojo enoto in se trudijo vklopiti v skupino, da ne izstopajo. V organizaciji s **profesionalno kulturo** velja ravno obratno, člani organizacije se identificirajo s svojim poklicem ali delom, ki ga opravljajo (Dimensions of Organisational Culture, 2016).

Dimenzija odprte ali zaprte kulture se nanaša na dostopnost organizacije. V zelo odprti kulturi so novi člani organizacije takoj dobrodošli, organizacija dobro sodeluje tudi z zunanjimi sodelavci in prevladuje prepričanje, da se lahko kdor koli vklopi v organizacijo. V organizaciji z zaprto kulturo se morajo novi člani organizacije zelo truditi, da so sprejeti, težko se je vklopiti, še posebej zunanjim sodelavcem (Dimensions of Organisational Culture, 2016). Dostopnost informacij je večja v organizaciji, ki podpira odprto komunikacijo med zaposlenimi in ima torej odprto kulturo (Grundey, 2008, str. 56).

Vidik kulture, ki se nanaša na usmerjenost v zaposlene ali v delo, je najbolj povezan z miselnostjo vodstva. V organizaciji s **kulturo, usmerjeno v zaposlene,** velja, da so zaposleni najpomembnejši, ne samo njihovo zadovoljstvo v službi, temveč tudi zasebno življenje,

čeprav to pomeni nastanek določenih stroškov v organizaciji. V organizaciji s **kulturo, usmerjeno v delo,** je delo najpomembnejše, na člane organizacije se vršijo pritiski, da čim bolje opravijo svoje delo, ne glede na njihovo počutje ali dobrobit (Dimensions of Organisational Culture, 2016).

Dodatna dimenzija Hofstedejevega modela organizacijske kulture, **stopnja sprejemanja stila vodenja,** meri glavne težnje sprejemanja stila vodenja. Če imajo člani organizacije projektno delo, imajo lahko različne vodje, kar ne igra pomembne vloge na ravni kulture. Pomembna je povezava neposrednega nadrejenega s svojimi podrejenimi. Druga dodatna dimenzija, **stopnja identifikacije z organizacijo,** meri, v kakšni stopnji se člani organizacije identificirajo z organizacijo v celoti. Lahko se sočasno identificirajo z notranjimi cilji organizacije, s klienti, s svojo skupino, kateri pripadajo, z neposrednim nadrejenim ali s celotno organizacijo. Možno je tudi, da se ne identificirajo z nobenim od teh vidikov (Dimensions of Organisational Culture, 2016)

2.2 Ansoffova tipologija organizacijske kulture

Igor. H. Ansoff je razvil svojo tipologijo organizacijskih kultur že leta 1979, in sicer razlikuje pet različnih tipov, ki so (1) stabilni, (2) reaktivni, (3) anticipativni, (4) eksploativni ter (5) ustvarjalni (Rozman, 2000, str. 135). V Tabeli 9 opisujem vseh pet tipov organizacijskih kultur po Ansoffu.

Tabela 9: Tipi organizacijskih kultur po Ansoffu

Tip organizacijske kulture:	Opis:
Stabilni	Člani organizacije so introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo. Organizacijske spremembe nastanejo samo v času krize. Stabilni tip kulture najdemo v birokraciji in v proizvodnji, kjer se operacije ponavljajo.
Reaktivni	Ta tip kulture je ravno tako introvertirano usmerjen, vendar so člani organizacije usmerjeni v sedanjost in pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah. Njihovo obnašanje je usmerjeno na učinkovitost. Vzvod za organizacijske spremembe je nezadovoljivo preteklo poslovanje. Na spremembe se odzovejo tako, da se nanje prilagodijo. Reaktivni tip kulture najdemo v proizvodnji in finančnih službah.

se nadaljuje

Tabela 9: Tipi organizacijskih kultur po Ansoffu (nadaljevanje)

Tip organizacijske kulture:	Opis:
Anticipativni	Člani organizacije so lahko usmerjeni tako navznoter kot tudi navzven. Tveganje sprejemajo, če polno zaupajo. Poudarjajo planiranje. Poudarek njihovega obnašanja je na sinergijski učinkovitosti. Na spremembe se odzovejo tako, da jih pričakujejo, in sicer na podlagi preteklih izkušenj. Anticipativni tip kulture najdemo v marketingu in v oddelkih za planiranje.
Eksploativni	Člani organizacije so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji. Poudarek njihovega obnašanja je na globalni učinkovitosti. Eksploativni tip kulture najdemo v oddelkih za raziskave in razvoj.
Usklajevalni	Člani organizacije so usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen, še raje pa jo oblikujejo sami. Usklajevalni tip kulture najdemo v podjetniških organizacijah.

Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 135; I. H. Ansoff, Corporate Strategy, 1987, str. 210–212.

2.3 Handyjeva tipologija organizacijske kulture

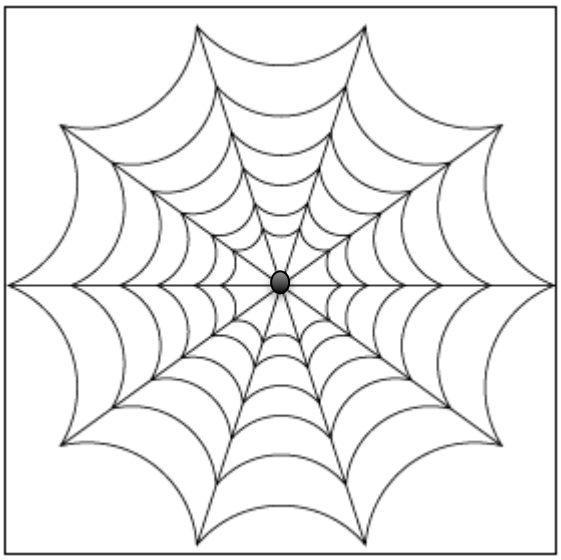
Charles Handy vidi družbo kot sestav organizacij vseh vrst, del teh organizacij pa so poslovne organizacije, podjetja. Skrbi ga, da ta iščejo načine za doseganje čim večjega dobička in pozabljajo, da smo ljudje živa bitja in ne samo izvajalci nalog ali številke (Stonham, 1995, str. 375). Identificiral je štiri kategorije organizacijske kulture, kjer ideologija in značaj organizacije vplivata na organizacijo samo in na njene cilje. S pomočjo dela Rogerja Harrisona, ki je klasificiral kulturo kot birokratično, usmerjeno v naloge, usmerjeno v moč ter demokratično, je Handy izdelal tipologijo organizacijske kulture, ki upošteva kanale moči v organizaciji. Odražajo se s pomočjo določenih kulturnih kategorij in vplivajo na obnašanje članov organizacije in njihove interakcije z okoljem (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 680).

Handy je štiri kategorije organizacijske kulture asociativno povezal in opisal z osebnostmi grških bogov Zevsa, Apolona, Atene in Dioniza. Njihove osebnosti so opisane kot močne in predstavljajo stebre modrosti. Handy je tudi jasno povedal, da nobena kultura ni boljša od druge. Različne kulture lahko delujejo v istem delovnem okolju, tako da ena izstopa kot »vodilna«, nobene izmed štirih analiziranih pa ne moremo opredeliti kot dobre ali slabe (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 680).

Prva kultura, Zevsova, znana tudi kot **kultura moči,** je predstavljena s pajkovo mrežo, kjer je moč koncentrirana v središču, v Zevsu. Ta kultura nima pravil, če pa že obstajajo, potem se ves čas spreminjajo, skladno »z Zevsovimi muhami«. Odločitve se sklepajo brez postopkov in brez upoštevanja pravil in zakonov. Pomembni člani organizacije so skoncentrirani v središču pajkove mreže okoli Zevsa (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 681), karizmatičnega in/ali avtokratičnega vodje, ki dominira organizaciji (Schein, 2010, str. 166), vendar je v svojih odločitvah in odnosu do timov nedosleden, zato projekti, ki nastajajo v kulturi moči, niso nikoli dokončani (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 681).

Organizacije, v katerih prevladuje kultura moči, so ponosne in močne. Sposobne so hitrega prilagajanja in odzivanja na spremembe v poslovnem svetu, vendar je način, kako se bodo odzvale, v veliki meri odvisen od vodje, ki je v središču. Uspeh organizacije je odvisen od tega, kako dober je vodja. Kulturo moči najdemo v majhnih organizacijah, kot so na primer nepremičninske agencije in finančne organizacije (Handy, 1993, str. 272–273). Slika 8 prikazuje strukturo organizacije, kjer prevladuje kultura moči.

Slika 8: Prikaz strukture organizacije, kjer prevladuje kultura moči

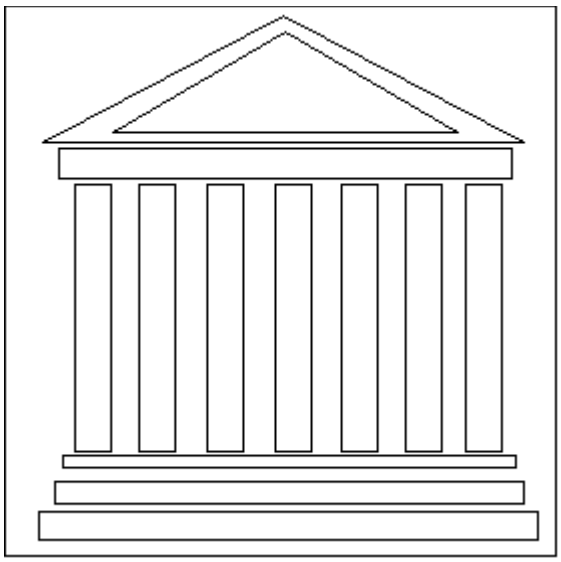


Vir: M. Do Carmo Silva & C. F. S. Gomes, Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies, 2015, str. 681.

Druga kultura, **kultura vlog**, kot jo je poimenoval Rozman (2000, str. 136), ali Apolonova kultura oziroma **birokratska kultura,** je predstavljena z grškim templjem, katerega predstavlja osebje, ki izvaja vse naloge, na vrhu pa »kraljuje« višji menedžment. Ta kultura stagnira in je popolnoma nemobilna. Zmotno je prepričanje, da ima močne temelje, kajti ob vsaki spremembi se zatresejo in porušijo vrh. V birokratski kulturi je pomembna komunikacija, saj organizaciji brez nje grozi propad, komunikacija med oddelki pa zahteva poznavanje poteka verige vrednot v tej kulturi, ne glede na to, kaj doprinese drugemu oddelku (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 681). Kultura vlog deluje na podlagi logike in

racionalnosti. Največkrat je pomembnejši opis delovnega mesta kot oseba, ki to delovno mesto zaseda. Organizacija, v kateri prevladuje kultura vlog, nudi članom varno zaposlitev in predvidljivost. Brez velikega tveganja lahko člani organizacije svoje sposobnosti izboljšajo in postanejo strokovnjaki na svojem področju. Organizacije s kulturo vlog najdemo tam, kjer obstajajo ekonomije obsega, ki so bolj pomembne od fleksibilnosti ali kjer je tehnično znanje ali visoka specializacija bolj pomembna od inovacij in produkcijskih stroškov (Handy, 1993, str. 276–277). Slika 9 prikazuje strukturo organizacije, kjer prevladuje birokratska kultura.

Slika 9: Prikaz strukture organizacije, kjer prevladuje birokratkska kultura

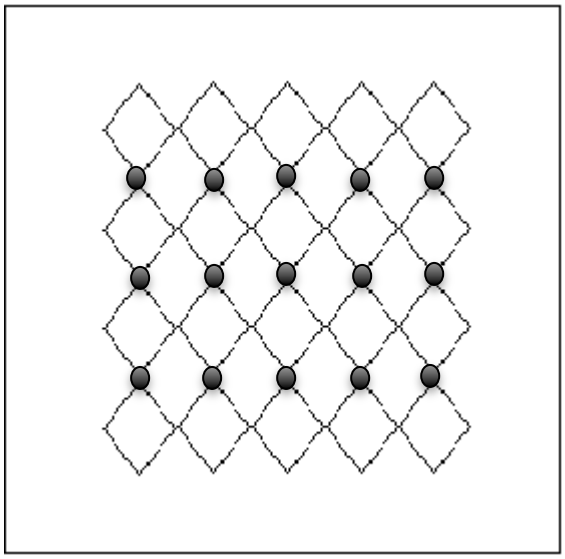


Vir: M. Do Carmo Silva & C. F. S. Gomes, Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies, 2015, str. 681.

Kultura, usmerjena v naloge ali Atenina kultura, je predstavljena z ribiško mrežo, ki ponazarja povezave med oddelki ali sekcijami organizacije. Je podjetna kultura, timi so komunikativni, tekmovalni in izberejo strategije, tako da njihovi izdelki ali storitve vedno izstopajo od ostalih projektov in izdelkov, ki jih organizacija razvija. Pri kulturi, usmerjeni v naloge, je zaradi njihove neodvisnosti potreben nadzor vpletenih strani, da ne pride do nečimrnosti zaradi tekmovalnosti, tako da individualnost ne zasenči kolektiva (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 681).

Organizacija, v kateri prevladuje kultura, usmerjena v naloge, je izjemno prilagodljiva. Timi se sestavijo za točno določene naloge, zato se lahko hitro prestrukturirajo, ukinejo ali nadaljujejo pri kakšnem drugem projektu. Kultura, usmerjena v naloge, je najpogosteje prisotna tam, kjer vlada velika konkurenca, kjer je življenjska doba izdelkov kratka in hitrost odzivanja izjemno pomembna. Kreativnost je bolj pomembna od visoke specializacije (Handy, 1993, str. 279–280). Slika 10 prikazuje strukturo organizacije, kjer prevladuje kultura, usmerjena v naloge.

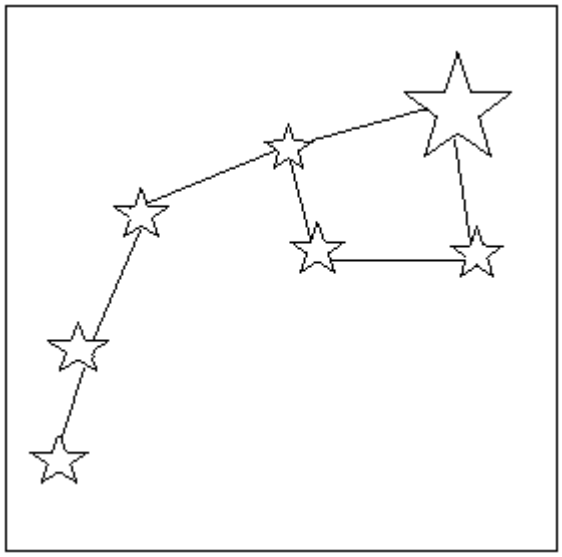
Slika 10: Prikaz strukture organizacije, kjer prevladuje kultura, usmerjena v naloge



Vir: M. Do Carmo Silva & C. F. S. Gomes, Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies, 2015, str. 681.

Eksistencialna kultura ali Dionizova kultura je predstavljena z zelo svetlo zvezdo pred ozvezdjem, ki označuje, da je posameznik tisti, ki doprinese vrednost organizaciji, namesto da organizacija določa vrednote posameznika (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 681). Slika 11 prikazuje strukturo organizacije, kjer prevladuje eksistencialna kultura.

Slika 11: Prikaz strukture organizacije, kjer prevladuje eksistencialna kultura



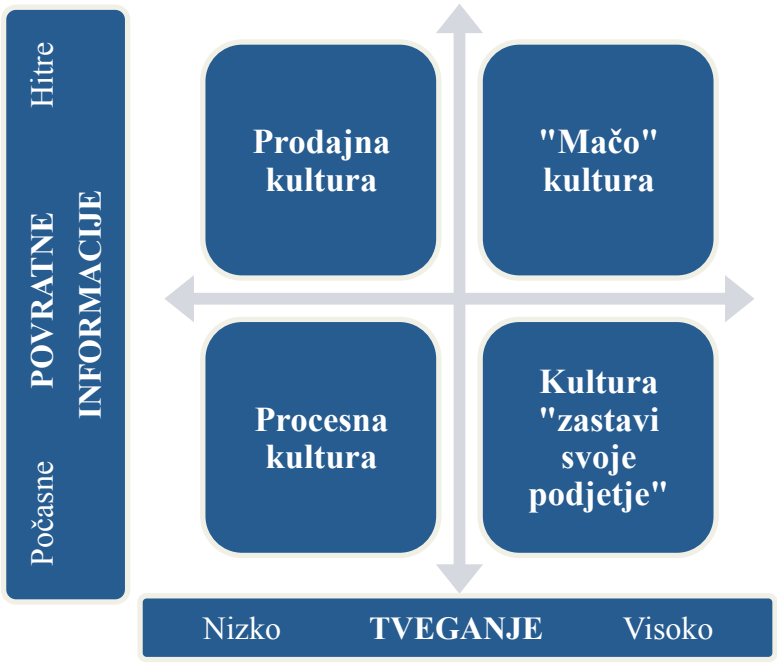
Vir: M. Do Carmo Silva & C. F. S. Gomes, Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies, 2015, str. 681.

Ker prevladuje posameznik, jo lahko imenujemo tudi **kultura osebnosti** (Rozman, 2000, str. 136). Eksistencialna kultura postavlja individualizem pred kolektivizmom. Nagrajeni so posamezniki, ki izstopajo, ne glede na pomembnost in oceno njihovih vrednot. Organizacija bo »svetila«, dokler bo posameznikova zvezda znotraj nje »svetila«, in če jo tak posameznik zapusti, si mora čim prej najti novo svetlo zvezdo, pa naj bo to nov član organizacije ali nekdo že znotraj nje, da lahko vzdržuje svojo strategijo poslovanja (Do Carmo Silva & Gomes, 2015, str. 681). Organizacije z eksistencialno kulturo ali kulturo osebnosti najdemo v odvetniških ali arhitekturnih pisarnah, kjer se združijo posamezniki z istega področja (Handy, 1993, str. 282).

2.4 Dealova in Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture

Organizacijska kultura je eden od ključnih dejavnikov za uspeh – ali propad – organizacije. Dobra kultura lahko organizacijo izstreli do uspela, napačna pa zaduši njeno zmožnost prilagajanja na hitre spremembe v svetu. Kako torej razumeti organizacijsko kulturo v svojem podjetju? Kakšne korake je treba storiti, da ustvarimo močno organizacijsko kulturo, ki bo kar najbolje podpirala aktivnosti organizacije? V svoji klasični knjigi *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* iz leta 1982 sta Terrence Deal in Allan Kennedy predlagala enega prvih modelov organizacijske kulture (Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016). Slika 12 prikazuje matriko štirih tipov organizacijskih kultur po Dealu in Kennedyju.

Slika 12: Matrika štirih tipov organizacijskih kultur po Dealu in Kennedyju



Vir: Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016.

S proučevanjem kulturnih elementov v različnih organizacijah sta identificirala štiri različne vrste organizacijskih kultur na podlagi dveh meril, za kateri sta menila, da vplivata na kulturne vzorce in prakse v organizacijah. Ti dve merili sta (1) stopnja tveganja, ki je povezana s ključnimi aktivnostmi v organizaciji in je lahko visoka ali nizka, ter (2) hitrost povratnih informacij o uspešnosti akcij in strategij organizacije na trgu, ki je lahko hitra ali pa počasna (Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016).

2.4.1 »Mačo« kultura

Za **»mačo« ali špekulacijsko kulturo** je značilna visoka stopnja tveganja in hitre povratne informacije. Polna je posameznikov, ki jim je všeč tvegan način dela in hiter odziv trga na odločitve, ki so jih sprejeli. To je kultura »na vse ali nič«, kjer uspešni zaposleni trdo delajo, da postanejo in ostanejo zvezde v organizaciji. Timsko delo ni visoko cenjeno in za člane organizacije, ki se počasi prebijajo v ospredje, je lahko takšno delovno okolje zelo stresno. Prevladuje individualizem, visok zaslužek, kar ovira prizadevanja za izgradnjo povezane kulture. Tipične organizacije s takšno organizacijsko kulturo so organizacije v zabavni industriji, v oglaševanju in športne ekipe (Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016).

2.4.2 Prodajna kultura

Za prodajno kulturo je značilna nizka stopnja tveganja in hitre povratne informacije. Zaposleni dobijo povratno informacijo o odzivu trga na sprejete odločitve tako rekoč takoj. Neprestano morajo biti polni energije in optimistični. Heroji v takšni kulturi so dobri prodajniki. V nasprotju s prej omenjeno »mačo« ali špekulacijsko kulturo se v prodajni kulturi zavedajo, da ena oseba ne pripomore k uspehu organizacije. Pomembno je timsko delo in vsi člani organizacije se trudijo za skupni uspeh. Tekmovanja med zaposlenimi so v takšnih organizacijah pogosta, saj jih ženejo k večjim dosežkom (Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016).

2.4.3 Kultura »zastavi svoje podjetje«

Kultura »zastavi svoje podjetje« ali sistemska kultura je tista, kjer so poslovne odločitve zelo tvegane, povratne informacije pa zelo počasne. Traja lahko tudi več let, preden dobijo člani organizacije odgovore na to, ali so se njihove odločitve izplačale ali ne. Ravno zato je pravilnost odločitve zelo pomembna, saj je od nje odvisno preživetje organizacije. Takšne ogranizacije so dolgoročno usmerjene, v njih prevladuje kolektivno prepričanje o nujnosti planiranja in pripravah pri vseh odločitvah. Tipične organizacije s takšno organizacijsko kulturo so farmacevtska podjetja, naftna podjetja in druga podjetja v kapitalsko intenzivnih panogah (Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016).

2.4.4 Procesna kultura

V organizacijah s **procesno kulturo** je stopnja tveganja nizka, povratne informacije pa so počasne. Posamezna odločitev nima veliko vpliva na uspešnost organizacije in šele čez leta ugotovijo, ali so bile odločitve dobre ali slabe. Počasne povratne informacije onemogočajo merjenje končnega rezultata, zato se člani organizacij osredotočajo na to, kako bodo delovne naloge opravili. Visoko cenjena je tehnična odličnost. Tipične organizacije s takšno organizacijsko kulturo so banke, zavarovalnice, vladne organizacije in veliki trgovci na drobno (Deal & Kennedy's Cultural Model, 2016).

2.5 Cameronova in Quinnova tipologija organizacijske kulture

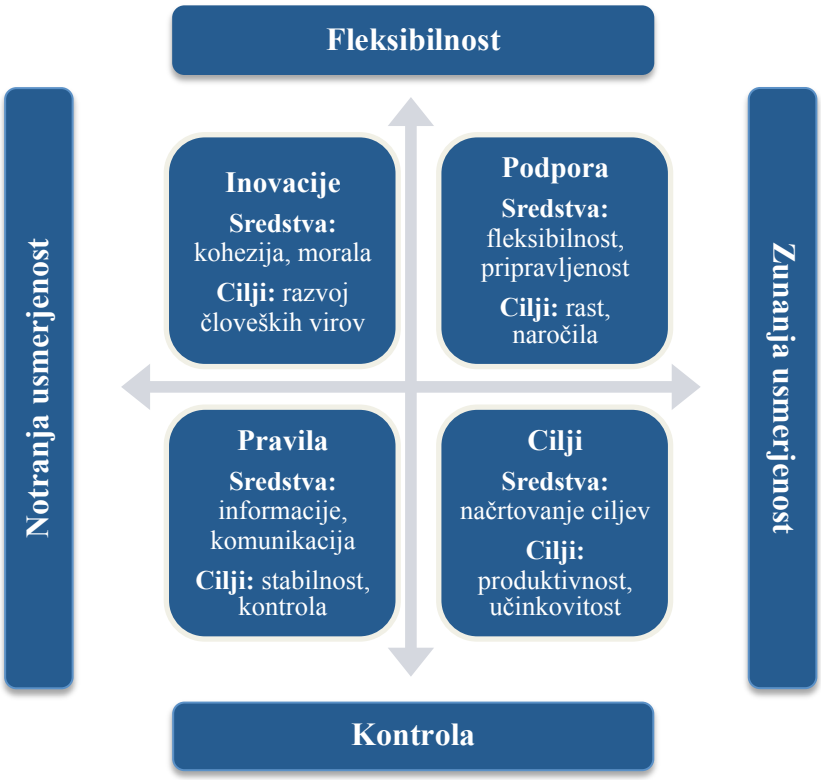
Medtem ko je v literaturi mogoče najti več pojmovanj organizacijske kulture, so Brian T. Gregory, Stanley G. Harris, Achilles A. Armenakis in Christopher L. Shook (2009, str. 673) sprejeli model konkurenčnih vrednosti, saj je najbrž najbolj priljubljen pristop k ocenjevanju organizacijske kulture, kjer je poudarek na povezovanju kulture z organizacijsko učinkovitostjo. Pojavljalo se je vprašanje, kateri so glavni kriteriji, ki določajo, ali je organizacija učinkovita ali ne. John Campbell je s svojimi kolegi leta 1974 določil seznam 39 takšnih indikatorjev. Upoštevati vse je preveč, da bi bilo razumljivo in uporabno v organizaciji (Cameron & Quinn, 2006, str. 34), zato sta, da bi bolje razumela dimenzionalnost organizacijske učinkovitosti, Quinn in Rohrbaugh leta 1983 izvedla statistično analizo teh kriterijev. Rezultat je bil model konkurenčnih vrednosti, ki ga je kasneje sprejel Quinn s svojimi sodelavci (Spreitzer, Cameron, Freeman) leta 1991, kot multidimenzionalni model za ocenjevanje organizacijske kulture in učinkovitosti med skupnimi dimenzijami (Gregory et al., 2009, str. 673).

Model konkurenčnih vrednosti konceptualizira razlike med organizacijskimi kulturami znotraj dveh dimenzij: **dimenzije strukture**, kjer je poudarek na fleksibilnosti in diskretnosti na eni strani ter stabilnosti in kontroli na drugi strani, ter **dimenzije fokusa**, kjer je poudarek na usmerjenosti navznoter ali navzven (Cameron & Quinn, 2006, str. 34). Dimenzija strukture se razteza od popolne fleksibilnosti do popolne kontrole. Zajema razlike med organizacijami, ki si prizadevajo za dosledno sledenje vzorcem obnašanja in organizacijami, ki dovoljujejo svojim članom njihov način obnašanja. Dimenzija fokusa se razteza od usmeritve navzven (eksterne usmeritve) do usmeritve navznoter (interne usmeritve). Usmeritev navznoter poudarja dejavnike, kot je zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko usmeritev navzven poudarja sposobnost organizacije, da dobro deluje v svojem okolju (Gregory et al., 2009, str. 673–674).

Quinn in Rohrbaugh sta na podlagi obeh omenjenih dimenzij razvila **fokusni model za ocenjevanje organizacijske kulture,** po katerem različne kombinacije obeh dimenzij določajo štiri smernice za ocenjevanje organizacijske kulture, in sicer (1) usmerjenost k podpori na podlagi fleksibilnosti in zunanje usmerjenosti, (2) usmerjenost k inovacijam na podlagi fleksibilnosti in notranje usmerjenosti, (3) usmerjenost k pravilom na podlagi

kontrole in notranje usmerjenosti ter (4) usmerjenost k ciljem na podlagi kontrole in zunanje usmerjenosti (Cercel, 2012, str. 17). S Sliko 13 na kratko prikazujem glavna sredstva in cilje za posamezno organizacijsko kulturo, ki izhaja iz njunega modela.

Slika 13: Fokusni model za ocenjevanje organizacijske kulture

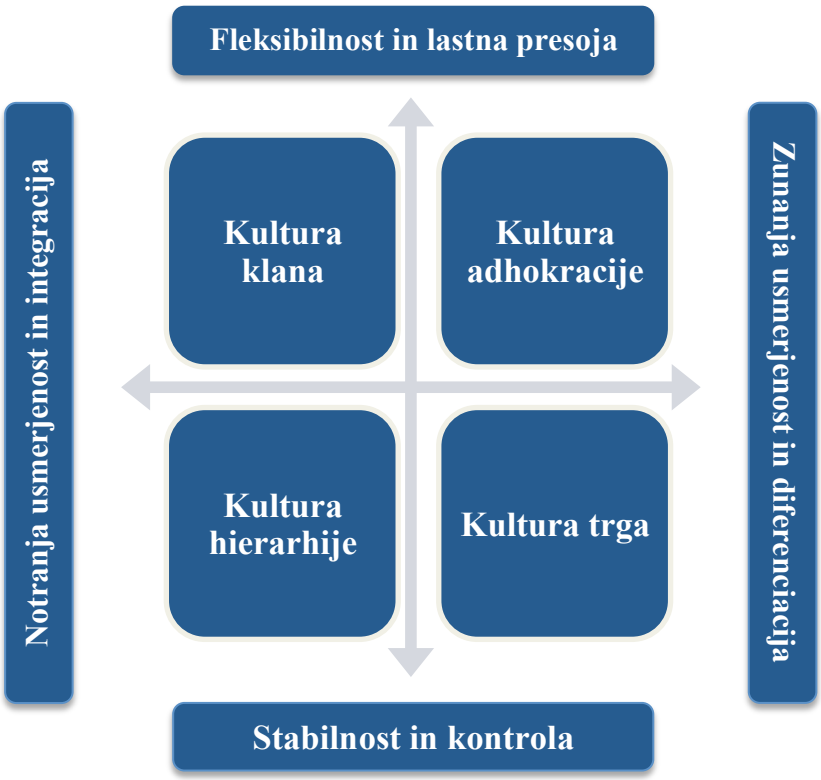


Vir: M.O. Cercel, Considerations on the Intercultural Management Models of Work Teams in the Context of Globalization, 2012, str. 17.

Kot že rečeno, je Quinn s svojimi sodelavci kasneje na podlagi fokusnega modela za ocenjevanje organizacijske kulture in dveh dimenzij izdelal matriko modela konkurenčnih vrednosti (Gregory et al., 2009, str. 673) s štirimi kvadranti, kjer vsak predstavlja določen niz indikatorjev organizacijske učinkovitosti ter prikazuje, kaj člani cenijo v organizaciji, kaj je za njih dobro, pravilno in primerno. Opredeljujejo temeljne vrednote v organizaciji (Cameron & Quinn, 2006, str. 35).

Model konkurenčne vrednosti prikazujem s Sliko 14, v opisu pa dodajam še peto dimenzijo organizacijske kulture, ki sta jo Denison in Spreitzer leta 1991 izluščila iz omenjenega modela (Gregory et al., 2009, str. 674).

Slika 14: Matrika modela konkurenčnih vrednosti



Vir: K.S. Cameron & R. E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Cultur: Based on the Competing Values Framework, 2006, str. 35.

Temeljne vrednote, ki jih model določa, so si med sabo nasprotne. Fleksibilnost proti stabilnosti, notranja usmerjenost proti zunanji usmerjenosti. Organizacijske kulture, ki jih dimenzije določajo, so si med sabo nasprotujoče, oziroma so si po diagonali konkurenčne. Od tod tudi ime model konkurenčnih vrednosti (Cameron & Quinn, 2006, str. 36).

2.5.1 Kultura hierarhije

Poudarek na usmerjenosti navznoter in kontrolo določa **kulturo hierarhije.** Bistvo te kulture je enotnost in sodelovanje, s poudarkom na notranji učinkovitosti. Stroge smernice urejajo pravila obnašanja, člani takšne organizacije pa cenijo varnost svojega delovnega mesta v nekoliko togem delovnem okolju (Gregory et al., 2009, str. 674).

Nastanek hierarhične kulture v organizacijah sega v začetek 20. stoletja, ko je bilo najpomembnejše, da so podjetja učinkovito proizvajala izdelke in storitve v vse bolj kompleksni družbi. Da bi to dosegle, je Weber leta 1947 določil sedem značilnosti, ki so postale znane kot klasični atributi birokracije: pravila, specializacija, meritokracija (videz je pomembnejši kot vsebina), hierarhija, ločena lastništva, neosebnost in odgovornost. V stabilnem poslovnem okolju lahko organizacija naloge in funkcije integrira in koordinira,

vzdržuje se enotnost izdelkov in storitev, zaposleni in delovna mesta so pod nadzorom. Odločanje poteka po točno določenih poteh, pravila in postopki so standardizirani, kontrola in odgovornost pa sta cenjeni kot pot do uspeha. Dolgoročna skrb organizacije je stabilnost, predvidljivost in učinkovitost. Formalna pravila in politike držijo organizacijo skupaj (Cameron & Quinn, 2001, str. 37–38).

2.5.2 Kultura trga

Značilnost **kulture trga** je usmerjenost navzven in kontrola. Doseganje ciljev je pomembna vrednota v tej kulturi, saj pomenijo cilji neke vrste nadzor nad delom članov organizacije, medtem ko se obnašanje članov spodbuja navzven k zunanjemu okolju. Cenijo se produktivnost, dosežki in konkurenca po nekih že uveljavljenih merilih (Gregory et al., 2009, str. 674).

V poznih šestdesetih letih prejšnjega stoletja so se organizacije začele srečevati z novimi konkurenčnimi izzivi, kar je pripeljalo do razvoja organizacij, alternativnih hierarhični usmeritvi. Najpomembnejše merilo za doseganje organizacijske učinkovitosti so v kulturi trga transakcijski stroški. Termin »trg« v kulturi trga se ne povezuje z marketinškimi funkcijami ali s potrošniki, temveč se nanaša na tip organizacije, ki sama po sebi deluje kot trg. Zanjo so pomembne transakcije z zunanjim okoljem, kot so dobavitelji, kupci, pogodbeni sodelavci, sindikati. V nasprotju s kulturo hierarhije, kjer je notranja kontrola dosežena s pravili, specializiranimi delovnimi mesti in centraliziranim postopkom odločanja, deluje kultura trga predvsem s pomočjo tržnih mehanizmov, v največji meri z monetarno izmenjavo. Največji poudarek je na transakcijah z drugimi institucijami, da bi organizacija pridobila konkurenčno prednost. Glavni cilji organizacije, v kateri prevladuje kultura trga, so dobičkonosnost, končni rezultati, moč v tržnih nišah, glavne vrednote pa konkurenčnost in produktivnost, ki sta doseženi z močno usmerjenostjo navzven in kontrolo. Vodje v kulturi trga so zahtevni, tekmovalni, poudarjajo zmago in doseganje ciljev. Uspeh je dosežen s povečevanjem tržnega deleža, penetracijo na nove trge, zmago nad konkurenco ter vodilnim tržnim položajem (Cameron & Quinn, 2001, str. 39–40).

2.5.3 Kultura klana

Visoka fleksibilnost in usmerjenost navznoter določata **kulturo klana.** Pripadnost skupini je zelo pomembna vrednota in člani organizacije s takšno kulturo držijo skupaj kot družina. Odločitve sprejemajo skupaj in podpora med člani organizacije je cenjena. Vodstvo podpira takšne vrednote skozi podporo timskega dela, mentorstvom in porazdelitvijo moči (Gregory et al., 2009, str. 674).

Nastanek organizacij s kulturo klana se je na Zahodu pojavil v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja po proučevanju japonskih organizacij, ki so bile v primerjavi z zahodnimi organizacijami bistveno uspešnejše, saj so po drugi svetovni vojni pravočasno

spremenile način razmišljanja in delovanja. Namesto upoštevanja pravil in standardiziranih postopkov v hierarhični kulturi ali konkurenčnosti in profitabilnosti v kulturi trga delujejo organizacije s kulturo klana kot razširjene družine, kjer je pomembna delitev skupnih vrednot in ciljev, timsko delo in vključenost zaposlenih v postopkih odločanja. Na kupce gledajo kot na partnerje, delovno okolje je prijazno, razvije se zvestoba do organizacije. Kultura klana se je izkazala kot primerna v času hitrih sprememb v svetu, ko je bilo dolgoročno načrtovanje težko, odločanje pa negotovo, saj je razvila kulturo, v kateri člani organizacije sledijo istim vrednotam in verjamejo v skupne cilje, člani se medsebojno družijo, na vodje pa se gleda bolj kot na neke vrste mentorje. Lepilo organizacije je zvestoba in tradicija, pripadnost organizaciji je zelo močna (Cameron & Quinn, 2001, str. 41–43).

2.5.4 Kultura adhokracije

Na prehodu sveta iz industrijske dobe v dobo informacij se je pojavil nov tip organizacijske kulture, ki se je najhitreje prilagajal na hitre spremembe 21. stoletja. Življenjska doba proizvodov in storitev se je prepolovila in organizacije so se morale temu prilagoditi in spremeniti svoje temeljne vrednote in cilje. Inovativnost in hitro prilagajanje organizacije so vodili do novih virov in dobičkonosnosti (Cameron & Quinn, 2001, str. 43).

Poudarek **kulture adhokracije** je na usmerjenosti navzven ter fleksibilnosti (Gregory et al., 2009, str. 674). Samo ime kulture – adhokracija – nam pove, za kakšno kulturo gre. Adhokracija je kompleksna in dinamična organizacijska struktura prihodnosti v primerjavi z birokracijo, ki je zastarela oblika organizacije. Vodenje in upravljanje, ki ga izvajajo menedžerji, se razlikuje od klasičnega dajanja navodil in ukazov ter neposrednega nadzora nad izvajalci. Delo temelji na pogajanju, povezovanju in koordinaciji dela. Vpliv vodstva temelji bolj na njihovi strokovnosti kot pa iz njihovega formalnega položaja (Adhokracija, 2016).

V kulturi adhokracije podpirajo spremembe in prilagoditve v upanju na rast organizacije. Vodstvo podpira podjetniška vlaganja in spodbuja ustvarjalnost svojih članov, saj se zaveda, da lahko na tak način pridobi nove vire za organizacijo (Gregory et al., 2009, str. 674). Organizacije, v katerih prevladuje kultura adhokracije, je največkrat najti v letalski industriji, v organizacijah, kjer razvijajo programsko opremo, v »think-tank« svetovalnih organizacijah, kjer skupine strokovnjakov nudijo nasvete in ideje o določenih političnih ali ekonomskih problemih, ter v filmski industriji. V kulturi adhokracije, v nasprotju s kulturo trga ali kulturo hierarhije, ne obstaja centralizirana moč in avtoriteta, temveč se spreminja od posameznika do posameznika ali od enega tima do drugega, glede na probleme, ki se v organizaciji v tistem trenutku rešujejo. Poudarek je na samostojnosti ter tveganju in skoraj vsi člani organizacije so povezani tako s produkcijo, klienti, raziskavami in razvojem (Cameron & Quinn, 2001, str. 43–44).

2.5.5 Uravnotežena kultura

Uravnotežena kultura, ki sta jo iz matrike modela konkurenčni vrednosti izluščila Denison in Spreitzer, vsebuje vrednote vsake od štirih naštetih organizacijskih kultur po modelu konkurenčnih vrednosti. Quinn je leta 1988 predstavil koncept uravnotežene kulture znotraj modela konkurenčnih vrednosti in predlagal, da imajo lahko organizacije s takšno kulturo v primeru sprememb v poslovnem okolju izrazito prednost pred drugimi (Gregory et al., 2009, str. 674).

2.5.6 Model konkurenčne vrednosti, vodenje, učinkovitost in organizacijska teorija

Raziskava Camerona in Quinna je pokazala, da večina organizacij razvije dominantni tip organizacijske kulture. V Tabeli 10 povzemam glavne značilnosti posameznih tipov organizacijskih kultur po modelu konkurenčne vrednosti, kakšen je vodja in njegove značilnosti, katere temeljne vrednote prevladujejo v posamezni organizacijski kulturi in kakšna je organizacijska teorija, ki jo zasledujejo (Cameron & Quinn, 2001, str. 46).

Tabela 10: Vodenje, učinkovitost, organizacijska teorija ter značilnosti po modelu konkurenčne vrednosti

Tip kulture:	Kultura hierarhije	Kultura trga	Kultura klana	Kultura adhokracije
Usmerjenost:	Kontrola.	Tekmovanje.	Sodelovanje.	Kreativnost.
Tip vodje:	Koordinator, nadzornik, organizator. Dober v upravljanju in vzdrževanju učinkovitosti. Drži se pravil.	Tekmovalec, izvrševalec. Dober pogajalec in motivator. Od članov organizacije veliko zahteva.	Povezovalec, mentor, timski graditelj. Vidijo ga kot starševsko figuro, članom organizacije je v podporo.	Inovator, podjetnik, vizionar. Je kreativen, usmerjen v tveganje, gleda v prihodnost. Krši pravila.
Temeljne vrednote:	Učinkovitost, pravočasnost, doslednost, enotnost.	Tržni delež, doseganje ciljev, dobičkonosnost.	Predanost, komunikacija, razvoj.	Inovativni rezultati, hitro preoblikovanje, prilagajanje.
Teorija učinkovitosti:	Kontrola in učinkovitost s sposobnimi procesi vodita k učinkovitosti.	Agresivna konkurenca in usmerjenost h kupcem vodita k učinkovitosti.	Skrb za člane organizacije in sodelovanje vodita k učinkovitosti.	Inovativnost, vizije in novi viri vodijo k učinkovitosti.

se nadaljuje

Tabela 10: Vodenje, učinkovitost, organizacijska teorija ter značilnosti po modelu konkurenčne vrednosti (nadaljevanje)

Tip kulture:	Kultura hierarhije	Kultura trga	Kultura klana	Kultura adhokracije
Delovno okolje:	Togo, stabilno, standardizirana pravila in postopki.	Tekmovalno, doseganje konkurenčne prednosti.	Delujejo kot razširjena družina, prijateljsko.	Dinamično, podjetno in kreativno.
Dolgoročni cilji:	Stabilnost, predvidljivost in učinkovitost.	Ukrepi za doseganje konkurenčne prednosti in doseganje ciljev.	Koristi zaradi razvoja posameznika, povezanost in morala.	Hitra rast in pridobivanje novih virov.
Lepilo organizacije:	Formalna pravila in politike organizacije.	Poudarek na zmagovanju.	Zvestoba in tradicija.	Zavezanost k eksperimentiranju in inovacijam.
Kaj je uspešno:	Jasni postopki odločanja, avtoriteta, standardizirana pravila in postopki, kontrola in odgovornost.	Doseganje velikega tržnega deleža in prodiranje na druge trge.	Dobra notranja klima in skrb za člane organizacije.	Ustvarjanje edinstvenih proizvodov in storitev.
Kaj je pomembno:	Vzdrževanje poslovanja organizacije brez pretresov.	Prehitevanje konkurence in vodilni tržni položaj.	Timsko delo, sodelovanje in konsenz.	Vodilni položaj na področju novega znanja, proizvodov in storitev.

Vir: K.S. Cameron & R. E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Cultur: Based on the Competing Values Framework, 2006, str. 37–47.

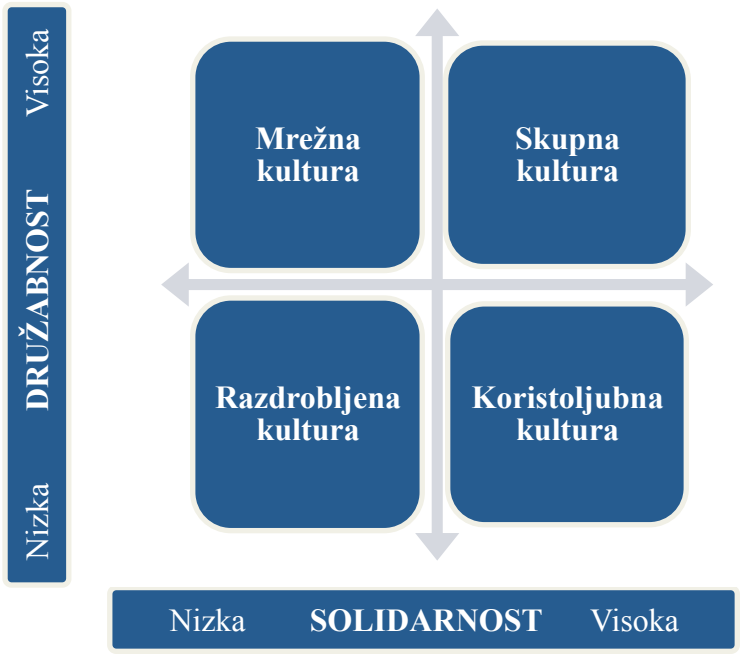
Več kot 80 odstotkov organizacij, ki sta jih proučevala, je kazalo značilnosti ene ali več tipov kultur modela konkurenčne vrednosti. Organizacije, ki nimajo prevladujočega tipa organizacijske kulture, so precej nejasne glede svoje organizacijske kulture ali pa poudarjajo vse štiri tipe kultur skoraj enakovredno (Cameron & Quinn, 2001, str. 46).

2.6 Goffeejeva in Jonesova tipologija organizacijske kulture

Kultura je postala učinkovit način za preživetje organizacij v poslovnem svetu, polnem pritiskov po spremembah, ne nujno pozitivnih, kot so decentralizacija, opuščanje proizvodnih linij, odpuščanje delavcev. Tradicionalni mehanizmi za integracijo, kot sta hierarhija in sistemi kontrole, pa so se sočasno pokazali kot dragi in neučinkoviti. Ostane torej kultura, ki drži skupaj identiteto organizacije. Brez kulture organizaciji manjkajo vrednote, cilji in namen (Goffee & Jones, 1996, str. 133).

Kultura je skupnost, je rezultat povezovanja članov med sabo, na podlagi česar sta Goffee in Jones določila dva tipa medosebnih povezav: družabnost in solidarnost. Kako ti dve dimenziji povezati s kulturo? Odgovor sta Goffee in Jones dobila, ko sta ti dve dimenziji vstavila v matriko. Rezultat je model organizacijske kulture, ki prikazuje štiri vrste organizacij, in sicer mrežno, koristoljubno, razdrobljeno ter skupno, kar prikazujem s Sliko 15 (Goffee & Jones, 1996, str. 134) .

Slika 15: Matrika štirih tipov organizacijskih kultur po Goffeeju in Jonesu

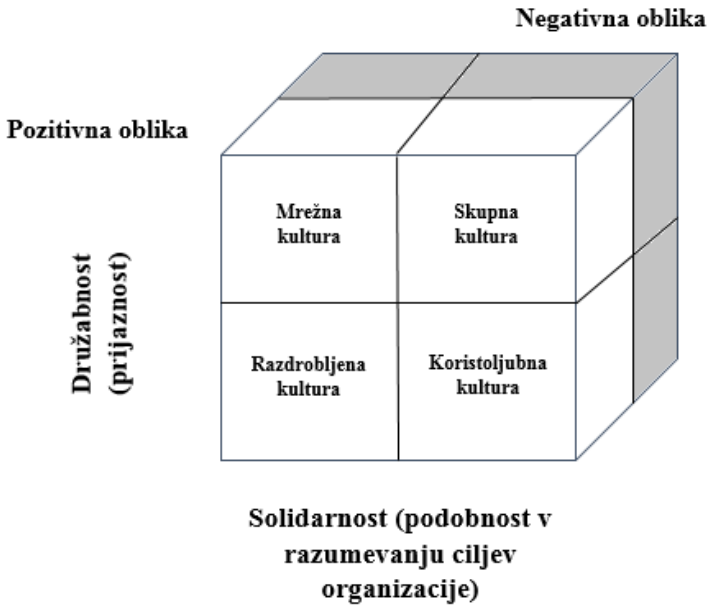


Vir: R. Goffee & G. Jones, What Holds the Modern Company Together, 1996, str. 134.

Družabnost je mera iskrenega prijateljstva med člani organizacije, solidarnost pa zmožnost organizacije, da dosega skupne cilje hitro in učinkovito, ne glede na osebne vezi. Nobena od teh kultur ni najboljša, vsaka je primerna za določeno poslovno okolje. Vodstvo mora znati oceniti kulturo svoje organizacije in uvideti, ali je primerna za njihov konkurenčni položaj. Šele tako jo lahko posledično tudi pričnejo spreminjati (Goffee & Jones, 1996, str. 134).

Model organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa imenujejo tudi »Double S Cube«. Pozitivna ali negativna oblika družabnosti in solidarnosti tvorita tridimenzionalni model, ki ga prikazujem s Sliko 16 (Grudzinskiy & Petrova, 2015, str. 225).

Slika 16: Tridimenzionalni model organizacijske kulture »Double S Cube«



Vir: A. O. Grudzinskiy & O. V. Petrova, Comparative Method of Diagnostics of Organizational Culture of Innovative University, 2015, str. 225.

Družabnost nastane sama po sebi. Je mera čustvenih, neinstrumentalnih vezi, kjer člani organizacije ne gledajo drugih članov kot sredstev za doseganje lastnih ciljev, temveč se imajo za prijatelje, ki si delijo ideje, obnašanje, zanimanja in vrednote. V svoji osnovni obliki predstavlja družabnost vrsto socialne interakcije, ki jo vsi cenijo. Neprestano se vzdržuje z vsakodnevnimi interakcijami med člani organizacije brez vnaprej določenih dogovorov. Člani organizacije si med seboj pomagajo, se pogovarjajo, si delijo informacije, skupaj so v dobrem in slabem, brez obveznosti (Goffee & Jones, 1996, str. 134).

Koristi visoke družabnosti so v poslovnih organizacijah jasne in številne. Večina članov organizacije se strinja, da je delo v takšnih organizacijah prijetno, kar dviguje moralo in splošno vzdušje. Družabnost tudi pospešuje kreativnost, ker spodbuja teamsko delo, delitev informacij in odprtost do novih idej. Dopušča svobodo izražanja in sprejemanja drugačnega načina razmišljanja. Člani takšne organizacije se bolj potrudijo pri opravljanju svojih delovnih nalog tudi zunaj predpisanih okvirov. Trdo delajo, da bi pripomogli ostalim članom in organizaciji kot celoti, da postanejo dobri in uspešni (Goffee & Jones, 1996, str. 134).

Visoka družabnost ima tudi slabe strani. Preveliko prijateljstvo lahko tolerira morebitno slabo opravljanje delovnih nalog članov organizacije. Nihče ne želi grajati ali odpustiti prijatelja, udobneje je sprejeti in opravičiti slabše rezultate na podlagi njegovih osebnih težav. V

takšnem poslovnem okolju obstaja tudi pretirana skrb po soglasju. Prijatelji neradi kritizirajo drug drugega, oziroma izrazijo svoje nestrinjanje, kar vodi v sprejemanje kompromisov in ne najboljših rešitev v zvezi s cilji, strategijami ali preprosto z načinom, kako naj bo delo opravljeno (Goffee & Jones, 1996, str. 134).

V organizaciji z visoko družabnostjo se pogosto razvijejo klišeji in neformalne mreže, ki lahko spodkopavajo nujne procese v organizaciji. To ne pomeni, da v takšnih organizacijah manjka organizacijska struktura. Večina organizacij je zelo hierarhično organiziranih, toda prijateljstvo in neuradne povezave med prijatelji omogočajo izvedbo nekaterih odločitev, ki to hierarhijo zaobidejo. Takšna pot pomeni določeno fleksibilnost v organizaciji in lahko dobro deluje, če imaš prave informacije, poznaš prave ljudi in slišiš prave govorice, v najslabšem primeru pa lahko načne zvestobo, podporo in moralo članov organizacije, ki se počutijo izgubljene v organizaciji, saj nimajo enakih informacij kot ostali, s pravimi povezavami, niti ne morejo vplivati na določene procese (Goffee & Jones, 1996, str. 134–135)

Solidarnost je, v nasprotju z družabnostjo, bolj povezana z miselnostjo in ne toliko s čustvi. Njene povezave temeljijo na osnovnih nalogah, skupnih interesih ali ciljih, ki si jih vsi delijo in na podlagi katerih pridobijo vsi člani organizacije. Tipičen primer takšne organizacije je sindikat delavcev. Solidarnost obstaja tudi na ravni poklica (zdravniki, odvetniki), ki ob grožnji zunanje skupne nevarnosti omogoča hitro mobilizacijo, in med neenakimi posamezniki ali skupinami, ki niso nujno povezani med sabo, oziroma se med seboj ne poznajo. Za solidarnost ni potrebna mreža bližnjih prijateljev (Goffee & Jones, 1996, str. 135–136).

Koristi solidarnosti v poslovnih organizacijah je veliko. Solidarnost generira visoko stopnjo strateške usmerjenosti, hitrega odzivanja na konkurenčne grožnje, nestrpnosti in neusmiljenosti do slabe izvedbe. Tako osredotočeni nameni in dejanja so lahko izredno učinkoviti, če je strategija organizacije pravilna. Neusmiljenost v organizaciji solidarnost še okrepi. Če morajo vsi člani organizacije pri svojem delu upoštevati stroge standarde, se pojavi učinek enakosti v organizaciji, razvije se močan občutek zaupanja, saj so vsi člani obravnavani enako in pošteno, nihče ni priviligiran. Sčasoma se to zaupanje spremeni v zvestobo in pripadnost ciljem in namenom organizacije (Goffee & Jones, 1996, str. 136).

Družabnost in solidarnost mnogi opazovalci zamešajo med sabo, kar ni nemogoče, saj se koncepta pogosto prekrivata. Interakcije med člani organizacije odražajo družabnost med prijatelji, solidarnost med sodelavci, oboje ali nič od tega. Da bi pravilno identificirali kulturo organizacije in ocenili njeno primernost za poslovno okolje, je treba na obe dimenziji gledati kot na popolnoma nasprotni in zastaviti pravilna vprašanja (Goffee & Jones, 1996, str. 136). Primer vprašanj za ocenitev kulture po Goffeeju in Jonesu predstavljam v Tabeli 11.

Pred pričetkom izpolnjevanja tabele je nujno določiti parametre skupine, ki jo ocenjujemo, na primer ocenjujemo lahko celotno organizacijo ali samo posamezne oddelke. Pomembno je, da

smo pri tem konsistentni. Poslovne organizacije namreč niso homogene in oddelki znotraj njih, recimo oddelek razvoja in oddelek proizvodnje, se lahko bistveno razlikujejo tako po ravni družabnosti kot po ravni solidarnosti, kot se lahko razlikujejo med sabo tudi člani organizacije. Višji menedžement lahko izraža popolnoma drugačno kulturo od srednjega menedžmenta ali navadnih delavcev (Goffee & Jones, 1996, str. 136–137).

Tabela 11: Vprašalnik za ocenitev organizacijske kulture po Goffeeju in Jonesu

Odgovorite na sledeča vprašanja za ocenitev ravni družabnosti v vaši organizaciji:	**Nizko**	**Srednje**	**Visoko**
Zaposleni se trudijo sklepati prijateljstva in vzdržujejo močne vezi med sabo.			
Zaposleni se med sabo zelo dobro razumejo.			
Zaposleni v naši skupini se dostikrat družijo tudi zasebno, zunaj delovnega časa.			
Zaposleni se imajo resnično radi med sabo.			
Z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, še naprej vzdržujemo stike.			
Zaposleni si delajo usluge med sabo, ker se imajo radi.			
Zaposleni si velikokrat zaupajo tudi osebne zadeve.			
Odgovorite na sledeča vprašanja za ocenitev ravni solidarnosti v vaši organizaciji:	**Nizko**	**Srednje**	**Visoko**
Naša skupina (organizacija, divizija, oddelek, skupina) razume in si deli enake poslovne cilje.			
Delo je opravljeno učinkovito in produktivno.			
Odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge so strogi.			
Naša skupna volja po zmagi je visoka.			
Ko se pokaže priložnost za pridobitev konkurenčne prednosti, jo takoj izkoristimo.			
Delimo si iste strateške cilje.			
Poznamo našo konkurenco.			

Vir: R. Goffee & G. Jones, What Holds the Modern Company Together, 1996, str. 135.

Tako kot družabnost ima tudi solidarnost slabe strani. Strateška usmeritev je dobra, dokler so strategije prave. Če je strategija organizacije napačna, je lahko to njen konec. Sodelovanje se v organizaciji z visoko solidarnostjo pojavi le, ko je znana korist, ki jo lahko posameznik doseže. Člani v takšni organizaciji se najprej vprašajo, ali jim lahko naloga prinese kake koristi in šele nato se odločijo, koliko truda bodo v izvedbo naloge vložili. Opisi delovnih mest so natančno določeni, v nasprotju z organizacijami z visoko družabnostjo, kjer so člani prijateljski in so vloge ter odgovornosti nejasno določene (Goffee & Jones, 1996, str. 136).

2.6.1 Mrežna kultura

Značilnost **mrežne kulture** je visoka družabnost in nizka solidarnost. Rituali v takšni organizaciji so zunanjim opazovalcem najbolj opazni, kot so pogovarjanje med člani na hodniku, obiski v pisarnah, samo z namenom, da se pozdravijo. Čas kosila je pomemben dogodek in člani velikokrat skupaj obedujejo, druženje po delovnem času je pravzaprav pravilo in ne izjema. Takšne organizacije praznujejo rojstne dneve svojih članov, organizirajo športne ekipe, ki se udejstvujejo raznih prireditev, prirejajo zabave ob upokojitvi. Člani imajo svoje vzdevke, pripovedujejo šale o dogodkih in uporabljajo besedne fraze, ki izhajajo iz preteklih dogodkov. Včasih se obnašajo kot družina, udeležujejo se porok in pomembnih dogodkov v življenju svojih otrok. Velikokrat tudi živijo v istem mestu (Goffee & Jones, 1996, str. 137).

Hierarhična struktura v mrežni kulturi je prisotna, vendar obstaja precej načinov, da se ji izognejo, zato se zdi, kot da je ni. Odločitve se sprejemajo že pred sestanki, člani organizacije napredujejo iz enega delovnega mesta na drugega brez zahtevanega uvajanja, zaposlovanje članov poteka brez uradnih postopkov, ki jih predpisuje kadrovski oddelek. Birokracije v takšni organizaciji skoraj ni, njeni člani razvijejo dve ključni kompetenci: zbiranje in selektivno širjenje »mehkih« informacij ter sposobnost pridobitve sponzorjev ali zaveznikov v organizaciji, ki jih bodo podpirali tako formalno kot neformalno (Goffee & Jones, 1996, str. 137).

Zaradi nizke ravni solidarnosti imajo menedžerji velikokrat težave pri vzpostavljanju medsebojnega sodelovanja med različnimi oddelki. Posamezniki porabijo večino delovnega časa za doseganje lastnih ciljev. Prijatelji se težko zedinijo pri določanju prioritet in menedžerji imajo težave pri njihovem uveljavljanju. Majhna privrženost skupnim poslovnim ciljem v mrežni kulturi pomeni nasprotovanje merjenju izvedenih nalog, postopkom, pravilom in sistemu (Goffee & Jones, 1996, str. 137).

Malo organizacij začne svoj življenjski cikel v kvadrantu, kjer prevladuje mrežna kultura. Družabnost se razvije skozi čas in v veliko organizacijah se mrežna kultura razvije iz katere od ostalih treh. Uspešne organizacije z mrežno kulturo so se naučile premagati negativne lastnosti tega tipa kulture. Eden od načinov je, da svoje člane redno selijo med poslovnimi funkcijami, celo med državami in se tako izognejo pretirani lokalni identifikaciji, člani pa razvijejo širši strateški pogled na organizacijo (Goffee & Jones, 1996, str. 138).

2.6.2 Koristoljubna kultura

Za **koristoljubno kulturo** je značilna visoka solidarnost in nizka družabnost. Skoraj vsa komunikacija v tej kulturi je poslovne narave, saj interesi posameznika sovpadajo z interesi organizacije, ki so jasno določeni. Takšne organizacije imajo sposobnost hitro odgovoriti na

priložnosti ali nevarnosti na trgu. Višje vodstvo hitro določi prioritete, ki so nato uveljavljene po vsej organizaciji (Goffee & Jones, 1996, str. 139–140).

Strogo ločevanje zasebnega življenja od službenega je ena od lastnosti kulture v koristoljubni organizaciji. Člani takšne organizacije so dostikrat deloholiki, ki postavljajo na prvo mesto službo, pred zasebnim življenjem. Po delovnem času se ne družijo, razen če gre za praznovanje službenega dogodka, kot je recimo praznovanje zmage nad konkurenco ali uspešna implementacija strateškega plana (Goffee & Jones, 1996, str. 140).

V koristoljubni kulturi se ne tolerira slabo opravljanje delovnih nalog. Kdor ne dosega standardov, je odpuščen ali pa mu določijo natančna navodila in časovni termin, kako se izboljšati. Tak način dela deluje trdosrčno, a visoka raven pripadnosti organizaciji kaže na to, da člani organizacije to sprejemajo in podpirajo. Člani takšne organizacije to spoštujejo in radi delajo v njej, vendar težko rečemo, da so ji zvesti. Dokler koristoljubna organizacija zadostuje potrebam njenih članov, ostanejo v njej, ko pa te potrebe ne čutijo več, gredo drugam (Goffee & Jones, 1996, str. 140–141).

Mnoge koristoljubne organizacije so zelo produktivne. Njeni člani brez pomislekov tekmujejo med sabo, saj jih ne omejujejo prijateljske vezi. Tako se izboljšuje uspešnost in povečujejo standardi. A obstajajo tudi negativne strani takšne organizacije. Njeni člani, ki so zaposleni z doseganjem točno določenih ciljev, so običajno nenaklonjeni sodelovanju, delitvi informacij ali izmenjavi novih, kreativnih idej, saj je to zanje moteče. Sodelovanje med skupinami, ki zasledujejo različne cilje, je še manj verjetno (Goffee & Jones, 1996, str. 141).

Koristoljubne organizacije so učinkovite, ko so spremembe hitre in nekontrolirane. Takšni dogodki zahtevajo hiter in osredotočen odgovor, kar je koristoljubna organizacija sposobna zagotoviti. Učinkovite so tudi, ko so dosežene ekonomije obsega ali konkurenčna prednost, skozi korporativne centre odličnosti, ki vpeljejo procese in postopke po celotni organizaciji ali diviziji. Jasno določeni in merljivi cilji ter majhna potreba po doseganju soglasja so idealni za koristoljubno organizacijo. Dobro delujejo, ko je konkurenca jasna, ko so nasprotniki, kjer lahko enega z lahkoto ločijo od drugih ter načini, kako jih premagati, znani (Goffee & Jones, 1996, str. 141).

2.6.3 Razdrobljena kultura

V **razdrobljeni kulturi** sta družabnost in solidarnost nizki. Člani takšni organizaciji izkazujejo majhno pripadnost. Največkrat menijo, da delajo zase, poistovetijo se s skupinami, ki jih povezuje poklic in ne organizacija sama. Zdravnik v večji bolnišnici bo na primer na zabavi na vprašanje, kje dela, odgovoril, da je kirurg, ime bolnišnice pa bo izpustil. V razdrobljeni organizaciji ne organizirajo športnih ekip, saj nihče ne želi nositi majice z imenom organizacije. Prav tako se člani ne družijo zunaj delovnega časa, kot se družijo člani

organizacij z visoko stopnjo družabnosti, saj je zanje to potrata časa (Goffee & Jones, 1996, str. 141).

Pomanjkanje čustvene medsebojne povezanosti se kaže tudi pri obnašanju na delu. Člani delajo v zaprtih pisarnah ali doma in gredo v pisarno samo, ko je to nujno potrebno. Svoje delo in projekte skrivajo pred drugimi, informacije delijo samo, če to kdo od njih izrecno zahteva. V najbolj ekstremnih primerih, kjer je stopnja družabnosti izredno nizka, so člani takšne organizacije pripravljeni delo svojih sodelavcev tudi sabotirati z obrekovanjem, govoricami ali očitnimi kritikami, ki jih posredujejo višjemu menedžementu. Dodaten trud vložijo v svoje delo samo ob predhodni kalkulaciji, kaj lahko osebno od tega pridobijo, vendar pa zahtevajo malo nadzora po tem, ko so vpeljani v posel (Goffee & Jones, 1996, str. 141–143).

V razdrobljeni kulturi je tudi stopnja solidarnosti nizka. Člani razdrobljene organizacije se redkokdaj strinjajo o ciljih organizacije, o kritičnih faktorjih za uspeh in standardih izvedbe. Tako visoka stopnja nezadovoljstva o strateških ciljih predstavlja oviro za vodenje takšne organizacije. Vodstvo se počuti izolirano in ne vidi možnosti ukrepov, da bi se kar koli spremenilo. Njihovi predlogi ne padejo na plodna tla (Goffee & Jones, 1996, str. 142).

Na prvi pogled je videti, da je delo v razdrobljeni organizaciji neznosno, toda obstajajo organizacije, ki od takšne kulture in poslovnega okolja pridobijo koristi, zanimive so za posameznike, ki želijo delati sami ali strogo ločiti poslovno in zasebno življenje. Organizacije z razdrobljeno kulturo dobro delujejo v proizvodnji, ki se v večini zanaša na pogodbene izvajalce. Uspešne so tudi tam, kjer obstaja poklicna povezava, kot so na primer svetovalna podjetja in odvetniške združbe, kjer so člani organizacije visoko izobraženi in imajo svojstven način dela. Razdrobljena kultura se velikokrat razvije v virtualnih organizacijah, kjer člani delajo od doma ali na terenu, centrali pa poročajo največkrat kar po elektronski poti, kot tudi v organizacijah, ki so prestale večje spremembe, kot so sprememba organizacijske politike, zmanjševanje delovne sile ali kakšne druge motnje, ki podrejo običajen ritem dela. V takšnem primeru stare vezi prijateljstva in zvestobe nadomesti skrb posameznika za preživetje (Goffee & Jones, 1996, str. 142–143).

2.6.4 Skupna kultura

V **skupni kulturi** se odražata visoka družabnost in visoka solidarnost. Razvije se lahko v kateri koli stopnji življenjskega cikla organizacije, običajno pa njene lastnosti pripisujemo majhnim, hitro rastočim in podjetnim novim organizacijam, katerih ustanovitelji so dobri prijatelji, ki so začeli delati v majhnih prostorih, začetki pa so zahtevali veliko delovnih ur. Takšne povezave običajno spletejo močne vezi zunaj organizacije, zelo visoka je tudi solidarnost. Majhna organizacija ima običajno enega ali dva proizvoda in malo ciljev (preživetje kot eden prvih). Ustanovitelji in prvi člani organizacije imajo enake deleže, zato

ima uspeh jasne, skupne koristi. V organizacijah s skupno kulturo vse deluje usklajeno (Goffee & Jones, 1996, str. 143).

Organizacije s skupno kulturo si delijo nekatere lastnosti ne glede na stopnjo življenjskega cikla. Njihovi člani izkazujejo visoko, morda celo pretirano zavest o organizacijski identiteti in pripadnosti. Svojo lastno identiteto povezujejo z organizacijsko (na primer vtetovirajo si logotip organizacije). Organizacijsko življenje v skupni kulturi je zaznamovano z družabnimi dogodki, ki izražajo močan ritualni pomen. Visoka solidarnost v takšni organizaciji se izraža tudi skozi enakost pri tveganjih in nagradah med člani. Poštenost in pravičnost sta zelo cenjena, še posebno ko se organizacija sooča s težavami (Goffee & Jones, 1996, str. 143–144).

Solidarnost je v skupni kulturi jasno izražena v organizacijskih ciljih in vrednotah. Poslanstvo se izraža v vseh prostorih organizacije in namesto cinizma vzbuja navdušenje. Člani poznajo svojo konkurenco, vedo, katere so njihove šibke in močne točke ter kako jih premagati. Premoč nad konkurenco je ena od vrednot in namenov organizacije s skupno kulturo (Goffee & Jones, 1996, str. 144).

Mnogi menedžerji jo glede na značilnosti skupne kulture vidijo kot idealno. A temu ni nujno tako. Skupna kultura je lahko neprimerna in nedosegljiva v veliko poslovnih kontekstih. Najbolje deluje v verskih, političnih in civilnih organizacijah. Komercialna podjetja je težko najti v tem kvadrantu, saj je skupno kulturo v organizaciji težko vzdrževati. Visoka stopnja družabnosti in solidarnosti se največkrat pojavi okoli določenih ustanoviteljev ali vodij, katerih odhod lahko zamaje temelje v organizaciji. V času rasti, diverzifikacije ali internacionalizacije organizacije je visoka družabnost nasprotje tistega, kar organizacija v takšnih fazah potrebuje, to pa je strateška usmeritev in hitro odzivanje ter solidarnost v največji meri. Zaradi notranjih trenj med družabnostjo in solidarnostjo je takšna organizacija lahko dokaj nestabilna (Goffee & Jones, 1996, str. 144–145).

3 PRIMERJALNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PRIMERU IZBRANIH PODJETIJ

Velikokrat se na vsako investicijo v varnost delovnega okolja gleda kot na nepotreben strošek, moralo pa bi se v to investirati, ker je to »prava stvar«, ne zato da bi se kaj prihranilo, ali da bi se izognili težavam pri nadzoru vladnih organizacij. Zelo podobni sta si opredelitvi uspešnosti in učinkovitosti, kjer uspešnost pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa delati stvari pravilno. Dandanes je za organizacije najboljše, da delajo prave stvari pravilno (Šumanski, Kolenc & Markič, 2008, str. 366).

Kako doseči, da bodo člani organizacije rekli, da delajo za najboljšo organizacijo na svetu? Goffee in Jones (2013, str. 99) sta tri leta raziskovala to vprašanje in na podlagi primerov, s katerimi sta se srečala, podala šest priporočil organizacijam in njihovim vodjem.

Prvo priporočilo je, da je treba **ljudem pustiti, da so, kakršni so**. Organizacije poskušajo vse prevečkrat zmanjšati razlike med svojimi člani in jih »popredalčkati« po različnih kategorijah, kot so spol, rasa, starost, etična pripadnost, toda sodelovanje članov, ki so si povsem različni, omogoči podjetju, da doseže boljše rezultate. Drugo priporočilo spodbuja **sprostitev pretoka informacij**. Nekateri vodje delijo informacije samo toliko, kolikor je to potrebno, a obveščanje vseh o vsem, tako dobrem kot slabem, ima lahko tudi kritično vlogo pri samem obstoju organizacije (Goffee & Jones, 2013, str. 100–106).

Spodbujanje prednosti članov organizacije je morda zamudno in povzroča veliko dodatnih stroškov, a organizacija s tem doseže, da so njeni člani še bolj produktivni. Ljudje želijo **delati za organizacijo, v katero verjamejo**, ki je verodostojna in s katero se lahko poistovetijo. Vsakdanje delovne naloge, ki jih člani opravljajo, morajo imeti **smisel**, saj se tako tvorijo močne povezave med osebnimi in organizacijskimi vrednotami. Organizacije potrebujejo **strukturo in pravila**, ki so smiselna in potrebna, saj jim lahko le tako člani organizacije sledijo in jih spoštujejo (Goffee & Jones, 2013, str. 100–106).

Ljudje želijo delati dobro, želijo, da njihovo delo v organizaciji nekaj pomeni, da njihovo delovno okolje poudarja njihove prednosti, ne slabosti. Za to potrebujejo avtonomijo in strukturo, organizacija pa mora biti koherentna, poštena in odprta, kar pa je zelo zapleteno doseči in mnogokrat pomeni, da je treba obstoječo organizacijsko kulturo spremeniti (Goffee & Jones, 2013, str. 106). Sprememba organizacijske kulture se začne z analizo obstoječe (Rozman, 2000, str. 138).

V nadaljevanju poglavja predstavljam obe podjetji, v katerih sem izvedla analizo organizacijske kulture in ju nato primerjala med sabo.

3.1 Predstavitev podjetij Pakt Media in Art Rebel 9

Podjetji Pakt Media in Art Rebel 9 sta kapitalsko povezani podjetji s sedežem v Ljubljani. Ukvarjata se z dejavnostjo produkcije TV-oglasov, video filmov in filmov ter postprodukcije in barvnih korekcij. V nadaljevanju predstavljam, kako sta podjetji nastali in se razvijali (Pakt Media, interno gradivo, 2016a).

3.1.1 Pakt Media

Podjetje Pakt Media je najprej delovalo v okviru podjetja Art Rebel 9 kot blagovna znamka, ki je pokrivala področje TV-produkcije, medtem ko je Art Rebel 9 deloval na področju računalniške postprodukcije. Zaradi obsežnosti obeh področij so se lastniki podjetja Art Rebel 9 odločili, da dejavnosti ločijo in tako leta 2004 ustanovili samostojno produkcijsko hišo Propeler, ki se je leta 2012 preimenovala v Pakt Media (Pakt Media, interno gradivo, 2016a).

V začetku je Pakt Media delovala na področju produkcije TV-oglasov za slovenski trg, kmalu pa so začeli pridobivati tudi projekte iz drugih evropskih držav, kot so Hrvaška, Češka, Avstrija, Italija in Velika Britanija, sledili pa so tudi projekti iz Rusije in Združenih držav Amerike (Pakt Media, interno gradivo, 2016b).

Lepote soške doline so leta 2007 prepričale ameriške producente filma »Narnija: Princ Kaspian«, da del filma posnamejo v Sloveniji. Organizacijo priprav in snemanja v Sloveniji je izvedla Pakt Media, ki se je tako prvič srečala s filmsko produkcijo. Odmeven in uspešen ameriški celovečerni film je dobro priporočilo za prihodnje pridobivanje filmskih projektov. V letu 2012 so posneli svoj prvi celovečerni film slovenskega režiserja Matevža Luzarja z naslovom »Srečen za umret«, v katerem so zaigrali znani obrazi slovenske filmske scene, kot so Evgen Car, Milena Zupančič, Ivo Ban in mnogi drugi. Film je prejel kar pet nagrad Vesna in nagrado publike na Slovenskem filmskem festivalu leta 2012 ter nagrado *Celebrate Age Second Best Film* na Mednarodnem filmskem festivalu v Bombaju (Pakt Media, 2016b).

Slovenski oglaševalski trg je v začetku ekonomske krize leta 2008 zajel krč. Namesto novih TV-oglasov so slovenska podjetja adaptirala stare, saj niso vedela, kako globoka bo kriza in kakšno bo njihovo nadaljnje poslovanje. Pakt Media je utrpela precejšen izpad dohodka, zato je bila razširitev dejavnosti nujna. Možnost se je pokazala s pridobivanjem tako imenovanih servisnih produkcij, to je organiziranja in snemanja TV-oglasov v Sloveniji za tuje produkcijske hiše. Prenovili so celostno grafično podobo in spletno stran podjetja, kjer poudarjajo odličnost servisiranja filmske in TV-produkcije na najvišji profesionalni ravni, kar odraža tudi prenovljen logotip na Sliki 17 (Pakt Media, 2016a).

Slika 17: Prenovljen logotip podjetja Pakt Media

PAKT MEDIA
THINKS PICTURES

Vir: Pakt Media d.o.o., 2016a.

Danes je Pakt Media ena vodilnih produkcijskih hiš v Sloveniji, ki slovi po kakovostni produkciji in kot dober poslovni partner, h kateremu se marketinške agencije rade vračajo, saj je delo vedno profesionalno in kakovostno opravljeno. Zaposleni so podjetju predani, vsak je strokovnjak na svojem področju, skupaj pa so dobro uigran tim. Zaradi sprememb v lastniški strukturi je podjetje trenutno v fazi spremembe celostne grafične podobe in imena podjetja (Pakt Media, 2016a).

3.1.2 Art Rebel 9

Art Rebel 9 je podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1991 in se ukvarja z zasnovo in izvedbo animirane računalniške 2D- in 3D-grafike na področjih računalniških iger, aplikacij,

multimedije, spletnih aplikacij, video produkcije in postprodukcije, filmske produkcije in postprodukcije ter arhitekturne in industrijske vizualizacije (Art Rebel 9, interno gradivo, 2016a).

Med letoma 1991 in 1993 so jedro njihove dejavnosti predstavljale arhitekturne vizualizacije za arhitekturne studije v Milanu. Leta 1993 so dejavnost razširili še na vizualizacije za avtomobilske oblikovalske studie v Torinu, kot so Stile Bertone, Italdesign, Idea Institute in Ghia (Art Rebel 9, interno gradivo, 2016a).

V obdobju od leta 1994 do 2002 je bila osnovna dejavnost podjetja, ki se je takrat imenovalo Arxel Tribe, s podružnicami v Milanu, Parizu in Zagrebu, načrtovanje in izdelava računalniških iger. Od leta 2002, po odprodaji dela podjetja, ki se je ukvarjal z izdelavo računalniških iger, se pretežno ukvarjajo z 2D- in 3D-postprodukcijo video in filmske slike, produkcijo animiranih filmov in izdelavo multimedije (Art Rebel 9, interno gradivo, 2016a).

Leta 2007 so ustanovili oddelek za barvne korekcije filmov, video filmov in TV-oglasov pod blagovno znamko Teleking, ki je danes referenčni studio za barvne korekcije na področju bivše Jugoslavije (Art Rebel 9, interno gradivo, 2016a).

Leta 2013 so ustanovili oddelek, ki se ukvarja s pridobivanjem in kreiranjem dolgoročnih projektov s področja interaktivnega izobraževanja in zabave, kot je na primer izdelava vsebin za doživljajski park Vulkanija na Goričkem, vsebin in multimedije za muzej Pyrhani v Piranu in vsebin in multimedije za nordijski interpretacijski center v Planici (Art Rebel 9, interno gradivo, 2016a).

Ves čas obstoja osvajajo nove tehnologije na opisanih področjih in skrbijo za uvajanje najnovejših multimedijskih tehnologij v svoj proces dela, s čimer uspešno vzdržujejo komparativno prednost pred konkurenčnimi studii na področju bivše Jugoslavije. Od leta 2014 vključujejo v svojo ponudbo produkte navidezne resničnosti (angl. *Virtual reality*) in razširjene resničnosti (angl. *Augmented reality*), za katere so v zadnjih dveh letih dobili nekaj prestižnih evropskih nagrad, kot je prva nagrada v kategoriji *#24 – Online Event and Live Communication* na *Digital Communication Awards* v Berlinu, skupaj s projektom nemške vesoljske agencije »Comet Landing Live – The Philae lander tweets from space« (Art Rebel 9, interno gradivo, 2016a).

Zaradi novih poslovnih priložnosti in ob zavedanju nevarnosti, ki so ji bili izpostavljeni zaradi delovanja na samo enem področju, to je na področju postprodukcije, so v letu 2015 na novo premislili o vlogi, ciljih in strategiji podjetja, posledično so repozicionirali blagovno znamko, prenovili celostno grafično podobo, vključno s spletno stranjo, in pozicijski slogan (Art Rebel 9, interno gradivo, 2016a). Na Sliki 18 je uporabnik z očali za virtualno resničnost Oculus Rift (Art Rebel 9, 2016b).

Slika 18: Prenovljen slogan podjetja Art Rebel 9

Vir: Art Rebel 9 d.o.o., 2016b.

Nov, posodobljen logotip podjetja na Sliki 19 sledi načelom predhodnika, a jih posodablja (Art Rebel 9, 2016b).

Slika 19: Prenovljen logotip podjetja Art Rebel 9

Vir: Art Rebel 9 d.o.o., 2016b.

Podjetje so prestrukturirali in iz enega velikega tima sestavili dva. Prvi oddelek je v starih vodah, še naprej se ukvarja s postprodukcijsko dejavnostjo. Ta oddelek oziroma njegovo razširjeno dejavnost so poimenovali »integrirana postprodukcija in produkcija«. Novi oddelek je razvojno-raziskovalni in je prevzel drug tip projektov, na katerih prevzemajo vlogo pobudnika in projektnega partnerja, ne več samo podizvajalca. Novi projekti so vezani na najsodobnejše multimedijske tehnologije, tim pa poleg grafikov sestavljajo večinoma strokovnjaki za IT-področje. Njegova osnovna dejavnost so raziskave in razvoj s področja novih medijev, dejavnost pa so poimenovali »doživetja in komunikacija«. S tem oddelkom

bodo z aplikacijami za pametne naprave prvič prestopili prag B2C (angl. *Business to Consumer*) (Art Rebel 9, interno gradivo, 2016a). Novi pozicijski slogan podjetja je »Pred drugimi« (angl. *Producing difference*). Prenovljena spletna stran že na naslovnici nakazuje na razširjeno dejavnost podjetja, to so novi mediji (Art Rebel 9, 2016b).

Trenutno zaposlujejo več kot 20 ljudi, strokovnjakov za računalniško grafiko, producentov in informatikov. Art Rebel 9 je od ustanovitve pa vse do danes največja postprodukcija in največji izdelovalec 3D-grafičnih vsebin v širši regiji s približno 65-% tržnim deležem v Sloveniji. Na področju novih medijev pa vzpostavljajo svojo vodilno vlogo v širši regiji (Art Rebel 9, interno gradivo, 2016a).

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskovalec ima lahko vzorne sposobnosti načrtovanja, poglobljeno razumevanje teoretičnih temeljev svojega raziskovalnega prostora in odlične sposobnosti za oblikovanje raziskovalnega načrta. S svojim delom lahko pridobi dobre in reprezentativne podatke, kar je nujno za dobro raziskavo, a če ni sposoben učinkovito analizirati pridobljenih podatkov, raziskava ne bo uspela. Brez razumevanja, kako analizirati podatke, jih raziskovalec ne more interpretirati, predstaviti zaključkov in podati priporočil (Brewerton & Millward, 2001, str. 143).

Kulturne raziskave, ki poskušajo oceniti kulturo čim bolj objektivno, iščejo posplošitve, žrtvujejo širino razumevanja za natančne in ponovljive ukrepe manjšega števila kulturnega izražanja in dajejo manj poudarka globini razumevanja. Največkrat so te raziskave kvantitativne, čeprav se pojavljajo tudi zanimive izjeme (Martin, 2002, str. 209).

Zaradi nejasnega razumevanja, kaj kultura je, vidimo velike razlike v raziskovalni metodologiji. Nekateri raziskovalci raziskujejo priučeno vedenje in dojemanje posameznikov, da bi tako razumeli njihove kulturne tradicije. Na ta način raziskujejo posameznike in spoznavajo kulturo neposredno. Drugi pristop je raziskovanje na primer etičnih ali razrednih skupin, ki sestavljajo večjo družbo, oziroma tako imenovanih subkultur. S tega vidika je kultura nabor različnih skupin, med katerimi ena prevladuje. Tretji pristop temelji na raziskovanju in prikazovanju priučenih vzorcev obnašanja, ki si jih družba deli. Omenjeni pristopi zelo posplošijo rezultate in nam ne povedo dosti o točno določenih kulturnih komunah. Raziskovalna prizadevanja so medtem oblikovana tako, da se osredotočijo na akademsko disciplino, v kateri se izvajajo. Raziskave kulture so se tako znašle v središču razprav, kateri raziskovalni pristop je najboljši za kulturne raziskave – kvalitativni ali kvantitativni (Reeves-Ellington & Yammarino, 2010, str. 11–12).

Uporaba ustrezne raziskovalne metode je ključnega pomena za uspešnost raziskave. Kvalitativna analiza kot raziskovalna metoda zaradi prevlade kvantitativne raziskovalne metode do pred kratkim ni bila znana, še posebno ne v angleško govorečih državah (Cho &

Lee, 2014, str. 1), sedaj pa postaja združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod vse pogosteje uporabljen raziskovalni načrt v družboslovju in vse več metodoloških učbenikov vsebuje poseben razdelek o združevanju obeh metod. Kljub tezi o nezdružljivosti obeh metod vse več raziskovalcev zagovarja kombiniranje obeh pristopov v eni sami raziskavi (Lobe, 2006, str. 55–56). Komplementaren način kombiniranja kvalitativnih in kvantitativnih metod odpira možnosti za bolj celosten pristop k merjenju, analizi in interpretaciji (Lobe, 2006, str. 64).

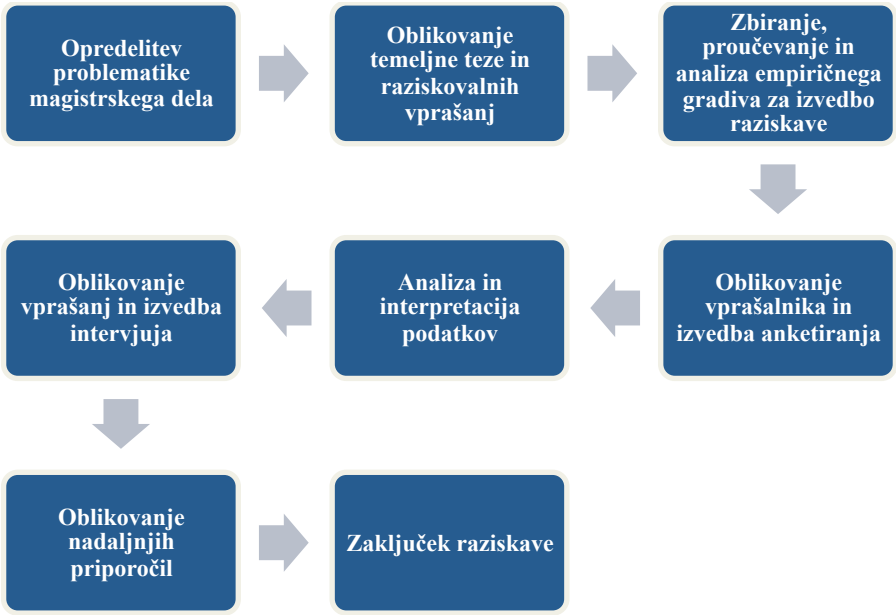
Kvantitativno raziskovanje je navadno uporabljeno, kadar so motivi za raziskovanje razlaga, opis ali evalvacija nečesa, kvalitativno raziskovanje pa je raziskovalni pristop, ki pri zbiranju in analiziranju podatkov, raje kot kvantifikacijo, poudarja besede (Vogrinc, 2008, str. 47–48). Vprašalniki so ena od tehnik, ki jo lahko uporabimo za pridobivanje podatkov v sklopu kvantitativnega raziskovanja, z intervjujem pa pridobimo kvalitativne podatke (Guthrie, 2010, str. 119–129).

Cilj kvantitativnega raziskovanja je priti do zanesljivih, točnih, preciznih, merljivih, preverljivih in objektivnih spoznanj, za dosego česar pa je treba načrt kvantitativne raziskave dosledno spoštovati. Načrt oblikuje raziskovalec na podlagi teoretičnih izhodišč in dosedanjih raziskav na začetku raziskovalnega procesa. Za zbiranje podatkov se uporabljajo čim bolj objektivni in zanesljivi instrumenti, ki omogočajo natančno merjenje pojavov, kot so testi, vprašalniki z vnaprej navedenimi odgovori, ocenjevalne lestvice in drugo. Za zagotovitev čim večje stopnje objektivnosti se v kvantitativnem raziskovanju raziskovalni objekt loči od raziskovalnega subjekta. Raziskovalec povsem obvladuje raziskovalni proces, vloga raziskovanca pa je omejena predvsem na postopek pridobivanja podatkov. Komunikacija poteka enosmerno, od raziskovalcev do raziskovancev, in je zmanjšana na minimum (Vogrinc, 2008, str. 11).

Za kvalitativno raziskovanje je značilna interpretativna paradigma, kar pomeni, da je poudarek na proučevanju subjektivnih doživetij posameznika in na ugotavljanju pomena, ki ga posameznik pripisuje posameznim dogodkom, pri čemer niso zanemarjeni niti subjektivni pogledi raziskovalca na proučevano situacijo. Podatki so zbrani bolj v besedni in slikovni kot numerični obliki. Pri analiziranju zbranih podatkov ne uporabljamo statističnih postopkov, temveč se usmerjamo na proučevanje posameznih primerov, pri čemer je raziskovalec neposredno vključen v okolje, kar mu pomaga pri opazovanju proučevanega predmeta. Zavedati pa se mora, da s svojo udeležbo in raziskovalno situacijo tudi sam vpliva na dogajanje, ki ga opazuje (Vogrinc, 2008, str. 14).

Za potrebe magistrskega dela sem uporabila obe zgoraj omenjeni metodi pridobivanja podatkov, natančen potek multimetodološkega raziskovalnega pristopa pa prikazujem s Sliko 20.

Slika 20: Načrt raziskave po fazah



Uporabila sem spletni vprašalnik, ki sem ga oblikovala na spletni strani www.1ka.si in s katerim sem zbirala stališča anketiranih brez neposrednega stika, kar je eden od pozitivnih razlogov spletnega anketiranja.

Prednost spletnega vprašalnika je, da omogoča relativno hitro zbiranje odgovorov na postavljena vprašanja od velikega števila ljudi, skoraj sočasno ga lahko posredujemo stotinam ali tisočem ljudi ter je relativno poceni, saj ni potrebe po tiskanju vprašalnika in spremnega dopisa, priprave kuvert ter nakupa znamk. Izničen je tudi vpliv anketarja in posledične pristranskosti odgovorov, kar pride v poštev pri občutljivih temah. Velika pomanjkljivost spletnih vprašalnikov pa je nemotiviranost respondentov, da začnejo odgovarjati in potem, da izpolnijo celotni vprašalnik. Poleg tega ne vemo ali je respondent pravilno razumel vprašanje in sledil navodilom (Unisvet, 2011, str. 6–7).

Intervju je najbolj pogosta tehnika zbiranja podatkov v družboslovju. Skoraj nemogoče je izvesti raziskovalni projekt brez intervjuja, pa čeprav samo za pridobitev informacij o zasnovi raziskave. Intervju je pogostokrat zelo zamudna tehnika kvalitativnega raziskovanja, a je zelo uporabna zaradi svoje prilagodljivosti, saj je lahko različnih oblik in omogoča poglobljena vprašanja. Slaba stran intervjuja je, kot sem že omenila, pristranskost raziskovalca (Guthrie, 2010, str. 118–127).

Intervjuji so lahko različnih oblik, od visoko strukturiranih, ki vsebujejo vnaprej pripravljena, točno določena vprašanja, ki jih raziskovalec podaja v predvidenem zaporedju vsakemu udeležencu, do nestrukturiranih, ki vsebujejo samo splošni seznam tem za morebitna raziskovanja. Intervjuji so lahko pripravljeni vnaprej ali pa nastanejo spontano, sprašujemo pa lahko vsakega udeleženca posebej ali pa v skupinah (Saldaña, 2011, str. 32–33).

S kratkim, vnaprej pripravljenim intervjujem, sem vodstvu obeh podjetij najprej predstavila rezultate, pridobljene z analizo odgovorov ter prednosti in slabosti tipa organizacijske kulture, ki prevladuje v obeh podjetjih, nato pa preverila, ali so rezultati skladni z njihovimi pričakovanji.

Raziskavo magistrskega dela sem pričela z opredelitvijo problematike, sledilo je oblikovanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. Proučila sem domače in tuje vire in literaturo ter v prvih dveh poglavjih z metodo deskripcije predstavila osrednjo tematiko magistrskega dela – organizacijsko kulturo. Proučitev sekundarnih podatkov predstavlja teoretično izhodišče za nadaljnjo raziskavo. Za izvedbo anketiranja zaposlenih v obeh izbranih podjetjih sem izbrala vprašalnik Camerona in Quinna, avtorjev modela konkurenčnih vrednosti, kar v nadaljevanju podrobneje predstavljam. Sledila je analiza in interpretacija podatkov, pridobljenih z anektiranjem, ter oblikovanje vprašanj in izvedba intervjuja z direktorjema obeh podjetij. Raziskavo sem zaključila z oblikovanjem nadaljnjih priporočil vodstvu obeh izbranih podjetij.

3.2.1 Teza magistrskega dela in raziskovalna vprašanja

Z raziskavo sem želela potrditi ali ovreči temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da je preveč posplošeno sklepati, da je organizacijska kultura v podjetjih enaka, ker je lastništvo isto, in da je organizacijska kultura »živa«, se razvija skupaj z zaposlenimi in vodstvom. Z namenom utemeljitve teze sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbranih podjetjih?
Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je želena organizacijska kultura v izbranih podjetjih?
Raziskovalno vprašanje 3: Ali je organizacijska kultura v izbranih podjetjih res enaka, ker je lastništvo isto?
Raziskovalno vprašanje 4: Ali je organizacijska kultura skladna s prepričanjem vodstva?
Raziskovalno vprašanje 5: Ali je treba organizacijsko kulturo v izbranih podjetjih spremeniti?

Izvedena raziskava z uporabljenim multimetodološkim raziskovalnim pristopom mi je omogočila odgovoriti na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja.

3.2.2 Omejitve raziskovalnega dela

Pri raziskavi sem se soočila z različnimi omejitvami. Vsebinske omejitve se nanašajo na teoretični del magistrske naloge, v katerem sem predstavila pojem organizacijske kulture, ga primerjala s pojmom organizacijske klime ter opisala, kakšni so elementi, dimenzije in ravni organizacijske kulture ter kako se lahko ta oblikuje in spreminja. Enotna opredelitev pojma organizacijske kulture ne obstaja, saj vsak avtor navaja svojo. Iz velikega števila virov in literature sem izpostavila bistvene značilnosti organizacijske kulture ter predstavila različne

tipologije. V literaturi je zaslediti veliko različnih tipologij organizacijske kulture. Zaradi omejitve dolžine magistrskega dela sem se osredotočila na šest tipologij bolj znanih avtorjev.

Število zaposlenih v obeh podjetjih je majhno, zato ni bilo potrebe po časovni omejitvi obdobja, v katerem je potekalo anketiranje. Vsi zaposleni so podali svoje odgovore.

Metodološke omejitve raziskave se nanašajo na spletni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz velikega števila vprašanj. Izpolnjevanje vprašalnika je trajalo 20 minut, kar je dolgo in lahko posledično pomeni zmanjšanje koncentracije in verodostojno odgovarjanje vprašanih. Dobra stran spletnega vprašalnika je bila, da je anketirani dobil obvestilo, če je kakšnemu vprašanju dodelil premalo točk. Na ta način nepravilno izpolnjenih vprašalnikov ni bilo. Kljub označenim različnim sklopom vprašalnika in pojasnilom, da se vprašanja najprej nanašajo na trenutno stanje organizacijske kulture v podjetju, nato pa še na želeno, so nekateri zaposleni pomislili, da se vprašanja ponavljajo. Skeptični so bili tudi do zagotovljene anonimnosti odgovorov zaradi majhnega števila zaposlenih in podajanju odgovorov na demografska vprašanja, zato sem podatke o starosti, področju dela in času zaposlitve uporabila samo za predstavitev vzorca. Pridobljene podatke o področju dela sem združila v dve skupini, in sicer na zaposlene in na vodstvo, ter na podlagi tako pridobljenih podatkov naredila analizo organizacijske kulture.

3.2.3 Predstavitev vprašalnika in intervjuja

Za analizo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih sem izbrala model konkurenčne vrednosti avtorjev Camerona in Quinna, dodatno pa sem izvedla še krajšo analizo organizacijske kulture avtorjev Goffeeja in Jonesa. Analizo obeh tipologij sem združila v spletnem vprašalniku (Priloga 1), ki je sestavljen iz štirih sklopov.

Prvi in drugi sklop vprašalnika se nanašata na tipologijo Camerona in Quinna, ki sta razvila model konkurenčne vrednosti, za analizo organizacijske kulture pa izdelala orodje za ocenjevanje organizacijske kulture, imenovano OCAI ali *Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron & Quinn, 2006, str. 143). V poglavju 1.7.2 Ocenjevanje in spreminjanje organizacijske kulture po OCAI je podrobneje predstavljenih vseh šest korakov tega instrumenta, v Tabeli 12 pa predstavljam šest dimenzij, ki so temelj raziskovalnega orodja OCAI.

Tabela 12: Vprašalnik za ocenitev organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu

Dimenzija:	Opis:
1. Glavne značilnosti organizacije	Glavne značilnosti organizacije ali kakšna je organizacija kot celota.
2. Stil vodenja	Stil vodenja in pristop, ki prežemata organizacijo.

se nadaljuje

Tabela 12: Vprašalnik za ocenitev organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu (nadaljevanje)

Dimenzija:	Opis:
3. Ravnanje z zaposlenimi	Ravnanje z zaposlenimi ali stil, ki karakterizira, kako se v organizaciji ravna z zaposlenimi in kakšno je delovno okolje.
4. Lepilo organizacije	Lepilo oziroma vezi v organizaciji, mehanizmi, ki držijo organizacijo skupaj.
5. Strateški poudarki	Strateški poudarki, ki opredeljujejo, katera področja so glavna pri uresničevanju strategij organizacije.
6. Kriteriji uspeha podjetja	Kriteriji uspeha podjetja, ki opredeljujejo, kaj se šteje za zmago in kaj se nagrajuje in praznuje.

Vir: K.S. Cameron & R. E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 2006, str. 151.

Sklop vseh šestih dimenzij odraža temeljne kulturne vrednote in implicitne predpostavke o načinu delovanja organizacije (Cameron & Quinn, 2006, str. 151). Vsaka dimenzija vsebuje štiri trditve (A, B, C in D), katerim morajo anketiranci razdeliti 100 točk, pri čemer podelijo največ točk tisti trditvi, ki najbolj opisuje njihovo organizacijo. Anketiranci najprej v prvem sklopu vprašalnika ocenjujejo trenutno stanje, nato pa v drugem sklopu še želeno stanje v organizaciji. Na podlagi rezultatov določimo organizacijsko kulturo, ki prevladuje v organizaciji, in sicer A – kultura klana, B – kultura adhokracije, C – kultura trga ali D – kultura hierarhije (Cameron & Quinn, 2006, str. 25–30).

Tretji sklop vprašalnika se nanaša na tipologijo Goffeeja in Jonesa, ki temelji na dveh dimenzijah, in sicer na dimenziji družabnosti in solidarnosti. Za ocenitev ravni vsake od dimenzij anketiranci podajo svoje odgovore na sedem vprašanj, raven družabnosti in solidarnosti pa ocenijo kot nizko, srednje ali visoko.

Četrti sklop vprašalnika vsebuje demografska vprašanja, s pomočjo katerih sem opisala vzorec zaposlenih v obeh podjetjih.

Za predstavitev rezultatov vodstvu obeh podjetij sem izbrala intervju (Priloga 2), s katerim sem na začetku vodstvo seznanila o Cameronovi in Quinnovi tipologiji organizacijske kulture, ki sem jo uporabila za analizo, in kakšne organizacijske kulture uporabljena tipologija vsebuje. Predstavila sem rezultate analize za obe izbrani podjetji ter opisala, kakšna je kultura klana, ki je prisotna v obeh podjetjih. Intervju vsebuje štiri vprašanja. Prva tri se nanašajo na rezultate po tipologiji Camerona in Quinna, četrto vprašanje pa se nanaša na tipologijo Goffeeja in Jonesa, kjer sem pred samim vprašanjem najprej predstavila rezultat analize, tako da je vodstvo lahko podalo svoje komentarje.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

S pomočjo empirične raziskave sem analizirala organizacijsko kulturo v dveh kapitalsko povezanih podjetjih. Podatke sem pridobila tako od zaposlenih, kot tudi od vodstvenih delavcev. Kljub dolgemu vprašalniku je bil odziv dober. Odgovore so posredovali vsi zaposleni in vodstvo obeh podjetij, pri čemer so bili samo trije vprašalniki delno izpolnjeni, zato sem jih izločila iz raziskave. Za potrebe raziskave sem tako analizirala 22 izpolnjenih vprašalnikov, od kateri trije niso izpolnili demografskih podatkov, kar pa za analizo organizacijske kulture ni pomembno. Analiza organizacijske kulture je tako izvedena na podlagi odgovorov vseh zaposlenih in vodstva obeh podjetij. S pomočjo intervjuja sem po izvedeni analizi vodstvu predstavila rezultate in povprašala, kako jih komentirajo.

Znan statistik John W. Tukey je trdil, da je za vpogled in razumevanje statističnih podatkov bolj pomembna njihova grafična predstava, kot pa izračunavanje različnih statističnih testov. Slike dajejo ljudem boljši občutek, kaj številke pomenijo, kot pa statistični testi ali prefinjene matematične tehnike. Iz analize grafičnega prikaza je mogoče razbrati več povezav, narediti več primerjav in identificirati več zanimivih vzorcev kot samo s pregledovanjem številčnih analiz (Cameron & Quinn, 2006, str. 63).

Za analizo organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna sem tako iz pridobljenih podatkov izdelala grafe, ki prikazujejo trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v izbranih podjetjih. Cameron in Quinn naštevata vsaj šest standardnih primerjav, ki jih lahko razberemo iz grafičnega prikaza, in sicer (1) tip kulture, ki prevladuje v organizaciji, (2) razlike med trenutno in želeno kulturo, (3) moč tipa kulture, ki prevladuje v organizaciji, (4) ujemanje kulturnih profilov, analiziranih na podlagi različnih atributov in s strani različnih posameznikov v organizaciji, (5) primerjava organizacijske kulture izbrane organizacije s povprečnim kulturnim profilom izmed skoraj tisoč analiziranih organizacij ter (6) trende, ki sta jih Cameron in Quinn opazila v več kot dveh desetletjih dela z instrumentom OCAI (Cameron & Quinn, 2006, str. 69–71). Najprej pa v nadaljevanju poglavja predstavljam vzorec anketirancev v obeh izbranih podjetjih.

3.3.1 Predstavitev vzorca

Podjetji Pakt Media in Art Rebel 9 sta, kot sem zapisala že v predstavitvi, podjetji z manjšim številom zaposlenih. Zaposleni so se tako zbali za zagotovitev anonimnosti ob podajanju odgovorov na demografsko vprašanje v vprašalniku, ki se nanaša na področje dela, zato tega vprašanja v nadaljevanju ne analiziram, temveč v Tabeli 13 podajam podatke o starosti, času zaposlitve in spolu anketirancev v posameznem podjetju.

Tabela 13: Podatki o spolu, starosti in času zaposlitve anketirancev

Podjetje:	Pakt Media	Art Rebel 9
Starost	**Delež zaposlenih (v %)**	**Delež zaposlenih (v %)**
Manj kot 30 let	14,3	8,3
31 do 45 let	71,4	75,0
46 in več let	14,3	16,7
Čas zaposlitve	**Delež zaposlenih (v %)**	**Delež zaposlenih (v %)**
Manj kot 2 leti	14,3	0,0
2–5 let	0,0	8,3
Več kot 5 let	85,7	91,7
Spol	**Delež zaposlenih (v %)**	**Delež zaposlenih (v %)**
Moški	42,9	66,7
Ženske	57,1	33,3

Največ anketirancev v obeh podjetjih sodi v drugi starostni razred (od 31 do 45 let), in sicer v Pakt Medii 71,4 % vseh anketirancev, v Art Rebelu 9 pa 75 %. Najmanj je anketirancev, mlajših od 30 let ter starejših od 46 let. V Pakt Medii sta ta dva deleža enaka in znašata 14,3 %, v Art Rebelu 9 pa je mlajših od 30 let 8,3 %, starejših od 46 let pa 16,7 %. Starostna struktura zaposlenih v obeh podjetjih je torej podobna, prevladujejo zaposleni, stari med 31 in 45 leti.

Pri analizi časa zaposlitve lahko iz tabele razberemo, da je v Pakt Medii kar 85,7 % zaposlenih v podjetju že več kot 5 let, manj kot dve leti pa 14,3 %. V Art Rebelu 9 je 91,7 % zaposlenih že več kot 5 let, 8,3 % pa od 2 in 5 let. Obe podjetji sta si podobni tudi po času zaposlitve, prevladujejo zaposleni, ki so v podjetju že več kot 5 let.

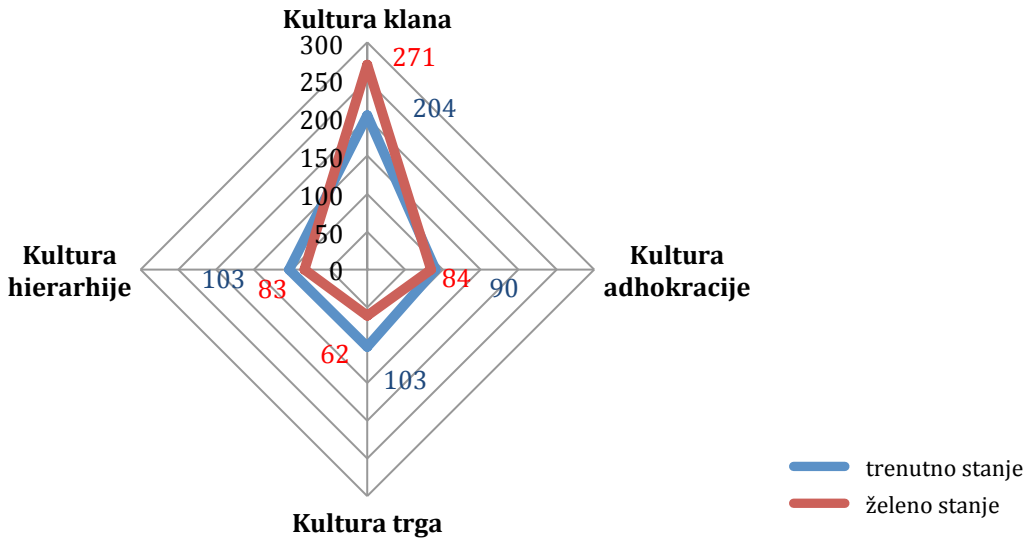
V Pakt Medii med zaposlenimi prevladujejo ženske, in sicer jih je 57,1 %, moških pa 42,9 %, medtem ko v Art Rebelu 9 prevladujejo moški, teh je 66,7 %, žensk pa 33,3 %. Glede na spol zaposlenih sta si podjetji torej ravno nasprotni.

3.3.2 Analiza organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna

3.3.2.1 Pakt Media

Analiza podatkov trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna v podjetju Pakt Media je pokazala, da v podjetju prevladuje kultura klana, kar je razvidno tudi s Slike 21 in 22, kjer sem rezultate grafično prikazala, posebej za zaposlene in posebej za vodstvo.

Slika 21: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Pakt Media, zaposleni



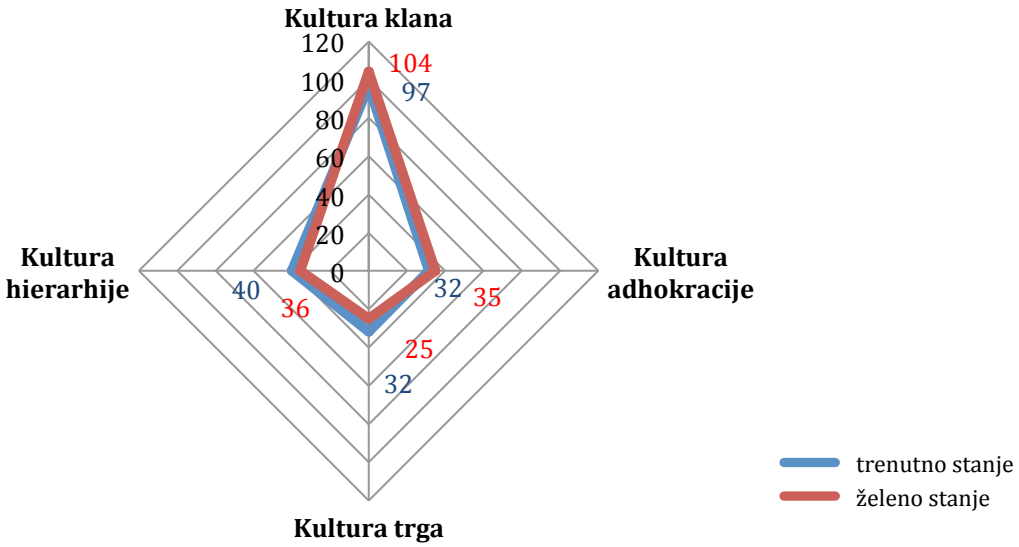
Zaposleni in vodstvo so v povprečju največ točk dodelili trditvam A (Prilogi 3 in 4), ki opisujejo značilnosti kulture klana. Kot je že opisano v poglavju 2.5 Cameronova in Quinnova tipologija organizacijske kulture, so značilnosti kulture klana prijazno delovno okolje, kjer se člani organizacije dosti družijo in sodelujejo. Počutijo se kot razširjena družina. Vodje delujejo kot mentorji, včasih tudi kot starševske figure. Organizacijo povezuje zvestoba ali tradicija, predanost zaposlenih organizaciji pa je visoka. Organizacija daje poudarek dolgoročnim koristim razvijanja človeških virov, zelo je pomembna medsebojna povezanost in morala. Organizacija posveča veliko pozornost kupcem in skrbi za zaposlene, kar opredeljuje kot uspeh. Temeljne vrednote so poudarek na timskem delu, sodelovanju in doseganju soglasja pri odločitvah (Cameron & Quinn, 2006, str. 66).

Zaposleni v Pakt Medii si v prihodnosti želijo še bolj izrazito kulturo klana, vodstvo pa je s trenutnim stanjem zadovoljno, saj večjih razlik med trenutnim in želenim stanjem ni opaziti. Razlika med obema stanjema za vse štiri trditve pri vodstvu namreč ne presega 10 točk, na kar Cameron in Quinn (2006, str. 72) opozarjata in menita, da potrebuje pozornost pri nadaljnjih akcijah, potrebnih za zapolnitev teh vrzeli.

V podjetju se kažeta tudi kulturi trga in hierarhije. Zaposleni želijo, da bi bili v prihodnosti ti dve kulturi manj izraziti, povprečno število točk pri trditvah C, ki opisujejo kulturo trga, in trditvah D, ki opisujejo kulturo hierarhije, je namreč manjše pri želenem stanju. Želja zaposlenih je torej še manj tekmovalnosti, ne želijo si zahtevnega vodstva in poudarka na zmagi za vsako ceno, kar so značilnosti kulture trga, ter manj pravil in postopkov, kar je značilnost kulture hierarhije (Cameron & Quinn, 2006, str. 66). V podjetju je rahlo prisotna tudi kultura adhokracije, ki jo opisujejo trditve B, in za katero je značilno dinamično, podjetno in kreativno delovno okolje, kjer se veliko tvega, vendar na tem področju zaposleni

niso izkazali želje po spremembah. Vodstvo, kot že rečeno, ne izkazuje potrebe po spremembah obstoječe organizacijske kulture.

Slika 22: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Pakt Media, vodstvo



Za analizo ujemanja ali odstopanja trenutnega in želenega stanja po posameznih dimenzijah organizacijske kulture v Pakt Medii, sem združila rezultate zaposlenih in vodstva ter izdelala grafične prikaze za vsako posamezno dimenzijo. Prva dimenzija opisuje glavne značilnosti podjetja (Priloga 7, Slika 1). V Pakt Medii so v poprečju največ točk dodelili trditvi A, ki opisuje kulturo klana, in sicer pravi, da je podjetje zelo osebno naravnano, zaposleni se počutijo, kot da so znotraj velike družine in si med seboj veliko pomagajo. Želeno stanje je še bolj izrazita kultura klana, saj je povprečno število točk, namenjeno trditvi A, višje od povprečja za trenutno stanje. Pri ostalih tipih kultur bistvenega odstopanja med trenutnim in želenim stanjem ni.

Druga dimenzija se nanaša na stil vodenja v podjetju. Največ točk so v Pakt Medii v povprečju ponovno dodelili trditvi A, ki opisuje vodstvo v kulturi klana, in sicer je to usmerjeno k mentorstvu, pomoči ter spodbujanju zaposlenih pri delu. Odstopanje med trenutnim in želenim stanjem za to dimenzijo je precejšnje, kar je s Slike 2 v Prilogi 7 dobro razvidno. Želja v prihodnosti je še bolj izrazita kultura klana ter manj izraziti, tudi prisotni kulturi trga in hierarhije, kar sovpada z rezultati, pridobljenimi s strani zaposlenih v Pakt Medii (Slika 21).

Ravnanje z zaposlenimi je tretja dimenzija organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu. Največ točk v povprečju so v Pakt Medii ponovno dodelili trditvi A, ki pravi, da podjetje spodbuja timsko delo, doseganje konsenza ter sodelovanje, vendar pa je tukaj opaziti precejšnja odstopanja pri vseh štirih trditvah (Priloga 7, Slika 3). Trenutno je najbolj izrazita kultura klana, močna pa je tudi kultura hierarhije. V prihodnosti si v Pakt Medii želijo precej

manj izrazito kulturo hierarhije, za katero je značilno, da v podjetju spodbuja varnost zaposlitve, predvidljivost in stabilnost v odnosih, in bistveno bolj izrazito kulturo adhokracije, po kateri podjetje spodbuja tveganje, inovativnost, svobodo in edinstvenost, ki se pri želenem stanju po povprečnem številu točk izenačuje s kulturo klana. Želja je tudi po manj izraziti kulturi trga, kjer se spodbuja tekmovalnost in so zahteve po doseganju ciljev visoke.

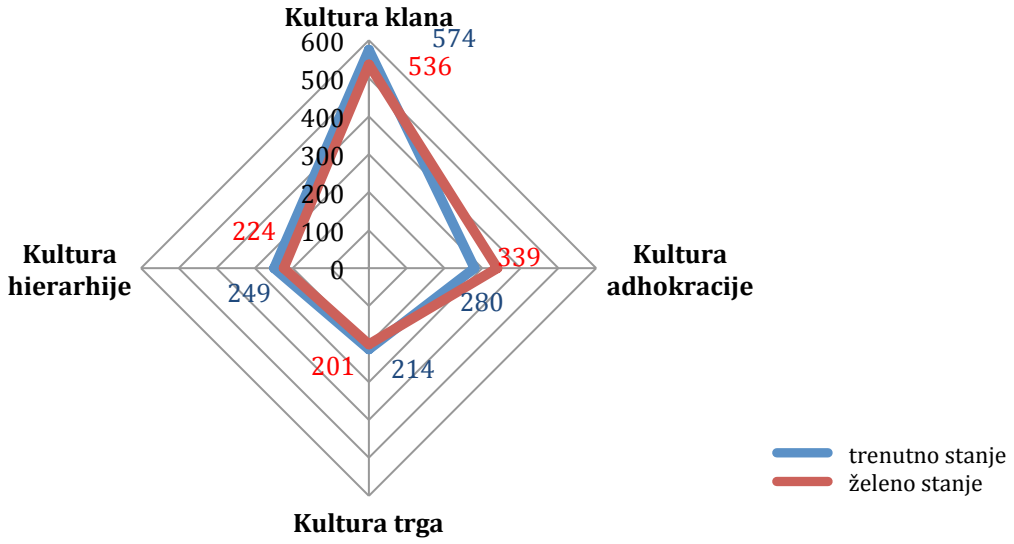
Naslednji dve dimenziji, lepilo organizacije in strateški poudarki, ne kažeta bistvenega odstopanja od celotnega stanja organizacijske kulture v Pakt Medii (Sliki 21 in 22). Največ točk je bilo v povprečju ponovno dodeljeno trditvama A (Priloga 7, Sliki 4 in 5), ki opisujeta kulturo klana, in sicer sta zvestoba in medsebojno zaupanje dejavnika, ki držita podjetje skupaj, pripadnost zaposlenih podjetju je visoka, strateški poudarki pa so na razvoju zaposlenih, visokem medsebojnem zaupanju, odprtosti in sodelovanju.

Zadnja, šesta dimenzija, ki se nanaša na kriterije uspeha podjetja, ponovno kaže na kulturo klana v Pakt Medii (Priloga 7, Slika 6). V povprečju je največ točk prejela trditev A, ki pravi, da je kriterij uspeha razvoj zaposlenih, timsko delo, zavezanost zaposlenih podjetju in skrb za ljudi, odstopanje pa je opaziti pri tudi prisotni kulturi trga, saj so v Pakt Medii trditvi C, ki to kulturo opisuje, v povprečju dodelili manj točk za stanje, kot si ga želijo v prihodnosti. Trditev C pravi, da je kriterij uspeha vodilna pozicija na trgu in prehitevanje konkurence.

3.3.2.2 Art Rebel 9

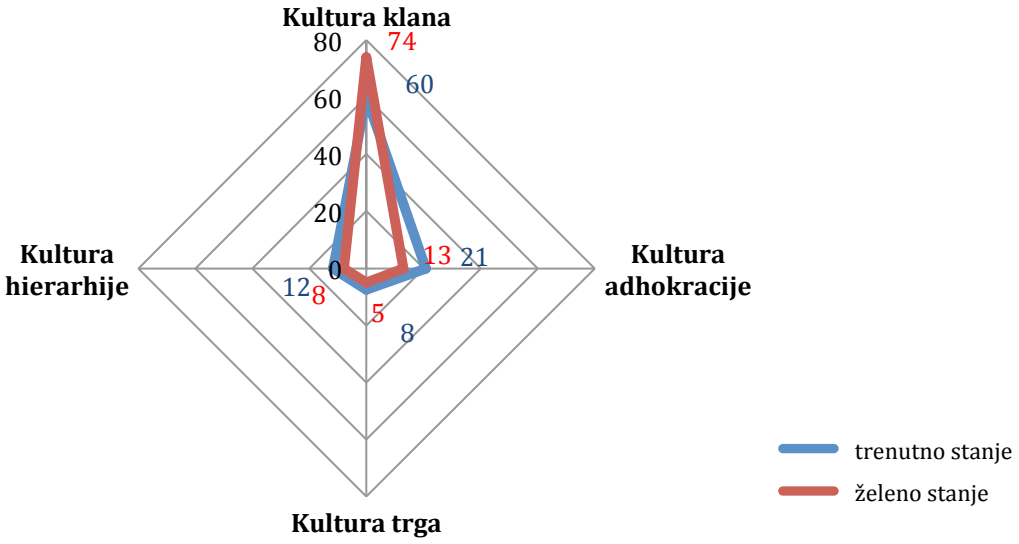
Analiza podatkov trenutnega in želenega stanja v podjetju Art Rebel 9 je pokazala, da tudi v tem podjetju, tako kot v Pakt Medii, prevladuje kultura klana. S Sliko 23 sem grafično prikazala rezultate za zaposlene, s Sliko 24 pa za vodstvo.

Slika 23: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, zaposleni



Zaposleni in vodstvo so v povprečju največ točk dodelili trditvam A (Prilogi 5 in 6), ki opisujejo značilnosti kulture klana, razlike pa se kažejo pri prisotnosti drugih oblik kulture. Pri analizi podatkov, pridobljenih s strani zaposlenih, opazimo, da je dokaj izrazita tudi kultura adhokracije, malo manj pa kulturi trga in hierarhije.

Slika 24: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, vodstvo



Medtem ko si vodstvo v Art Rebelu 9 želi manj izrazito kulturo adhokracije, so želje zaposlenih ravno obratne. Povprečno število točk, dodeljenih trditvam B za želeno stanje, je precej večje od povprečja za trenutno stanje. Zaposleni si torej želijo bolj dinamičnega in ustvarjalnega delovnega okolja ter več tveganja, vendar kljub temu da so v povprečju trditvam A za želeno stanje dodelili manj točk kot za trenutno stanje, v podjetju prevladuje kultura klana.

Tako kot za Pakt Medio sem tudi za analizo ujemanja ali odstopanja trenutnega in želenega stanja po posameznih dimenzijah organizacijske kulture v Art Rebelu 9 združila rezultate zaposlenih in vodstva ter izdelala grafične prikaze za vsako posamezno dimenzijo. V Art Rebelu 9 so v prvi dimenziji, ki kaže glavne značilnosti podjetja, največ točk v povprečju dodelili trditvi A, ki opredeljuje kulturo klana (Priloga 8, Slika 7). Tako kot Pakt Media je tudi Art Rebel 9 zelo osebno naravnan. Zaposleni se počutijo kot znotraj velike družine in si med seboj veliko pomagajo. Odstopanje med trenutnim in želenim stanjem je opaziti pri kulturi trga, in sicer si v Art Rebelu 9 v prihodnosti želijo manjšo usmerjenost k doseganju ciljev, dokončanje dela in nalog jim ni najpomembnejša skrb, tekmovalnost pa ni tako zelo prisotna. Za razliko od Pakt Medie si nekoliko bolj želijo kontrole in strukture, formalnih postopkov in jasnih navodil, kar se kaže pri večjem povprečnem številu točk, dodeljenih trditvi D. Pri kulturi adhokracije bistvenega odstopanja ni.

Druga dimenzija, ki opisuje stil vodenja v podjetju (Priloga 8, Slika 8), kaže pri trenutnem stanju v Art Rebelu 9 tri zelo izrazite organizacijske kulture, in sicer zelo močno kulturo klana in hierarhije, ki sta, glede na dodeljeno povprečno število točk, skorajda izenačeni, ter kulturo adhokracije. V prihodnosti si v Art Rebelu 9 želijo bolj izrazito kulturo klana, tudi še bolj izrazito kulturo adhokracije ter bistveno manj izrazito kulturo hierarhije. Želijo več spodbujanja zaposlenih pri delu, pomoči, podjetništva in inovacij ter večje sprejemanje tveganja. Rezultati analize druge dimenzije so primerljivi z rezultati celotne analize pri zaposlenih v Art Rebelu 9. Tudi tretja dimenzija, ki opisuje ravnanje z zaposlenimi (Priloga 8, Slika 9), kaže podobne rezultate kot dimenzija stila vodenja, s to razliko, da si v Art Rebelu 9 želijo v prihodnosti več tveganja, inovativnosti, svobode in edinstvenosti in nekoliko manj timskega dela in predvidljivosti, toda tudi v tej dimenziji prevladuje kultura klana. Stanje organizacijske kulture lahko tudi tukaj primerjamo s Pakt Medio, a tam ni takšne želje po tako zelo prisotni kulturi adhokracije.

Četrta in peta dimenzija v Art Rebelu 9, ki opisujeta lepilo organizacije ter strateške poudarke (Priloga 8, Sliki 10 in 11), sta si po rezultatih trenutnega in želenega stanja dokaj podobni. Prevladuje kultura klana, tako sedaj kot v prihodnosti. Podjetje torej povezuje zvestoba, medsebojno zaupanje in visoka pripadnost zaposlenih, poudarja pa se razvoj zaposlenih, odprtost in sodelovanje. Nekoliko manj si v prihodnosti želijo formalnih postopkov in pravil, v četrti dimenziji je namreč opaziti manjše povprečno število točk, dodeljenih trditvi D. V peti dimenziji pa je zaslediti željo po malo bolj izraziti kulturi trga, torej malo več tekmovalnosti in doseganja ciljev ter vodilnega položaja na trgu.

Zadnja, šesta dimenzija v Art Rebelu 9, ki opisuje kriterije uspeha podjetja, ponovno kaže na prevladujočo kulturo klana (Priloga 8, Slika 12). V povprečju je bilo največ točk dodeljenih trditvi A. V Art Rebelu 9 je torej kriterij uspeha razvoj zaposlenih, timsko delo, zavezanost zaposlenih podjetju in skrb za ljudi. Rezultati so primerljivi z rezultati v Pakt Medii. Tudi v Art Rebelu 9 je opaziti za prihodnost bolj izrazito kulturo adhokracije, ki jo opisuje trditev B, a tukaj je preskok med trenutnim in želenim stanjem v Art Rebelu 9 večji kot v Pakt Medii. Pri obeh je zaslediti manjšo željo po kulturi trga v prihodnosti. Art Rebel 9 tako želi v prihodnosti kot merilo za uspeh bolj edinstvene, nove produkte in inovacije ter nekoliko manj prehitevati konkurenco in imeti vodilno pozicijo na trgu.

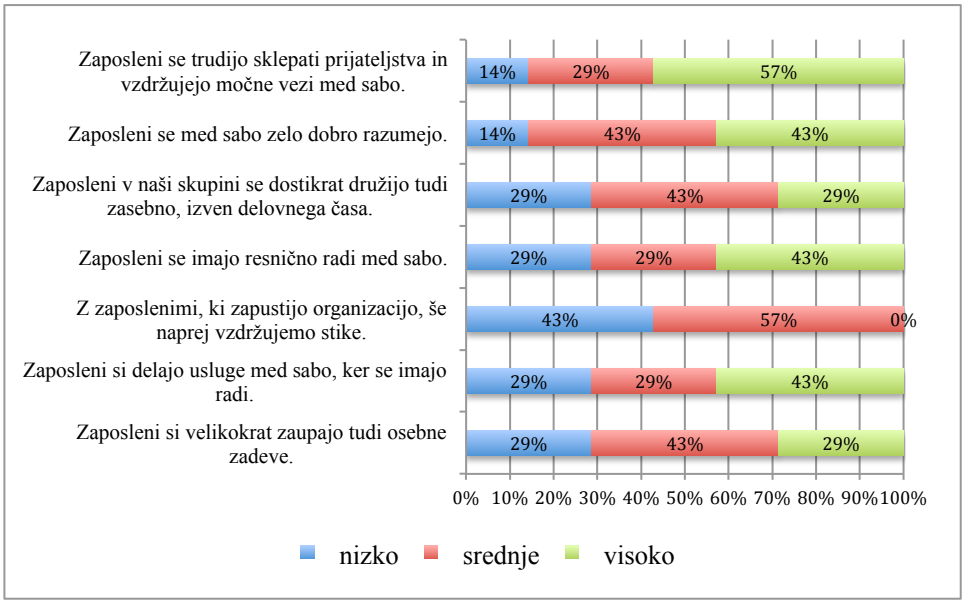
3.3.3 Analiza organizacijske kulture po tipologiji Goffeeja in Jonesa

3.3.3.1 Pakt Media

Goffee in Jones sta na podlagi dveh tipov medosebnih povezav, družabnosti in solidarnosti določila štiri vrste organizacij. Družabnost kot mera iskrenega prijateljstva med člani organizacije ter solidarnost kot zmožnost organizacije, da dosega skupne cilje hitro in učinkovito, ne glede na osebne vezi, določata štiri vrste organizacij, in sicer mrežno, koristoljubno, razdrobljeno ter skupno (Goffee & Jones, 1996, str. 134). Slika 25 prikazuje

frekvenčne porazdelitve odgovorov za dimenzijo družabnosti za podjetje Pakt Media, v Prilogi 9 pa so podani izračuni frekvenčne porazdelitve, povprečja in standardnega odklona (Tabela 5).

Slika 25: Grafični prikaz dimenzije družabnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Pakt Media

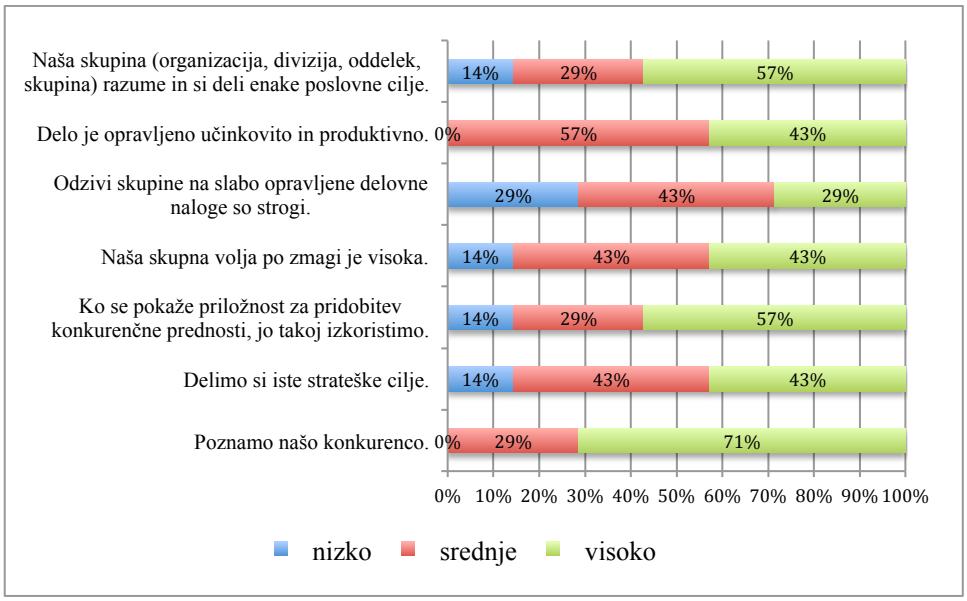


V Pakt Medii so dimenzijo družabnosti ocenili kot dokaj visoko. Večina odgovorov je prejela oceno srednje ali visoko, a odgovori z oceno nizko niso zanemarljivi. Če pogledamo posamične rezultate odgovorov, vidimo, da se zaposleni trudijo sklepati prijateljstva in vzdržujejo močne vezi med sabo. Raven družabnosti po tej trditvi je 57 % zaposlenih ocenilo kot visoko, 43 % zaposlenih je trditev, da se med sabo dobro razumejo, ocenilo z oceno srednje, 43 % pa z oceno visoko. Lahko bi rekli, da se zaposleni v večini primerov med sabo dobro razumejo, a kot najbrž v vsaki organizaciji tudi tukaj občasno prihaja do nestrinjanj med njimi. Druženje zaposlenih zunaj delovnega časa je ocenjeno kot srednje s kar 43 %, 29 % jih je ocenilo to trditev z oceno visoko, a enak odstotek tudi kot nizko. Zaposleni se torej zunaj delovnega časa srečujejo, a samo občasno in morda samo nekateri med njimi.

S trditvijo, da se imajo resnično radi med sabo, se strinja 43 % zaposlenih, 29 % jih to trditev označuje z ravnijo srednje, 29 % pa nizko. Enake ocene je prejela tudi trditev, da si delajo usluge med sabo, ker se imajo resnično radi. Vzdrževanje stikov z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, ni na visoki ravni. To raven z oceno srednje ocenjuje 57 %, a kar 43 % jih je podalo oceno nizko. Ocene visoko ni, iz česar lahko sklepamo, da se stiki vzdržujejo ali samo občasno ali pa samo z nekaterimi od nekdanjih članov kolektiva. Zaupanje osebnih zadev med zaposlenimi obstaja, kar 43 % jih je to trditev ocenilo z oceno srednje, 29 % pa z oceno visoko.

Grafični prikaz dimenzije solidarnosti za Pakt Medio je podan s Sliko 26, izračuni frekvenčne porazdelitve, povprečja in standardnega odklona pa v Prilogi 9 (Tabela 6).

Slika 26: Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Pakt Media



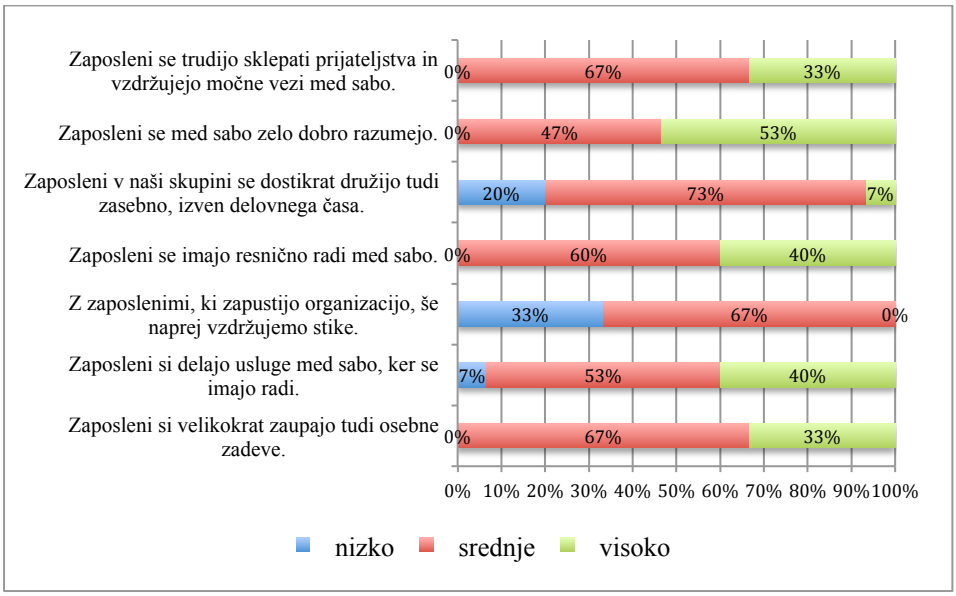
Na prvi pogled lahko s slike razberemo, da v Pakt Medii obstaja, tako kot družabnost, dokaj visoka solidarnost. Razumejo in delijo si enake poslovne cilje, saj jih je kar 57 % ocenilo to trditev z oceno visoko. Delo je opravljeno učinkovito in produktivno, nihče namreč tej trditvi ni podal ocene nizko. Odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge niso najbolj strogi, 43 % zaposlenih je podalo oceno srednje, 29 % pa oceno visoko, ravno toliko pa tudi oceno nizko. Skupna volja po zmagi je visoka, 43 % jih je podalo oceno srednje, enak odstotek pa tudi oceno visoko, in ko se pokaže priložnost za pridobitev konkurenčne prednosti, jih takoj izkoristijo. Kar 57 % zaposlenih je tej trditvi podalo oceno visoko. Prav tako se strinjajo, da si delijo iste strateške cilje in da poznajo svojo konkurenco, tukaj ocene nizko ni.

V Pakt Medii prevladujeta dokaj visoka družabnost in solidarnost. Pri ocenjevanju družabnosti imajo vse trditve tudi ocene nizke ravni, kar pomeni, da bi se raven družabnosti lahko v prihodnosti še povečala. Solidarnost je na višji ravni, a tudi tukaj še obstaja možnost povečanja. Visoka družabnost in solidarnost kažeta na prisotnost skupne kulture, ki je značilna za majhna, hitro rastoča podjetja, kjer so ustanovitelji dobri prijatelji in so za zagon v podjetje vložili veliko dela, njihovi lastniški deleži pa so enaki.

3.3.3.2 Art Rebel 9

S Sliko 27 sem prikazala frekvenčne porazdelitve odgovorov za dimenzijo družabnosti za podjetje Art Rebel 9, v Prilogi 10 pa so podani izračuni frekvenčne porazdelitve, povprečja in standardnega odklona (Tabela 7).

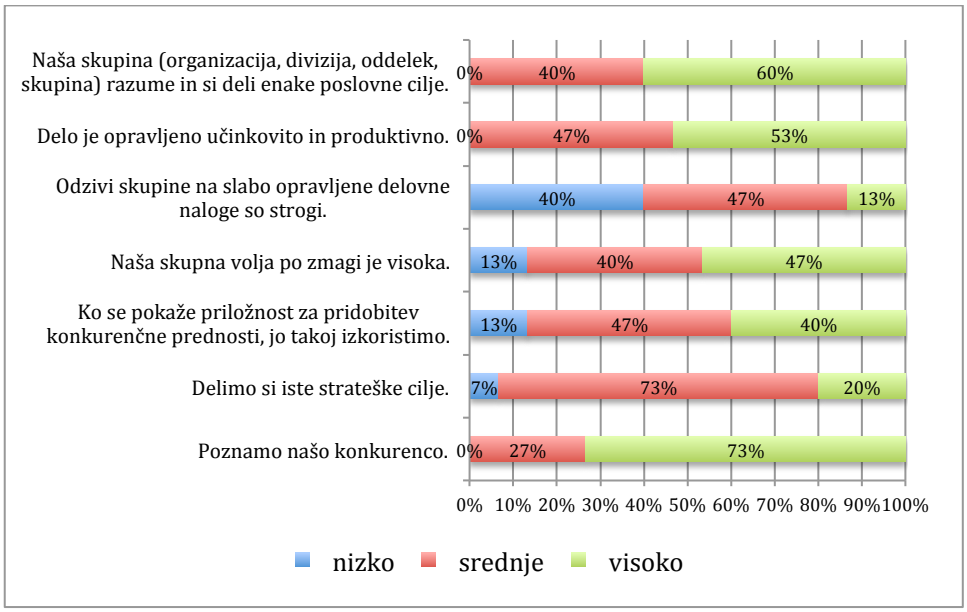
Slika 27: Grafični prikaz dimenzije družabnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Art Rebel 9



Na prvi pogled razberemo, da v podjetju Art Rebel 9 prevladuje srednja ali visoka raven družabnosti. Ocen nizko skorajda ni. Nihče ne ocenjuje nizke ravni družabnosti pri trditvi, da se zaposleni trudijo sklepati prijateljstva, da vzdržujejo močne vezi in da se med sabo zelo dobro razumejo. Trditev, da se dostikrat družijo tudi zasebno, zunaj delovnega časa, je kot srednje ocenilo kar 73 % zaposlenih, 40 % jih ocenjuje, da se imajo resnično radi med sabo, saj so podali oceno visoko, 60 % pa oceno srednje. Tudi pri tej trditvi ocene nizko ni. Vzdrževanje stikov z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, obstaja, 67 % jih je to dimenzijo ocenilo z ravnijo srednje, 33 % z ravnijo nizko, ocene visoko pa ni podal nihče. Najbrž tudi v Art Rebelu 9 stike vzdržujejo samo občasno ali samo z nekaterimi bivšimi člani kolektiva. Zaposleni si delajo usluge med sabo, ker se imajo radi, tej trditvi jih je 40 % namenilo oceno visoko, 53 % pa oceno srednje. Na visoki ravni je tudi zaupanje osebnih zadev, saj pri tej trditvi nihče ni podal ocene nizko.

Tako kot za dimenzijo družabnosti lahko iz grafičnega prikaza dimenzije solidarnosti za Art Rebel 9, ki je podana s Sliko 28, izračuni frekvenčne porazdelitve, povprečja in standardnega odklona pa v Prilogi 10 (Tabela 8), razberemo, da v Art Rebelu 9 prevladuje dokaj visoka solidarnost. Nihče ni podal ocene nizke solidarnosti za trditve, da razumejo in si delijo enake poslovne cilje, da je delo opravljeno učinkovito in produktivno ter da poznajo svojo konkurenco. Daleč največjo oceno nizke ravni je dobila trditev, da so odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge strogi, a je večina vseeno mnenja, da ta trditev drži. Oceno visoko je 47 % zaposlenih podalo trditvi, da obstaja visoka skupna volja po zmagi, 40 % pa, da takoj izkoristijo konkurenčne prednosti, ko se pokaže priložnost. Delijo si iste strateške cilje, 73 % zaposlenih je tej trditvni podalo oceno srednje.

Slika 28: Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Art Rebel 9



Art Rebel 9 kaže še bolj izrazito skupno kulturo kot Pakt Media, saj je skupna ocena ravni družabnosti in solidarnosti bistveno višja. Z nizko ravnijo skorajda ni podanih ocen. Art Rebel 9 sta skupaj ustanovila dva partnerja, ki se jima je kasneje pridružil še tretji. Skupaj so ustanovili podjetje Pakt Media kot izločitev ene od dejavnosti iz Art Rebela 9, zato rezultati, ki kažejo na skupno kulturo v obeh podjetjih, niso presenetljivi. Višja raven družabnosti in solidarnosti v Art Rebelu 9 je razumljiva, saj podjetje deluje dlje časa kot Pakt Media in večina zaposlenih je v podjetju že od samega začetka in v tem času so razvili visoko pripadnost podjetju. Pakt Media je ustanovljena kasneje, a kljub temu je večina zaposlenih v podjetju od samega nastanka in tudi tukaj so razvili visoko pripadnost podjetju. Zaposleni sklepajo prijateljstva in vzdržujejo močne vezi med sabo, dobro se razumejo, med seboj si pomagajo, si zaupajo tudi osebne zadeve in se občasno srečujejo tudi zunaj delovnega časa.

V obeh podjetjih dajejo velik poudarek učinkovitemu in produktivnemu opravljanju delovnih nalog, delijo si enake poslovne in strateške cilje in dobro poznajo svojo konkurenco. Negativni vidiki se kažejo pri ocenitvi odzivov skupine na slabo opravljene delovne naloge, kar je ena od slabosti skupne kulture, saj prijatelje težko grajaš ali celo odpustiš, zaradi nedoseganja želene stopnje opravljanja delovnih nalog.

3.4 Diskusija in priporočila

V nadaljevanju predstavljam zaključke analize in osebno mnenje ter podajam odgovore na raziskovalna vprašanja ter priporočila vodstvu obeh podjetij. Odgovori in priporočila temeljijo na opravljeni raziskavi organizacijske kulture v Pakt Medii in Art Rebelu 9. Analiza temelji na podlagi tipologije Camerona in Quinna, opravljena s pomočjo vprašalnika OCAI, s

katerim sem analizirala trenutno stanje organizacijske kulture in ugotovila, kakšno je želeno stanje v prihodnosti, ter kratke raziskave ravni družabnosti in solidarnosti na podlagi tipologije Goffeeja in Jonesa.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Trenutna organizacijska kultura v obeh podjetjih je, po tipologiji Camerona in Quinna, kultura klana. V povprečju so trditve, ki opisujejo kulturo klana, prejele največje število točk v obeh podjetjih, tako s strani zaposlenih, kot s strani vodstva. Za kulturo klana je značilna visoka fleksibilnost in usmerjenost navznoter, kar pomeni, da se zaposleni počutijo kot del razširjene družine, zvestoba organizaciji je visoka, delovno okolje je prijazno, člani se medsebojno družijo in vodstvo večinoma deluje v vlogi mentorjev, časih tudi kot starševskih figur. Delno so prisotne tudi ostale tri vrste kultur. V Pakt Medii so zastopane v skoraj enakem obsegu, medtem ko se v Art Rebelu 9 poleg kulture klana dobro kaže tudi kultura adhokracije. Za kulturo adhokracije je značilna fleksibilnost in usmerjenost navzven, kar pomeni, da se podpirajo spremembe in prilagoditve v upanju na rast organizacije, spodbuja se ustvarjalnost članov, vpliv vodstva pa temelji bolj na njihovi strokovnosti, kot pa na formalnem položaju. Sledita kultura hierarhije in kultura trga, ki je prejela v povprečju najmanjše število točk.

Po tipologiji Goffeeja in Jonesa v obeh podjetjih prevladuje skupna kultura. Odraža se visoka družabnost in visoka solidarnost, s tem, da sta obe ravni v Art Rebelu 9 bolj izraziti kot v Pakt Medii. Zaposleni se med sabo dobro razumejo, so povezani, spletajo močne vezi tudi zunaj organizacije in delovnega časa in do podjetja čutijo močno pripadnost. Poštenost in pravičnost sta cenjeni, dobro poznajo svoje cilje in konkurenco, a kaže se slaba stran te kulture, da odzivi skupine na nedoseganje zastavljenih delovnih nalog niso najbolj strogi.

Slaba stran skupne kulture, da ni strogih odzivov na slabo opravljene delovne naloge, ni zanemarljiva. Trenutno morda ne povzroča velikih težav, a skozi čas lahko povzroči veliko nejevolje pri zaposlenih in nemotiviranost, posledično pa lahko najbolj obremenjeni zaposleni organizacijo celo zapustijo. Vodstvu svetujem, da tega problema ne spregleda, temveč začne aktivno iskati rešitve, da se stanje izboljša.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je želena organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Iz analize je razvidno, da je tudi v prihodnosti v obeh podjetjih želena organizacijska kultura kultura klana. V Pakt Medii si želijo kulturo klana še bolj izrazito ter manj izrazito kulturo hierarhije in trga, medtem ko so podatki za želeno stanje kulture adhokracije enaki kot za trenutno stanje. Vodstvo je s trenutnim stanjem zadovoljno, večjih odstopanj ni, v Art Rebelu 9 pa se s strani zaposlenih kaže želja po bolj izraziti kulturi adhokracije, pri vodstvu pa ravno obratno, a prevladujoča kultura ostaja kultura klana.

Art Rebel 9 se s svojim raziskovalno-razvojnim oddelkom usmerja k bolj inovativnim projektom, ki zahtevajo samostojnost, kreativnost in določeno mero odgovornosti s strani zaposlenih. Nova usmeritev se kaže tudi pri organizacijski kulturi, saj je vpliv kulture adhokracije trenutno precejšen, v prihodnosti pa se še poveča. Vodstvu priporočam, da še naprej izvaja ustrezne spodbude zaposlenim, s čimer so že začeli, da okrepi kulturo adhokracije, ki bi lahko v petih letih v tem oddelku prevzela prevladujočo vlogo. Trenutno namreč v celotnem podjetju prevladuje kultura klana, za projekte, ki zahtevajo inovativnost, tveganje in kreativnost, pa je bolj ustrezna kultura adhokracije.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali je organizacijska kultura v izbranih podjetjih res enaka, ker je lastništvo isto?

Za podjetja, v katerih prevladuje kultura klana oziroma skupna kultura, je značilno, da so ustanovitelji dobri prijatelji, ki imajo enake deleže v podjetju. Tudi v primeru Pakt Medie in Art Rebela 9 je tako. Iz predstavitve obeh podjetij je razvidno, da začetki poslovanja obeh podjetij izhajajo iz podjetja Art Rebel 9, kasneje pa so isti lastniki ustanovili še podjetje Pakt Media. Lastniki predstavljajo tudi vodstvo obeh podjetij in glede na opravljeno teoretično raziskavo organizacijske kulture lahko sklepamo, da je vodstvo v veliki meri pripomoglo k temu, da se je v obeh podjetjih razvila enaka organizacijska kultura.

V predstavitvi podjetja Pakt Media sem omenila, da je trenutno v fazi organizacijskih sprememb in izstopa enega od lastnikov, kar lahko vpliva na razvoj organizacijske kulture v prihodnosti. Zanimivo bi bilo čez nekaj let ponovno opraviti analizo organizacijske kulture ter primerjati rezultate obeh analiz.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je organizacijska kultura skladna s prepričanjem vodstva?

Povod za raziskavo in primerjavo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih je bila izjava enega od lastnikov, da je organizacijska kultura enaka. Želela sem preveriti, ali je temu res tako in s pomočjo analize rezultatov ugotovila, da izjava drži, kar sem opisala tudi v odgovoru na tretje raziskovalno vprašanje. Dalje sem preverjala, ali je organizacijska kultura v podjetjih skladna s prepričanjem vodstva. Odgovor na to raziskovalno vprašanje sem dobila s pomočjo intervjuja, ki sem ga izvedla z vodstvom obeh podjetij. V nadaljevanju povzemam pogovor z obema direktorjema.

V Pakt Medii so takšen rezultat pričakovali. Delo v produkciji je stresno in nepredvidljivo in če tim ne bi držal skupaj in si pomagal, tega dela ne bi mogli opravljati. Produkcija je skupek nepredvidljivih faktorjev, veliko je sprememb ali potrditev v zadnjem trenutku, kar pomeni, da morajo biti zaposleni dobri organizatorji, delo je stresno in včasih se zdi, kot da si tim bere misli. V podjetju je tim skupaj že od začetka podjetja, zaposleni se razumejo in držijo skupaj. V Pakt Medii zaposlujejo ljudi, ki mislijo enako in skozi leta se je izkazalo, da tisti, ki se niso bili sposobni prilagoditi timskemu delu, ki niso zmogli vztrajati, niso obstali.

V Art Rebelu 9 je analiza pokazala podoben rezultat kot v Pakt Medii, tudi v tem podjetju prevladuje kultura klana, kaže pa se tudi dokaj močna kultura adhokracije. Zaposleni si torej želijo bolj dinamičnega in ustvarjalnega delovnega okolja in več tveganja. Vodstvo je takšen rezultat pričakovalo. Je posledica vsakdanjega dela na področju postprodukcije TV-oglasov, ki je dokaj nekreativno, neinovativno, zato si zaposleni želijo sprememb, kreativnosti, lastnega dela, brez velikega nadzora. Delno vpliva na to tudi usmeritev podjetja v nove medije in ustanovitev novega oddelka kot razvojno-raziskovalnega, z novimi projekti, ki so vezani na najsodobnejše multimedijske tehnologije. Z nekaterimi zaposlenimi že poskušajo izpeljati neke vrste poskus, dobili so polna pooblastila, so samostojni in kreativni, a sodelujejo s preostalim timom, ki je nepogrešljiv, da se projekti speljejo do konca. Kot najbrž v vseh drugih podjetjih, se tudi v Art Rebelu 9 kaže različnost v timu, nekateri zaposleni so izključno izvajalci in jih kreativnost in samostojnost ne zanimata, obstoj podjetja pa je odvisen od obeh profilov zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je treba organizacijsko kulturo v izbranih podjetjih spremeniti?

Grafični prikaz trenutne in želene organizacijske kulture v Pakt Medii ne kaže večjih odstopanj od organizacijske kulture, ki prevladuje v podjetju, in če sklepamo samo po tem, potrebe po spremembah ni. Vodstvo sem povprašala, ali obstaja kakšen dejavnik, ki bi ga kljub vsemu želeli spremeniti. V splošnem so s trenutnim stanjem zadovoljni, a kažejo se trenja pri zaposlenih, saj nekateri poskušajo prevzemati vedno več funkcij in so tako posledično preobremenjeni, nekateri pa stagnirajo. Navzven se to ne opazi, ker drugi prevzemajo delo, ki drugače ne bi bilo opravljeno, saj se zavedajo, da brez takšne podpore projekt ne bi bil kakovostno izpeljan, kar bi vplivalo tudi na podobo samega podjetja. A to ni rešitev, pojavlja se slaba volja in nemotiviranost pri zaposlenih, zato podjetje potrebuje novo kreativno delovno silo.

Pri kratki analizi tipologije po Goffeeju in Jonesu, kjer so v obeh podjetjih ocenjevali raven družabnosti in solidarnosti, se je pokazala ena od slabosti skupne kulture, to je odziv skupine na slabo opravljene delovne naloge. Na to slabost je vodstvo Pakt Medie samo opozorilo pri vprašanju, ali bi kakšen dejavnik vendarle spremenili. Zavedajo se, da je takšna povezanost zaposlenih v podjetju slabost, saj ne moreš »resno jemati šefa«, če se večino časa z njim pogovarjaš kot s prijateljem. Vodstvo je del produkcije, skupaj z vsemi zaposlenimi tvori tim, povezujeta jih profesionalnost in izkušnje. Direktor ni »samo direktor« po svoji funkciji, temveč aktivno sodeluje na projektih, ki omogočajo preživetje podjetja. Problem trenutnega stanja je, da zaposleni direktorja upoštevajo kot direktorja, ko jim to ustreza, ko pa so graje in kritike, pa ne in ta problem bo treba premostiti.

V Art Rebelu 9 se prav tako strinjajo z negativno stranjo skupne kulture, ki tudi v tem podjetju, po analizi rezultatov tipologije po Goffeeju in Jonesu, prevladuje. Bližina dnevnega druženja zavira dialog, ki zajema tudi kritiko. Na skupnih sestankih, tako imenovanih kolegijih, ki jih imajo v podjetju enkrat tedensko, velikokrat nihče od zaposlenih ničesar ne

komentira, ne izpostavi problemov, na hodniku, pri neformalnih pogovorih, kjer se znajdejo sami z direktorjem in niso v skupini, pa povedo, kaj mislijo. Vodstvo si želi kreativnosti, ki jo zaposleni hočejo, tudi v primarnem poslu, ki ga opravljajo in ki omogoča preživetje podjetja. To dela podjetje različno od drugih, če tega ni, ne izstopaš več. Težko je odpustiti nekoga, ki je s podjetjem že od samega začetka, a treba je gledati na dobro podjetja, ker je od tega odvisna njegova prihodnost in preživetje. Glavni problem je najti naslednika in s tem problemom se aktivno ukvarjajo in v sklopu obstoječih zaposlenih iščejo rešitve in poskušajo dodeliti več samostojnosti in odgovornosti, posledično pa s tem doseči tudi več kreativnosti pri delu.

3.5 Prispevek magistrskega dela k znanosti

Znanstveno magistrsko delo z naslovom Primerjalna analiza organizacijske kulture na primeru podjetij Pakt Media in Art Rebel 9 temelji na proučitvi tuje in domače literature s področja organizacijske kulture ter uporabe multimetodološke raziskovalne metode, s pomočjo katere sem opravila analizo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih. Analizo sem opravila na podlagi vprašalnika OCAI po metodologiji Camerona in Quinna ter kratkega vprašalnika po metodologiji Goffeeja in Jonesa. Možnost nadaljnjih raziskav obstaja, saj je tipologij, ki proučujejo organizacijsko kulturo, veliko, analizira pa se lahko, poleg organizacijske kulture, tudi organizacijsko klimo, ki prav tako ni zanemarljiv dejavnik v vsaki organizaciji. V sklopu magistrske naloge bi bilo tako zanimivo opraviti še analizo organizacijske klime in ugotoviti, kakšno je ujemanje ali neujemanje v obeh podjetjih ter podati priporočila vodstvu za nadaljnje ukrepe še s tega področja. Bralcem naloga omogoča strnjen pregled literature in opredelitev pojma organizacijske kulture in njenih elementov ter opis šestih tipologij znanih avtorjev. S tem ponudi eno od možnosti analiziranja organizacijske kulture v organizaciji, seveda pa je možnosti za analiziranje več, kot je več tudi tipologij.

SKLEP

Pojem organizacijske kulture je zelo kompleksen in akademiki in raziskovalci se ne morejo poenotiti v eni sami opredelitvi. Njeno proučevanje vse bolj pridobiva na pomenu, saj se je skozi čas in različne analize in raziskave pokazalo, da njen vpliv na organizacijo ni zanemarljiv. Hočemo ali nočemo, organizacijska kultura prežema celotno organizacijo in vpliva na odnose med člani, na njihov odnos do dela, na povezanost z organizacijo. Vpliva na vodstvo, ki s svojim načinom vodenja usmerja, kako se bo kultura dalje razvijala in posledično vpliva na uspešnost celotne organizacije. Dobre ali slabe kulture ni, je le primerna ali neprimerna, odvisno od tega, koliko se vloži vanjo. Vlaganje v organizacijsko kulturo je pomembno, kajti ni dovolj imeti samo dober izdelek ali storitev, da si uspešen, pomembni so ljudje, ki se za ta izdelek ali storitev trudijo, ki v svoje delo vnašajo vso svojo energijo in čutijo globoko pripadnost in odgovornost do organizacije. Proučevanje organizacijske kulture lahko tako organizaciji samo pomaga, da postane še boljša.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil analizirati organizacijsko kulturo na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij in ju primerjati med sabo. Sklepati, da je organizacijska kultura v podjetjih enaka, ker je lastništvo isto, brez ustreznih dejstev, ki to trditev podpirajo, je preveč posplošeno. V prvem poglavju sem tako najprej opredelila pojem organizacijske kulture in z njo povezane organizacijske klime, predstavila podobnosti in razlike med njima ter osnovne elemente in širino koncepta organizacijske kulture. V drugem poglavju sem navedla najpogostejše tipologije organizacijske kulture znanih avtorjev in izbrala dve tipologiji, na podlagi katerih sem nato opravila analizo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih.

Teoretično znanje, ki sem ga pridobila iz prvih dveh poglavij, je podlaga za izvedbo multimetodološke analize organizacijske kulture, ki sem jo podrobneje predstavlila v tretjem poglavju. Na podlagi kvantitativne raziskovalne metode sem pripravila spletni vprašalnik, na katerega so podali svoje odgovore tako zaposleni kot vodstvo obeh podjetij, nato pa sem po opravljeni analizi z direktorjema obeh podjetij v sklopu kvalitativne analize opravila še kratek intervju, kjer sem jima predstavila rezultate in preverila, ali so skladni z njunim prepričanjem. Oba tipa raziskave sta mi omogočila odgovoriti na vseh pet raziskovalnih vprašanj, ki sem si jih zastavila, ter podati nadaljnja priporočila vodstvu.

V magistrskem delu sem potrdila **temeljno** tezo, ki pravi, da je organizacijska kultura »živa«, se razvija skupaj z zaposlenimi in vodstvom, analiza organizacijske kulture pa omogoči, da jo spoznamo in pripomore k sprejetju potrebnih odločitev za njeno morebitno spreminjanje in tako poveča učinkovitost uresničevanja ciljev podjetja. Potrdila sem trditev vodstva, da je organizacijska kultura v obeh podjetjih enaka, tako s teoretičnega vidika, na podlagi proučene literature, kot s praktičnega vidika, ki temelji na opravljeni analizi. Na podlagi opravljene analize se odpirajo nove možnosti raziskovanja organizacijske kulture, še posebej zaradi organizacijskih sprememb in izstopa enega od lastnikov iz Pakt Medie ter zaradi nove usmeritve Art Rebela 9 v nove medije in inovativne projekte. Zanimivo bi bilo čez približno pet let ponovno opraviti analizo organizacijske kulture in primerjati rezultate s sedanjimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Adhokracija (b.l.). Najdeno 27. aprila 2016 na spletni strani https://sl.wikipedia.org/wiki/Adhokracija
2. Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture.* London: Sage Publications.
3. Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2: Organizational Psychology.* London: Sage Publications.
4. Ansoff, I. H. (1987). *Corporate Strategy.* London: Penguin Books.
5. Art Rebel 9 d.o.o. (2016a). *Predstavitev podjetja za potrebe poslovnega načrta* (interno gradivo). Ljubljana: Art Rebel 9 d.o.o.
6. *Art Rebel 9 d.o.o.* (2016b). Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu http://artrebel9.com/
7. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate.* Thousand Oaks: Sage Publications.
8. Brewerton, P., & Millward L. (2001). *Organizational Research Methods: A Guide for Students and Researchers.* London: Sage Publications.
9. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.* San Francisco: Jossey-Bass.
10. Cercel, M. O. (2012). Considerations of the Intercultural Management Models of Work Teams in the Context of Globalization. *Cross-Cultural Management Journal, 14*(2), 16-22.
11. Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia – Social and Behavioral Science, 133*(2014), 291-303.
12. Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspektive. *International Journal of Information Management, 27*(2), 104-118.
13. Cho, J. Y., & Lee, E. (2014). Reducing Confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences. *The Qualitative Report, 19*(32), 1-20.
14. *Deal & Kennedy's Cultural Model: Understanding Rites and Rituals in Corporate Culture.* Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm
15. *Dimensions of Organisational Culture.* Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html
16. Do Carmo Silva, M., & Gomes, C. F. S. (2015). Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies. *Procedia Computer Science, 55*(2015), 678-687.
17. Driskill, G. W., & Brenton, A. L. (2011). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

18. Edmonds, S. C., & Blanchard, K. (2011). *Corporate Culture Tweet.* Cupertino: Happy About.
19. Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset.* Stanford: Stanford Business Books.
20. *Geert Hofstede.* Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu https://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html
21. Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik, 20*(6), 1019-1025.
22. Goffee, R., & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review, 74*(6), 133-148.
23. Goffee, R., & Jones, G. (2013). Creating the Best Workplace on Earth. *Harvard Business Review, 91*(5), str. 98-106.
24. Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research, 62*(7), 673-679.
25. Grudzinskiy, A. O., & Petrova, O. V. (2015). Comparative Method of Diagnostics of Organizational Culture of Innovative University. *Asian Social Science, 11*(3), str. 224-230.
26. Grundey, D. (2008). Cross-Cultural Dimensions: Organizational Culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in Business and Economics, 7*(3), 47-65.
27. Guthrie, G. (2010). *Basic Research Methods: An Entry to Social Science Research.* New Delhi: Sage Publications.
28. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (4th ed.). London: Penguin Books.
29. Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research, 67,* 1609-1621.
30. Jain, A. K., & Jain, S. (2013). Understanding Organizational Culture and Leadership – Enhance Efficiency and Productivity. *Pranjana, 16*(2), 43-53.
31. Kummerow, E. & Kirby, N. (2014). *Organisational Culture: Concept, Contex, and Measurment.* New Jersey: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
32. Leichtling, B. (2011). Changing the culture of your office can be done. *Buffalo Law Journal, 83*(22), 13-13.
33. Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business, 45*(4), 357-366.
34. Lipičnik, B. (2010). Vloga kulture podjetij v kriznih razmerah. *Zbornik referatov. O sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije.* (str. 55-64). Portorož: Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije.
35. Lobe, B. (2006). Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave, 22*(53), 55-73.
36. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain.* Thousand Oaks: Sage Publications.

37. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo.* Škofja Loka: Mihalič in Partner.
38. Nica, E. (2013). *The Psychosociology of Management.* New York: Addleton Academic Publishers.
39. Padma, R. N., & Nair, V. S. (2009). Organizational Culture and its Impact on Organizational Commitment in Public and Private Organizations. *Global Management Review 4*(1), 32-39.
40. Pakt Media d.o.o. (2016a). Interno gradivo. Ljubljana: Pakt Media d.o.o.
41. *Pakt Media d.o.o.* (2016b). Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu http://paktmedia.com/
42. Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. P. D. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 107*(2013), 88-95.
43. Reeves-Ellington, R. H., & Yammarino, F. J. (2010). *What is Culture? Generating and Applying Cultural Knowledge.* Lewiston: Edwin Mellen Press.
44. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational cimate. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 124*(2014), 51-58.
46. Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research.* New York: Oxford University press.
47. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
48. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
49. Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics, 24*(4), 7-19.
50. Stonham, P. (1995). Work and organisations: A Profile of Charles Handy, Writer and Educator. *European Management Journal, 13*(4), 374-381.
51. Šumanski, M. M., Kolenc, I., & Markič, M. (2008). Organizacijska kultura kao djelotvorno sredstvo za upravljanje sigurnošću i zdravljem na radu. *Sigurnost, 50*(4), 365-376.
52. *The Cultural Web: Aligning your Organization's Culture with Strategy.* Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm
53. Unisvet – Odprti kurikul (2011). *Anketno raziskovanje in analiza podatkov z excelovimi vrtilnimi tabelami.* Ljubljana: GZS Center za poslovno usposabljanje.
54. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju.* Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
55. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research, 63*(7), 763-771.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje in za zaposlene 1

Priloga 2: Intervju z vodstvom podjetij Pakt Media in Art Rebel 9 7

Priloga 3: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za zaposlene v podjetju Pakt Media 10

Priloga 4: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za vodstvo v podjetju Pakt Media 11

Priloga 5: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za zaposlene v podjetju Art Rebel 9 12

Priloga 6: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za vodstvo v podjetju Art Rebel 9 13

Priloga 7: Grafični prikazi povprečja posameznih dimenzij vprašalnika OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Pakt Media 14

Priloga 8: Grafični prikazi povprečja posameznih dimenzij vprašalnika OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Art Rebel 9 17

Priloga 9: Frekvenčna porazdelitev, povprečje ter standardni odklon za ocenitev ravni družabnosti in solidarnosti v podjetju Pakt Media 20

Priloga 10: Frekvenčna porazdelitev, povprečje ter standardni odklon za ocenitev ravni družabnosti in solidarnosti v podjetju Art Rebel 9 21

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje in za zaposlene

Spoštovani,

sem Maja Slatenšek in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem znanstveni magistrski študij, v okviru katerega pripravljam magistrsko delo z naslovom Primerjalna analiza organizacijske kulture na primeru podjetij Pakt Media in Art Rebel 9, pod mentorstvom izr. prof. dr. Sandre Penger.

Z anketnim vprašalnikom želim ugotoviti, kakšna organizacijska kultura prevladuje v obeh podjetjih in kakšno organizacijsko kulturo si zaposleni želimo. Vljudno prosim, da izpolnite anketni vprašalnik, ki vam ne bo vzel več kot **20 minut. Anketa je anonimna**, zato prosim, če ste pri odgovorih iskreni in natančni. Pridobljeni rezultati bodo uporabljeni izključno za namene magistrskega dela.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov. Prvi sklop vsebuje vsebuje vprašanja, ki se nanašajo na trenutno stanje, drugi sklop pa na želeno stanje organizacijske kulture v vašem podjetju. Tretji sklop vsebuje vprašanja za ocenitev stopnje družabnosti in solidarnosti v vašem podjetju, četrti pa splošne podatke o anketirancu.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

PRVI SKLOP VPRAŠALNIKA: TRENUTNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

1. GLAVNE ZNAČILNOSTI PODJETJA

Spodnje štiri trditve opisujejo **glavne značilnosti vašega podjetja.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **ki najbolj velja v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

		TRENUTNO STANJE
A	Podjetje je zelo osebno naravnano. Zaposleni se počutimo, kot da smo znotraj velike družine. Med seboj si veliko pomagamo.	
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetniško usmerjeno. Zaposleni smo pripravljeni veliko tvegati.	
C	Podjetje je zelo usmerjeno k doseganju ciljev. Dokončanje dela in naloge je najpomembnejša skrb. Zaposleni smo zelo tekmovalni in usmerjeni k dosežkom.	
D	Podjetje je zelo kontrolirano in strukturirano. Naše delo usmerjajo formalni postopki in jasna navodila.	
SKUPAJ		100

2. STIL VODENJA

Spodnje štiri trditve opisujejo **stil vodenja v vašem podjetju.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **ki najbolj velja v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

		TRENUTNO STANJE
A	Vodstvo v podjetju je usmerjeno k mentorstvu, pomoči ter spodbujanju zaposlenih pri delu.	
B	Vodstvo v podjetju je usmerjeno k spodbujanju podjetništva, inovacij in sprejemanju tveganj.	
C	Vodstvo v podjetju je usmerjeno k doseganju rezultatov, tudi na agresiven način.	
D	Vodstvo v podjetju je usmerjeno h koordiniranju in organiziranju dela ter nemotenemu poteku dela.	
SKUPAJ		100

3. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI

Spodnje štiri trditve opisujejo **ravnanje z zaposlenimi v vašem podjetju.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **ki najbolj velja v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

		TRENUTNO STANJE
A	Podjetje spodbuja timsko delo, doseganje konsenza ter sodelovanje.	
B	Podjetje spodbuja tveganje, inovativnost, svobodo in edinstvenost.	
C	Podjetje spodbuja tekmovalnost, visoke zahteve in doseganje ciljev.	
D	Podjetje spodbuja varnost zaposlitve, predvidljivost in stabilnost v odnosih.	
SKUPAJ		100

4. LEPILO ORGANIZACIJE

Spodnje štiri trditve opisujejo **lepilo vaše organizacije oziroma vezni člen.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **ki najbolj velja v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

		TRENUTNO STANJE
A	Lepilo, ki drži skupaj podjetje, je zvestoba in medsebojno zaupanje. Pripadnost podjetju je visoka.	
B	Lepilo, ki drži skupaj podjetje, je zavezanost k inovacijam ter razvoju. Poudarek je na nenehnem napredku.	
C	Lepilo, ki drži skupaj podjetje, je zavezanost k doseganju ciljev.	
D	Lepilo, ki drži skupaj podjetje, so formalna pravila in postopki. Pomembno je ohranjanje nemotenega delovanja podjetja.	
SKUPAJ		100

5. STRATEŠKI POUDARKI

Spodnje štiri trditve opisujejo **strateške poudarke vašega podjetja.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **ki najbolj velja v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

		TRENUTNO STANJE
A	Podjetje poudarja razvoj zaposlenih. Zaupanje med zaposlenimi je visoko, prevladuje odprtost ter sodelovanje.	
B	Podjetje poudarja pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Ceni se izkušanje novih stvari in raziskovanje novih priložnosti.	
C	Podjetje poudarja tekmovalnost in uspeh. Prevladuje doseganje visoko zastavljenih ciljev in biti vodilni na trgu.	
D	Podjetje poudarja trajnost in stabilnost. Pomembni so učinkovitost, kontrola in nemotenost delovanja.	
SKUPAJ		100

6. KRITERIJI USPEHA PODJETJA

Spodnje štiri trditve opisujejo **kriterije uspeha vašega podjetja.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **ki najbolj velja v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

		TRENUTNO STANJE
A	Kriterij uspeha je razvoj zaposlenih, timsko delo, zavezanost zaposlenih podjetju in skrb za ljudi.	
B	Kriterij uspeha je imeti najbolj edinstvene in nove produkte. Podjetje je inovator in produktni vodja.	
C	Kriterij uspeha je imeti vodilno pozicijo na trgu in prehitevati konkurenco.	
D	Kriterij uspeha je učinkovitost. Ključna je zanesljivost dobave izdelka kupcu, časovna učinkovitost in nizki produkcijski stroški.	
SKUPAJ		100

DRUGI SKLOP VPRAŠALNIKA: ŽELENA ORGANIZACIJSKA KULTURA

1. GLAVNE ZNAČILNOSTI PODJETJA

Spodnje štiri trditve opisujejo **glavne značilnosti vašega podjetja.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **za katero si želite, da bi najbolj veljala v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!

		ŽELENO STANJE
A	Podjetje je zelo osebno naravnano. Zaposleni se počutimo, kot da smo znotraj velike družine. Med seboj si veliko pomagamo.	
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetniško usmerjeno. Zaposleni smo pripravljeni veliko tvegati.	
C	Podjetje je zelo usmerjeno k doseganju ciljev. Dokončanje dela in naloge je najpomembnejša skrb. Zaposleni smo zelo tekmovalni in usmerjeni k dosežkom.	
D	Podjetje je zelo kontrolirano in strukturirano. Naše delo usmerjajo formalni postopki in jasna navodila.	
SKUPAJ		100

2. STIL VODENJA

Spodnje štiri trditve opisujejo **stil vodenja v vašem podjetju.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **za katero si želite, da bi najbolj veljala v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!

		ŽELENO STANJE
A	Vodstvo v podjetju je usmerjeno k mentorstvu, pomoči ter spodbujanju zaposlenih pri delu.	
B	Vodstvo v podjetju je usmerjeno k spodbujanju podjetništva, inovacij in sprejemanju tveganj.	
C	Vodstvo v podjetju je usmerjeno k doseganju rezultatov, tudi na agresiven način.	
D	Vodstvo v podjetju je usmerjeno h koordiniranju in organiziranju dela ter nemotenemu poteku dela.	
SKUPAJ		100

3. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI

Spodnje štiri trditve opisujejo **ravnanje z zaposlenimi v vašem podjetju.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **za katero si želite, da bi najbolj veljala v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!

		ŽELENO STANJE
A	Podjetje spodbuja timsko delo, doseganje konsenza ter sodelovanje.	
B	Podjetje spodbuja tveganje, inovativnost, svobodo in edinstvenost.	
C	Podjetje spodbuja tekmovalnost, visoke zahteve in doseganje ciljev.	
D	Podjetje spodbuja varnost zaposlitve, predvidljivost in stabilnost v odnosih.	
SKUPAJ		100

4. LEPILO ORGANIZACIJE

Spodnje štiri trditve opisujejo **lepilo vaše organizacije oziroma vezni člen.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **za katero si želite, da bi najbolj veljala v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

		ŽELENO STANJE
A	Lepilo, ki drži skupaj podjetje, je zvestoba in medsebojno zaupanje. Pripadnost podjetju je visoka.	
B	Lepilo, ki drži skupaj podjetje, je zavezanost k inovacijam ter razvoju. Poudarek je na nenehnem napredku.	
C	Lepilo, ki drži skupaj podjetje, je zavezanost k doseganju ciljev.	
D	Lepilo, ki drži skupaj podjetje, so formalna pravila in postopki. Pomembno je ohranjanje nemotenega delovanja podjetja.	
SKUPAJ		100

5. STRATEŠKI POUDARKI

Spodnje štiri trditve opisujejo **strateške poudarke vašega podjetja.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **za katero si želite, da bi najbolj veljala v vašem podjetju.**

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

		ŽELENO STANJE
A	Podjetje poudarja razvoj zaposlenih. Zaupanje med zaposlenimi je visoko, prevladuje odprtost ter sodelovanje.	
B	Podjetje poudarja pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Ceni se izkušanje novih stvari in raziskovanje novih priložnosti.	
C	Podjetje poudarja tekmovalnost in uspeh. Prevladuje doseganje visoko zastavljenih ciljev in biti vodilni na trgu.	
D	Podjetje poudarja trajnost in stabilnost. Pomembni so učinkovitost, kontrola in nemotenost delovanja.	
SKUPAJ		100

6. KRITERIJI USPEHA PODJETJA

Spodnje štiri trditve opisujejo **kriterije uspeha vašega podjetja.** Razdelite 100 točk med ponujene trditve, pri čemer največ točk podelite tisti trditvi, **za katero si želite, da bi najbolj veljala v vašem podjetju.**
PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje vaše podjetje, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, pri B in C po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

		ŽELENO STANJE
A	Kriterij uspeha je razvoj zaposlenih, timsko delo, zavezanost zaposlenih podjetju in skrb za ljudi.	
B	Kriterij uspeha je imeti najbolj edinstvene in nove produkte. Podjetje je inovator in produktni vodja.	
C	Kriterij uspeha je imeti vodilno pozicijo na trgu in prehitevati konkurenco.	
D	Kriterij uspeha je učinkovitost. Ključna je zanesljivost dobave izdelka kupcu, časovna učinkovitost in nizki produkcijski stroški.	
SKUPAJ		100

Vir: Prirejeno po: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework, 2006, str. 26–28.

TRETJI SKLOP VPRAŠALNIKA: OCENITEV RAVNI DRUŽABNOSTI IN SOLIDARNOSTI V VAŠEM PODJETJU

Odgovorite na sledeča vprašanja **za ocenitev ravni družabnosti v vašem podjetju.**

Trditev:	Nizko	Srednje	Visoko
Zaposleni se trudijo sklepati prijateljstva in vzdržujejo močne vezi med sabo.			
Zaposleni se med sabo zelo dobro razumejo.			
Zaposleni v naši skupini se dostikrat družijo tudi zasebno, zunaj delovnega časa.			
Zaposleni se imajo resnično radi med sabo.			
Z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, še naprej vzdržujemo stike.			
Zaposleni si delajo usluge med sabo, ker se imajo radi.			
Zaposleni si velikokrat zaupajo tudi osebne zadeve.			

Odgovorite na sledeča vprašanja **za ocenitev ravni solidarnosti v vašem podjetju.**

Trditev:	Nizko	Srednje	Visoko
Naša skupina (organizacija, divizija, oddelek, skupina) razume in si deli enake poslovne cilje.			
Delo je opravljeno učinkovito in produktivno.			
Odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge so strogi.			
Naša skupna volja po zmagi je visoka.			
Ko se pokaže priložnost za pridobitev konkurenčne prednosti, jo takoj izkoristimo.			
Delimo si iste strateške cilje.			
Poznamo našo konkurenco.			

Vir: Prirejeno po: R. Goffee & G. Jones, What Holds the Modern Company Together, 1996, str. 135.

ČETRTI SKLOP VPRAŠALNIKA: SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

Prosim, obkrožite ustrezni odgovor. Pri področju dela je možen en odgovor.

1. SPOL a) M b) Ž

2. STAROST a) manj kot 30 let b) 31 do 45 let c) 46 in več let

3. PODROČJE DELA
a) administracija
b) produkcija – producent
c) produkcija – organizator
d) postprodukcija
e) vodstvo

4. ČAS ZAPOSLITVE a) manj kot 2 leti b) 2 do 5 let c) več kot 5 let

Hvala za sodelovanje.

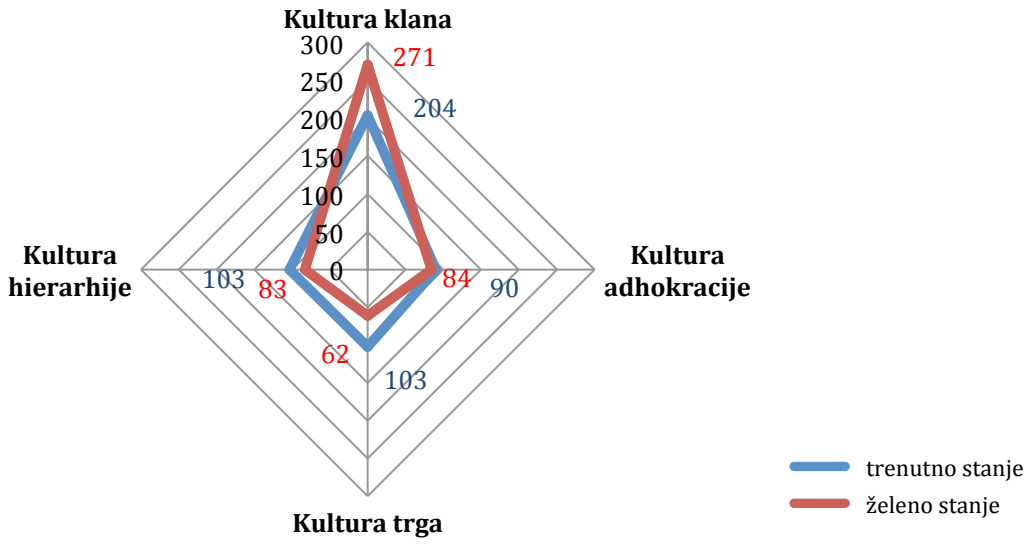
Priloga 2: Intervju z vodstvom podjetij Pakt Media in Art Rebel 9

Intervju Pakt Media & Art Rebel 9

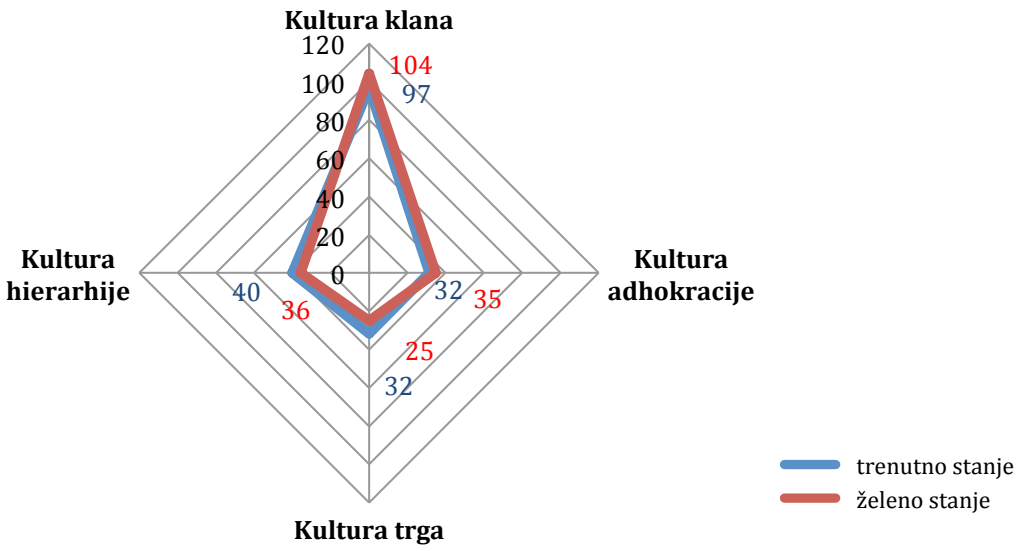
Organizacijsko kulturo v obeh podjetjih sem opravila na podlagi vprašalnika, ki temelji na tipologiji Camerona in Quinna (2006, str. 143). Ta tipologija predpostavlja štiri različne organizacijske kulture, in sicer kulturo hierarhije, kulturo trga, kulturo klana in kulturo adhokracije, določene pa so na podlagi dveh dimenzij, prisotnih v podjetju, to sta dimenzija strukture, kjer je poudarek na fleksibilnosti in diskretnosti na eni strani ter stabilnosti in kontroli na drugi strani, ter dimenzije fokusa, kjer je poudarek na usmerjenosti navznoter ali navzven (Cameron & Quinn, 2006, str. 34). Dimenzija strukture se razteza od popolne fleksibilnosti na eni strani do popolne kontrole na drugi strani. Zajema razlike med organizacijami, ki si prizadevajo za dosledno sledenje vzorcem obnašanja in organizacijami, ki dovoljujejo svojim članom njihov način obnašanja. Dimenzija fokusa se razteza od usmeritve navzven do usmeritve navznoter. Usmeritev navznoter poudarja dejavnike, kot je zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko usmeritev navzven poudarja sposobnost organizacije, da dobro deluje v svojem okolju (Gregory et al., 2009, str. 673–674).

Analiza rezultatov je pokazala, da je v obeh podjetjih močno prisotna kultura klana, katere značilnosti so pripadnost skupini, kar je zelo pomembna vrednota, člani organizacije držijo skupaj kot družina. Odločitve sprejemajo skupaj in podpora med člani organizacije je cenjena. Vodstvo podpira takšne vrednote skozi podporo timskega dela in mentorstvom. S Slikama 1 in 2 predstavljam rezultate analize zaposlenih in vodstva v Pakt Medii, s Slikama 3 in 4 pa zaposlenih in vodstva v Art Rebelu 9.

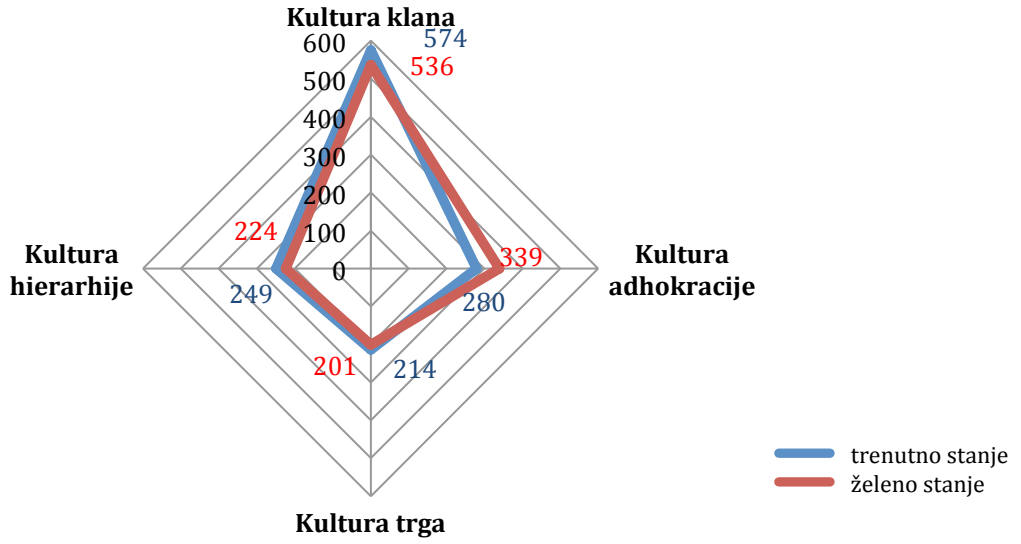
Slika 1: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Pakt Media, zaposleni



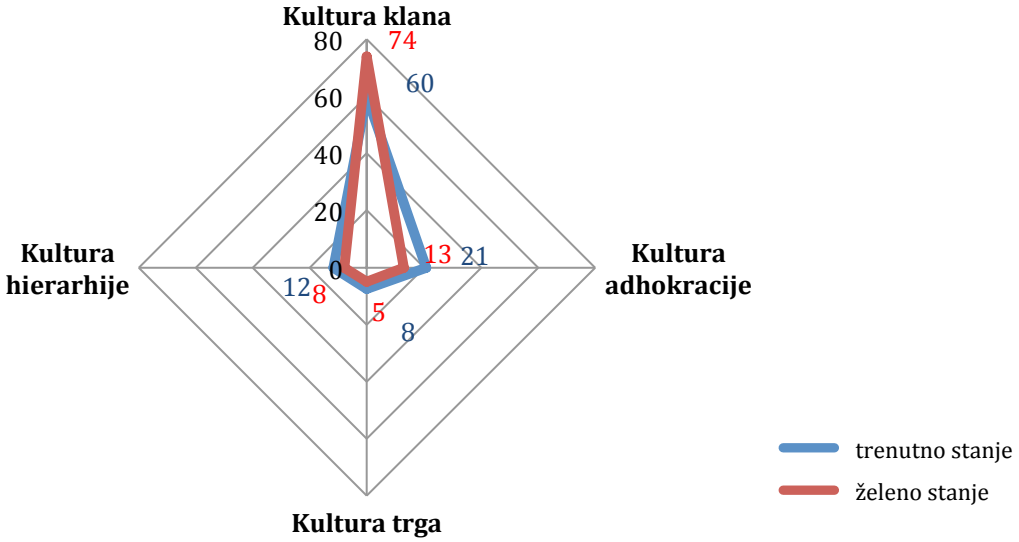
Slika 2: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Pakt Media, vodstvo



Slika 3: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, zaposleni



Slika 4: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, vodstvo



1. **Če pogledamo grafični prikaz organizacijske kulture v Pakt Medii za zaposlene in za vodstvo, opazimo, da sta skorajda identična. Oba kažeta močno prisotno kulturo klana v podjetju. Ste takšen rezultat pričakovali?**

2. **Večje spremembe organizacijske kulture tako zaposleni kot vi v prihodnosti ne pričakujete, s trenutnim stanjem so vsi zadovoljni. Obstaja kakšen dejavnik, ki bi ga kljub vsemu želeli spremeniti?**

3. **V Art Rebelu 9 je analiza pokazala podoben rezultat, tudi tukaj prevladuje kultura klana, vendar se kot dokaj močna kaže tudi kultura adhokracije. Zaposleni si torej želijo bolj dinamično in ustvarjalno delovno okolje ter več tveganja. Ste tudi vi pričakovali takšen rezultat?**

4. **Pri kratki analizi tipologije po Goffeeju in Jonesu, ki sem jo tudi izvedla, ste ocenjevali raven družabnosti in solidarnosti v podjetjih. Tako v Pakt Medii kot v Art Rebelu 9 rezultati kažejo na skupno kulturo, za katero je značilna visoka stopnja družabnosti in solidarnosti. Zaposleni se počutijo kot del velike družine, imajo se radi med sabo, družijo se tudi zunaj delovnega časa. Delo opravljajo učinkovito in produktivno, delijo si enake poslovne in strateške cilje, poznajo svojo konkurenco. A kaže se tudi negativen vpliv takšne kulture, in sicer pri ocenitvi odzivov skupine na slabo opravljene delovne naloge, kar je ena od slabosti skupne kulture, saj prijatelje težko grajaš ali celo odpustiš zaradi nedoseganja želene stopnje opravljanja delovnih nalog. Kako bi komentirali rezultate te analize?**

Hvala za sodelovanje.

Priloga 3: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za zaposlene v podjetju Pakt Media

Tabela 1: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za zaposlene v podjetju Pakt Media

<table>
<tr><th>Dimenzija</th><th>Povprečje po dimenzijah (trenutno stanje)</th><th>Skupno povprečje (trenutno stanje)</th><th>Povprečje po dimenzijah (želeno stanje)</th><th>Skupno povprečje (želeno stanje)</th></tr>
<tr><td rowspan="4">1. Glavne značilnosti podjetja</td><td>A = 200</td><td rowspan="6">Povprečje A (kultura klana) = 204</td><td>A = 280</td><td rowspan="6">Povprečje A (kultura klana) = 271</td></tr>
<tr><td>B = 70</td><td>B = 50</td></tr>
<tr><td>C = 115</td><td>C = 60</td></tr>
<tr><td>D = 115</td><td>D = 110</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2. Stil vodenja</td><td>A = 150</td><td>A = 280</td></tr>
<tr><td>B = 95</td><td>B = 70</td></tr>
<tr><td>C = 120</td><td rowspan="8">Povprečje B (kultura adhokracije) = 90</td><td>C = 45</td><td rowspan="8">Povprečje B (kultura adhokracije) = 84</td></tr>
<tr><td>D = 135</td><td>D = 105</td></tr>
<tr><td rowspan="4">3. Ravnanje z zaposlenimi</td><td>A = 190</td><td>A = 255</td></tr>
<tr><td>B = 45</td><td>B = 110</td></tr>
<tr><td>C = 105</td><td>C = 60</td></tr>
<tr><td>D = 160</td><td>D = 75</td></tr>
<tr><td rowspan="4">4. Lepilo organizacije</td><td>A = 250</td><td rowspan="6">Povprečje C (kultura trga) = 103</td><td>A = 295</td><td rowspan="6">Povprečje C (kultura trga) = 62</td></tr>
<tr><td>B = 155</td><td>B = 95</td></tr>
<tr><td>C = 45</td><td>C = 65</td></tr>
<tr><td>D = 50</td><td>D = 45</td></tr>
<tr><td rowspan="4">5. Strateški poudarki</td><td>A = 230</td><td>A = 265</td></tr>
<tr><td>B = 105</td><td>B = 85</td></tr>
<tr><td>C = 90</td><td rowspan="8">Povprečje D (kultura hierarhije) = 103</td><td>C = 55</td><td rowspan="8">Povprečje D (kultura hierarhije) = 83</td></tr>
<tr><td>D = 75</td><td>D = 95</td></tr>
<tr><td rowspan="4">6. Kriteriji uspeha podjetja</td><td>A = 205</td><td>A = 250</td></tr>
<tr><td>B = 70</td><td>B = 95</td></tr>
<tr><td>C = 140</td><td>C = 85</td></tr>
<tr><td>D = 85</td><td>D = 70</td></tr>
</table>

Priloga 4: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za vodstvo v podjetju Pakt Media

Tabela 2: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za vodstvo v podjetju Pakt Media

<table>
<tr><th>Dimenzija</th><th>Povprečje po dimenzijah (trenutno stanje)</th><th>Skupno povprečje (trenutno stanje)</th><th>Povprečje po dimenzijah (želeno stanje)</th><th>Skupno povprečje (želeno stanje)</th></tr>
<tr><td rowspan="4">1. Glavne značilnosti podjetja</td><td>A = 125</td><td rowspan="6">Povprečje A (kultura klana) = 97</td><td>A = 105</td><td rowspan="6">Povprečje A (kultura klana) = 104</td></tr>
<tr><td>B = 30</td><td>B = 45</td></tr>
<tr><td>C = 30</td><td>C = 35</td></tr>
<tr><td>D = 15</td><td>D = 25</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2. Stil vodenja</td><td>A = 85</td><td>A = 100</td></tr>
<tr><td>B = 30</td><td>B = 45</td></tr>
<tr><td>C = 20</td><td rowspan="6">Povprečje B (kultura adhokracije) = 32</td><td>C = 20</td><td rowspan="6">Povprečje B (kultura adhokracije) = 35</td></tr>
<tr><td>D = 65</td><td>D = 35</td></tr>
<tr><td rowspan="4">3. Ravnanje z zaposlenimi</td><td>A = 90</td><td>A = 100</td></tr>
<tr><td>B = 45</td><td>B = 35</td></tr>
<tr><td>C = 20</td><td>C = 20</td></tr>
<tr><td>D = 45</td><td>D = 45</td></tr>
<tr><td rowspan="4">4. Lepilo organizacije</td><td>A = 110</td><td rowspan="6">Povprečje C (kultura trga) = 32</td><td>A = 110</td><td rowspan="6">Povprečje C (kultura trga) = 25</td></tr>
<tr><td>B = 20</td><td>B = 35</td></tr>
<tr><td>C = 55</td><td>C = 25</td></tr>
<tr><td>D = 15</td><td>D = 30</td></tr>
<tr><td rowspan="4">5. Strateški poudarki</td><td>A = 80</td><td>A = 110</td></tr>
<tr><td>B = 45</td><td>B = 35</td></tr>
<tr><td>C = 25</td><td rowspan="6">Povprečje D (kultura hierarhije) = 40</td><td>C = 25</td><td rowspan="6">Povprečje D (kultura hierarhije) = 36</td></tr>
<tr><td>D = 50</td><td>D = 30</td></tr>
<tr><td rowspan="4">6. Kriteriji uspeha podjetja</td><td>A = 90</td><td>A = 100</td></tr>
<tr><td>B = 20</td><td>B = 25</td></tr>
<tr><td>C = 40</td><td>C = 25</td></tr>
<tr><td>D = 50</td><td>D = 50</td></tr>
</table>

Priloga 5: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za zaposlene v podjetju Art Rebel 9

Tabela 3: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za zaposlene v podjetju Art Rebel 9

<table>
<tr><th>Dimenzija</th><th>Povprečje po dimenzijah (trenutno stanje)</th><th>Skupno povprečje (trenutno stanje)</th><th>Povprečje po dimenzijah (želeno stanje)</th><th>Skupno povprečje (želeno stanje)</th></tr>
<tr><td rowspan="4">1. Glavne značilnosti podjetja</td><td>A = 783</td><td rowspan="6">Povprečje A (kultura klana) = 574</td><td>A = 629</td><td rowspan="6">Povprečje A (kultura klana) = 536</td></tr>
<tr><td>B = 224</td><td>B = 247</td></tr>
<tr><td>C = 246</td><td>C = 178</td></tr>
<tr><td>D = 147</td><td>D = 246</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2. Stil vodenja</td><td>A = 421</td><td>A = 469</td></tr>
<tr><td>B = 327</td><td>B = 387</td></tr>
<tr><td>C = 137</td><td rowspan="6">Povprečje B (kultura adhokracije) = 280</td><td>C = 147</td><td rowspan="6">Povprečje B (kultura adhokracije) = 339</td></tr>
<tr><td>D = 415</td><td>D = 297</td></tr>
<tr><td rowspan="4">3. Ravnanje z zaposlenimi</td><td>A = 566</td><td>A = 492</td></tr>
<tr><td>B = 263</td><td>B = 362</td></tr>
<tr><td>C = 169</td><td>C = 178</td></tr>
<tr><td>D = 302</td><td>D = 268</td></tr>
<tr><td rowspan="4">4. Lepilo organizacije</td><td>A = 632</td><td rowspan="6">Povprečje C (kultura trga) = 214</td><td>A = 635</td><td rowspan="6">Povprečje C (kultura trga) = 201</td></tr>
<tr><td>B = 258</td><td>B = 315</td></tr>
<tr><td>C = 209</td><td>C = 235</td></tr>
<tr><td>D = 201</td><td>D = 115</td></tr>
<tr><td rowspan="4">5. Strateški poudarki</td><td>A = 608</td><td>A = 515</td></tr>
<tr><td>B = 326</td><td>B = 365</td></tr>
<tr><td>C = 187</td><td rowspan="6">Povprečje D (kultura hierarhije) = 249</td><td>C = 230</td><td rowspan="6">Povprečje D (kultura hierarhije) = 224</td></tr>
<tr><td>D = 179</td><td>D = 190</td></tr>
<tr><td rowspan="4">6. Kriteriji uspeha podjetja</td><td>A = 435</td><td>A = 475</td></tr>
<tr><td>B = 280</td><td>B = 360</td></tr>
<tr><td>C = 335</td><td>C = 240</td></tr>
<tr><td>D = 250</td><td>D = 225</td></tr>
</table>

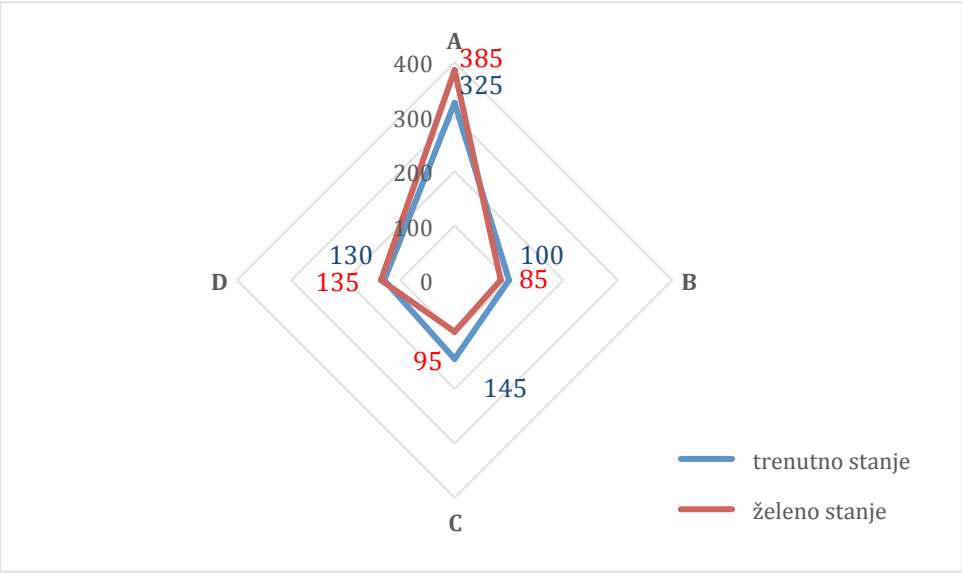
Priloga 6: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za vodstvo v podjetju Art Rebel 9

Tabela 4: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih dimenzijah ter skupno povprečje OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture za vodstvo v podjetju Art Rebel 9

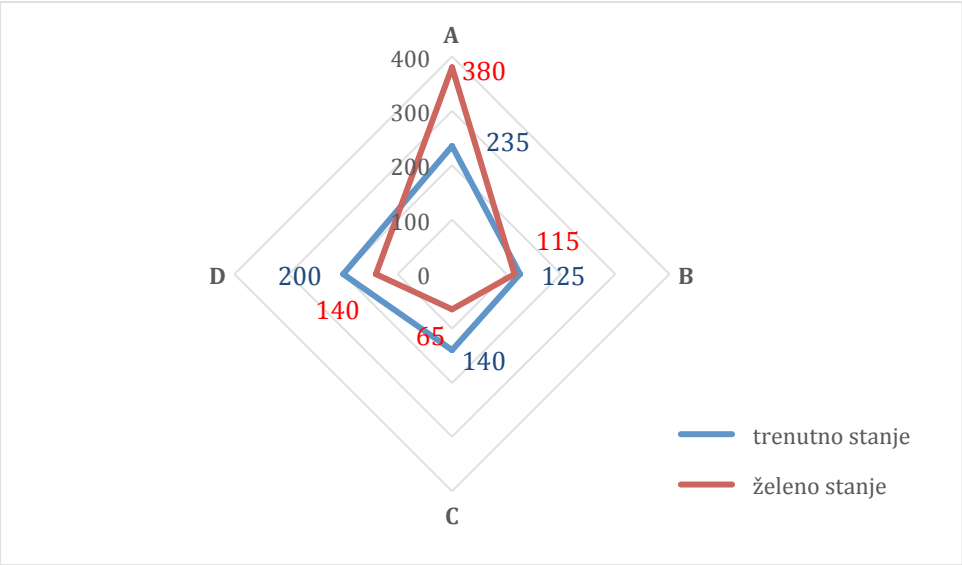
<table>
<tr><th>Dimenzija</th><th>Povprečje po dimenzijah (trenutno stanje)</th><th>Skupno povprečje (trenutno stanje)</th><th>Povprečje po dimenzijah (želeno stanje)</th><th>Skupno povprečje (želeno stanje)</th></tr>
<tr><td rowspan="4">1. Glavne značilnosti podjetja</td><td>A = 80</td><td rowspan="6">Povprečje A (kultura klana) = 60</td><td>A = 80</td><td rowspan="6">Povprečje A (kultura klana) = 74</td></tr>
<tr><td>B = 10</td><td>B = 10</td></tr>
<tr><td>C = 0</td><td>C = 10</td></tr>
<tr><td>D = 10</td><td>D = 0</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2. Stil vodenja</td><td>A = 50</td><td>A = 80</td></tr>
<tr><td>B = 40</td><td>B = 10</td></tr>
<tr><td>C = 10</td><td rowspan="6">Povprečje B (kultura adhokracije) = 21</td><td>C = 10</td><td rowspan="6">Povprečje B (kultura adhokracije) = 13</td></tr>
<tr><td>D = 0</td><td>D = 0</td></tr>
<tr><td rowspan="4">3. Ravnanje z zaposlenimi</td><td>A = 50</td><td>A = 80</td></tr>
<tr><td>B = 10</td><td>B = 10</td></tr>
<tr><td>C = 0</td><td>C = 0</td></tr>
<tr><td>D = 0</td><td>D = 0</td></tr>
<tr><td rowspan="4">4. Lepilo organizacije</td><td>A = 70</td><td rowspan="6">Povprečje C (kultura trga) = 8</td><td>A = 80</td><td rowspan="6">Povprečje C (kultura trga) = 5</td></tr>
<tr><td>B = 20</td><td>B = 20</td></tr>
<tr><td>C = 10</td><td>C = 0</td></tr>
<tr><td>D = 0</td><td>D = 0</td></tr>
<tr><td rowspan="4">5. Strateški poudarki</td><td>A = 70</td><td>A = 70</td></tr>
<tr><td>B = 25</td><td>B = 0</td></tr>
<tr><td>C = 0</td><td rowspan="6">Povprečje D (kultura hierarhije) = 12</td><td>C = 0</td><td rowspan="6">Povprečje D (kultura hierarhije) = 8</td></tr>
<tr><td>D = 5</td><td>D = 30</td></tr>
<tr><td rowspan="4">6. Kriteriji uspeha podjetja</td><td>A = 40</td><td>A = 55</td></tr>
<tr><td>B = 20</td><td>B = 30</td></tr>
<tr><td>C = 25</td><td>C = 10</td></tr>
<tr><td>D = 15</td><td>D = 5</td></tr>
</table>

Priloga 7: Grafični prikazi povprečja posameznih dimenzij vprašalnika OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Pakt Media

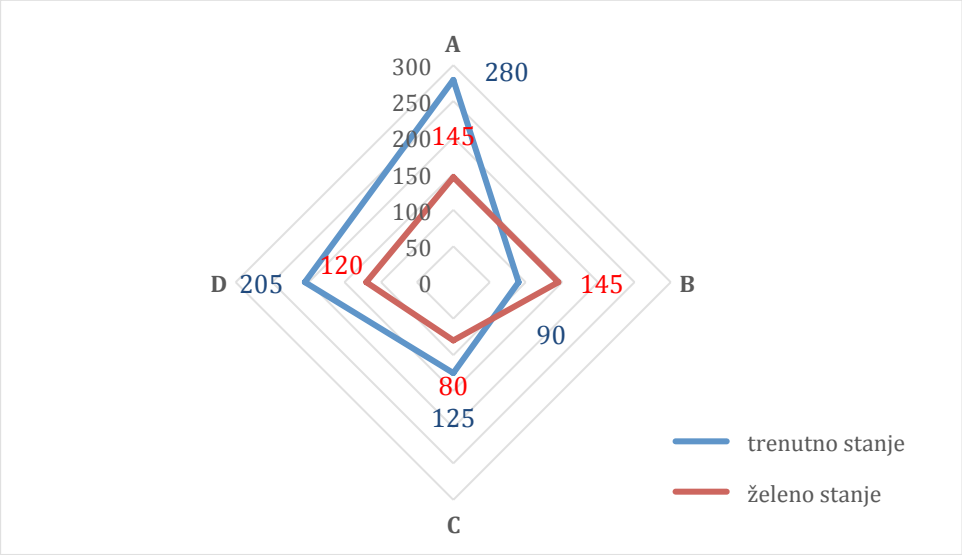
Slika 1: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (glavne značilnosti podjetja) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Pakt Media



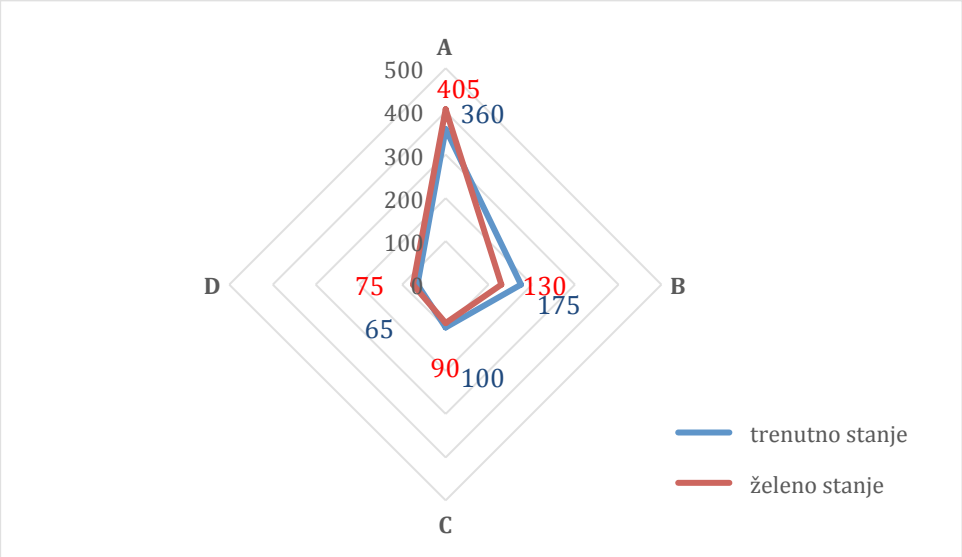
Slika 2: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (stil vodenja) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Pakt Media



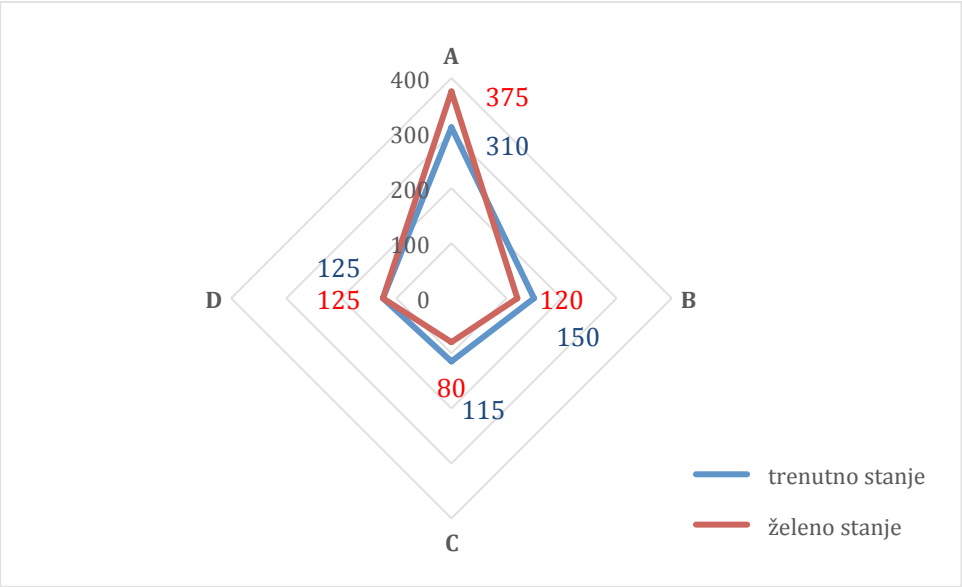
Slika 3: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (ravnanje z zaposlenimi) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Pakt Media



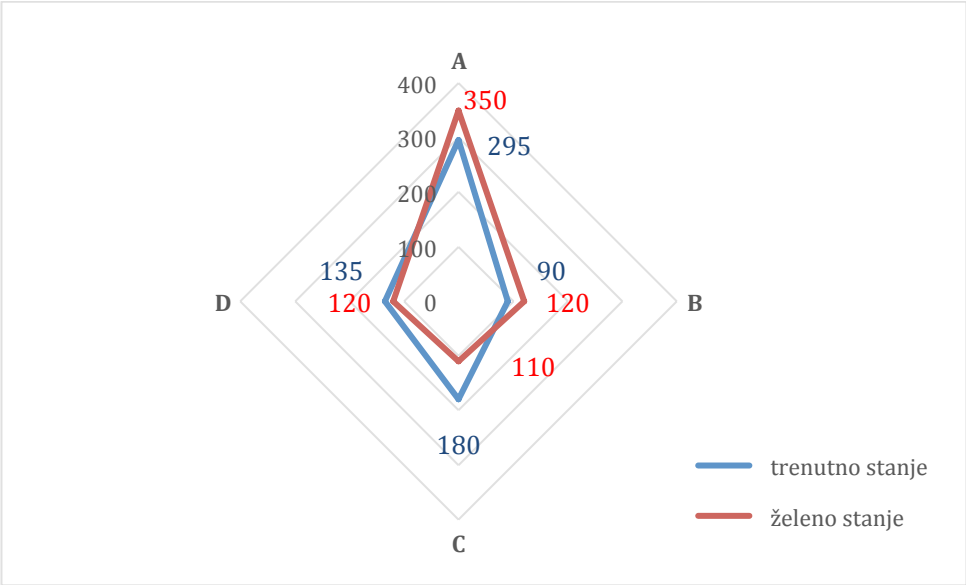
Slika 4: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (lepilo organizacije) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Pakt Media



Slika 5: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (strateški poudarki) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Pakt Media

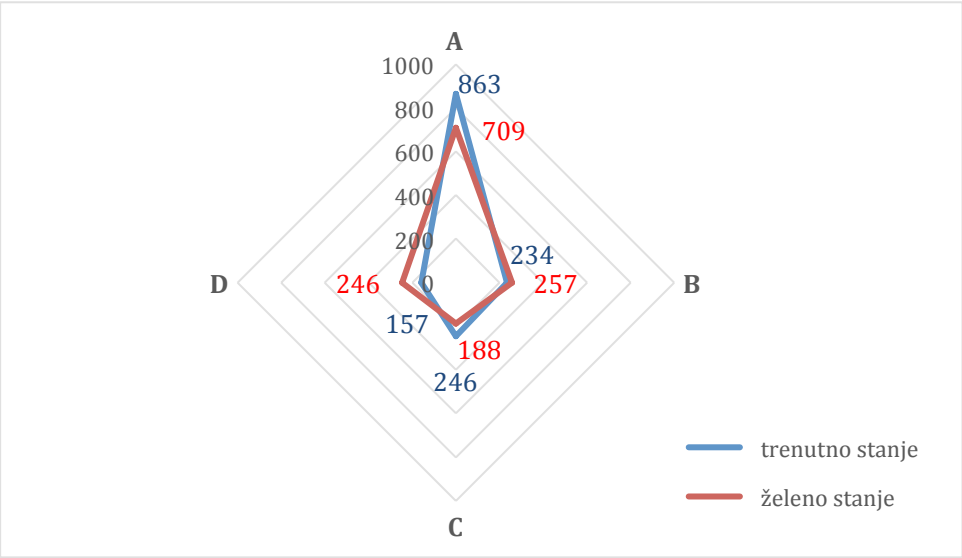


Slika 6: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (kriteriji uspeha podjetja) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Pakt Media

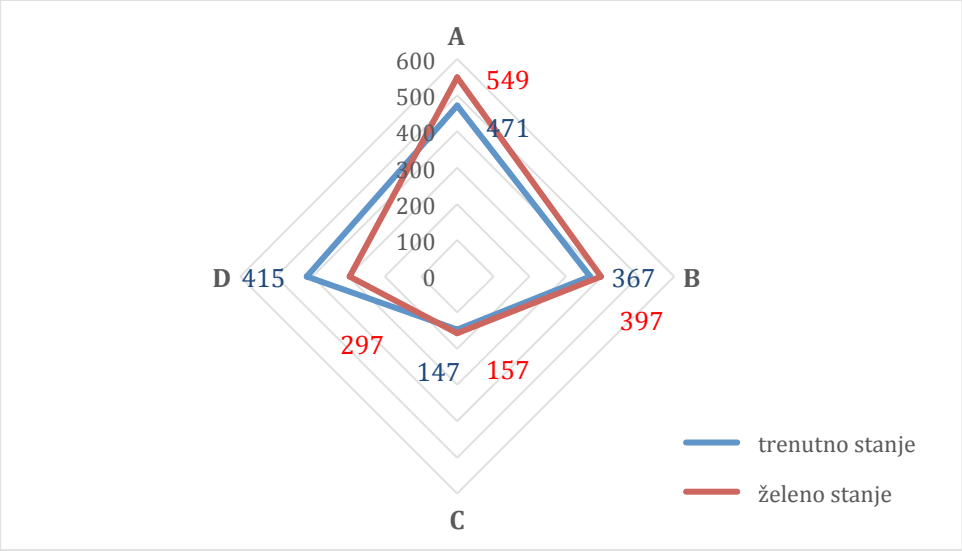


Priloga 8: Grafični prikazi povprečja posameznih dimenzij vprašalnika OCAI za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Art Rebel 9

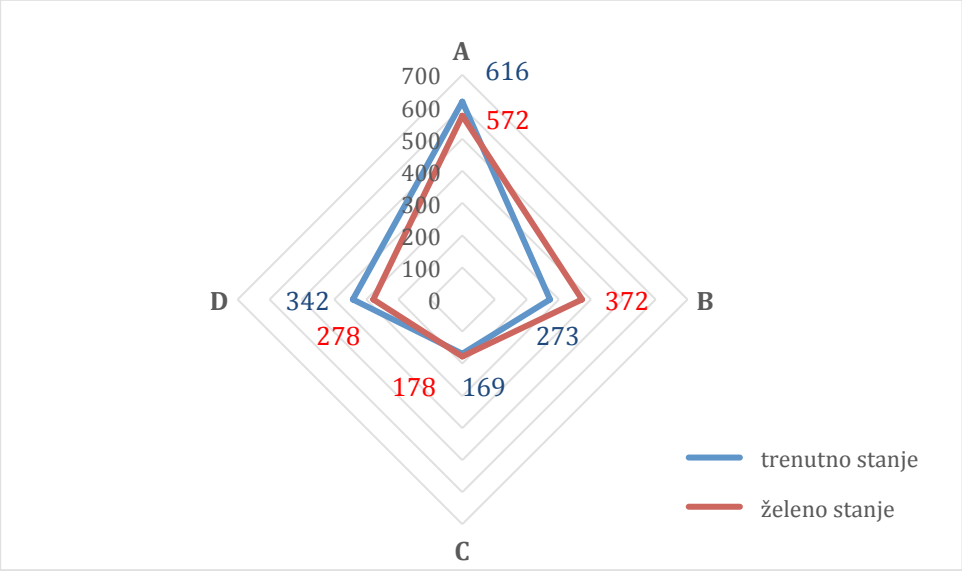
Slika 7: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (glavne značilnosti podjetja) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Art Rebel 9



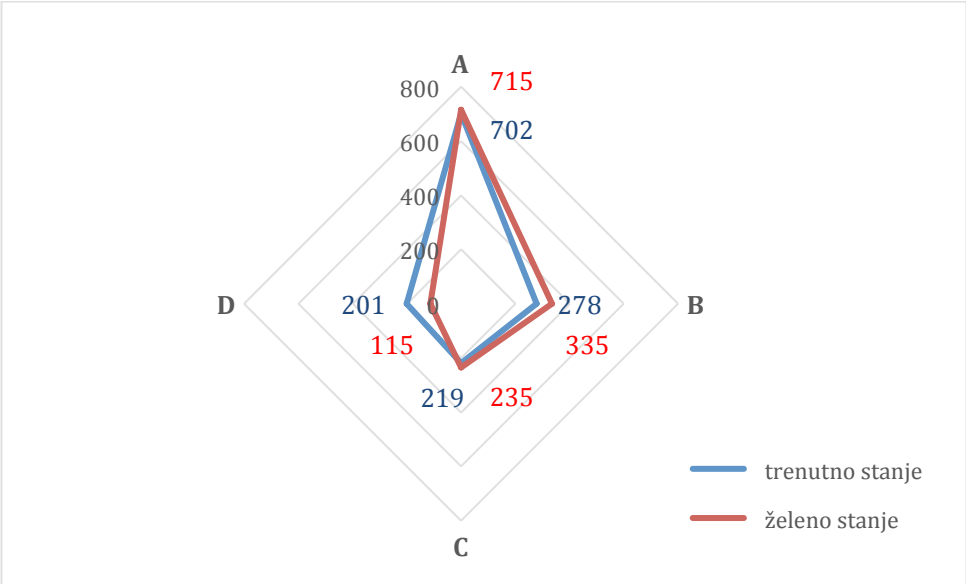
Slika 8: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (stil vodenja) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Art Rebel 9



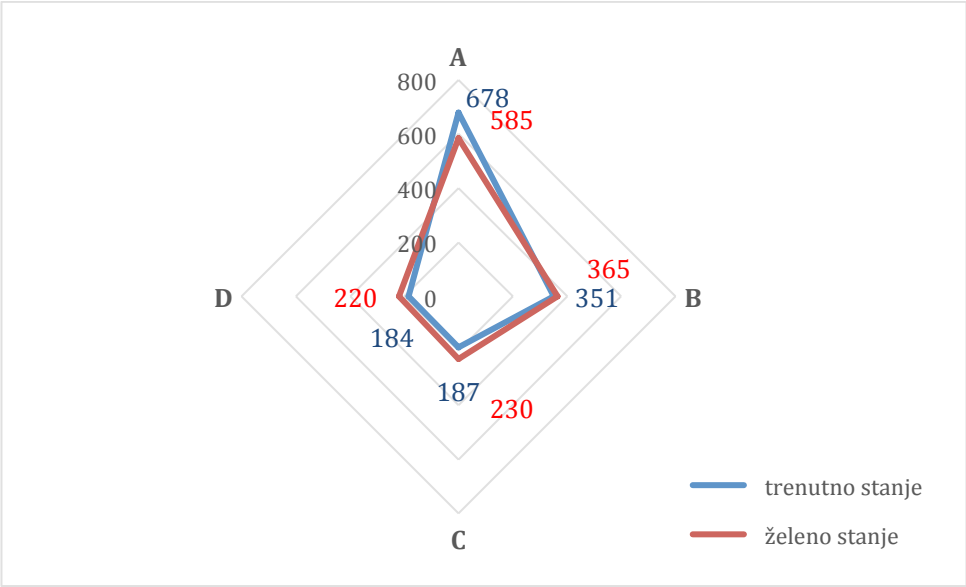
Slika 9: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (ravnanje z zaposlenimi) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Art Rebel 9



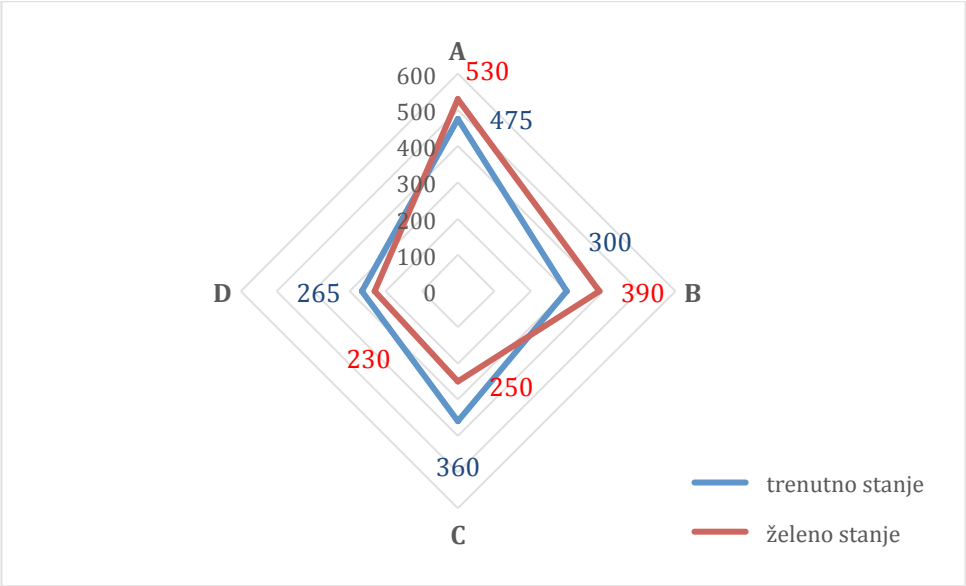
Slika 10: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (lepilo organizacije) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Art Rebel 9



Slika 11: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (strateški poudarki) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Art Rebel 9



Slika 12: Grafični prikaz povprečja prve dimenzije vprašalnika OCAI (kriteriji uspeha podjetja) za trenutno in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju Art Rebel 9



Priloga 9: Frekvenčna porazdelitev, povprečje ter standardni odklon za ocenitev ravni družabnosti in solidarnosti v podjetju Pakt Media

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev, povprečje ter standardni odklon za ocenitev ravni družabnosti v podjetju Pakt Media

Trditev	Fr.	Niz.	Sred.	Vis.	Veljavni	Št. enot	Povpr.	Std. odkl.
Zaposleni se trudijo sklepati prijateljstva in vzdržujejo močne vezi med sabo.	*f*	1	2	4	7	7	2,43	0,79
	%	14 %	29 %	57 %	100 %			
Zaposleni se med sabo zelo dobro razumejo.	*f*	1	3	3	7	7	2,29	0,76
	%	14 %	43 %	43 %	100 %			
Zaposleni v naši skupini se dostikrat družijo tudi zasebno, zunaj del. časa.	*f*	2	3	2	7	7	2,00	0,82
	%	29 %	43 %	29 %	100 %			
Zaposleni se imajo resnično radi med sabo.	*f*	2	2	3	7	7	2,14	0,90
	%	29 %	29 %	43 %	100 %			
Z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, še naprej vzdržujemo stike.	*f*	3	4	0	7	7	1,57	0,53
	%	43 %	57 %	0 %	100 %			
Zaposleni si delajo usluge med sabo, ker se imajo radi.	*f*	2	2	3	7	7	2,14	0,90
	%	29 %	29 %	43 %	100 %			
Zaposleni si velikokrat zaupajo tudi osebne zadeve.	*f*	2	3	2	7	7	2,00	0,82
	%	29 %	43 %	29 %	100 %			

Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev, povprečje ter standardni odklon za ocenitev ravni solidarnosti v podjetju Pakt Media

Trditev	Fr.	Niz.	Sred.	Vis.	Veljavni	Št. enot	Povpr.	Std. odkl.
Naša skupina (org., divizija, oddelek) razume in si deli enake posl. cilje.	*f*	1	2	4	7	7	2,43	0,79
	%	14 %	29 %	57 %	100 %			
Delo je opravljeno učinkovito in produktivno.	*f*	0	4	3	7	7	2,43	0,53
	%	0 %	57 %	43 %	100 %			
Odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge so strogi.	*f*	2	3	2	7	7	2,00	0,82
	%	29 %	43 %	29 %	100 %			
Naša skupna volja po zmagi je visoka.	*f*	1	3	3	7	7	2,29	0,76
	%	14 %	43 %	43 %	100 %			
Ko se pokaže priložnost za pridobitev konk. prednosti, jo takoj izkoristimo.	*f*	1	2	4	7	7	2,43	0,79
	%	14 %	29 %	57 %	100 %			
Delimo si iste strateške cilje.	*f*	1	3	3	7	7	2,29	0,76
	%	14 %	43 %	43 %	100 %			
Poznamo našo konkurenco.	*f*	0	2	5	7		2,71	0,49
	%	0 %	29 %	71 %	100 %	7		

Priloga 10: Frekvenčna porazdelitev, povprečje ter standardni odklon za ocenitev ravni družabnosti in solidarnosti v podjetju Art Rebel 9

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev, povprečje ter standardni odklon za ocenitev ravni družabnosti v podjetju Art Rebel 9

Trditev	Fr.	Niz.	Sred.	Vis.	Veljavni	Št. enot	Povpr.	Std. odkl.
Zaposleni se trudijo sklepati prijateljstva in vzdržujejo močne vezi med sabo.	*f*	0	10	5	15	18	2,33	0,49
	%	0 %	67 %	33 %	100 %			
Zaposleni se med sabo zelo dobro razumejo.	*f*	0	4	8	15	18	2,53	0,52
	%	0 %	47 %	53 %	100 %			
Zaposleni v naši skupini se dostikrat družijo tudi zasebno, zunaj del. časa.	*f*	3	11	1	15	18	1,87	0,52
	%	20 %	73 %	7 %	100 %			
Zaposleni se imajo resnično radi med sabo.	*f*	0	9	6	15	18	2,40	0,51
	%	0 %	60 %	40 %	100 %			
Z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, še naprej vzdržujemo stike.	*f*	5	10	0	15	18	1,67	0,49
	%	33 %	67 %	0 %	100 %			
Zaposleni si delajo usluge med sabo, ker se imajo radi.	*f*	1	8	6	15	18	2,33	0,62
	%	7 %	53 %	40 %	100 %			
Zaposleni si velikokrat zaupajo tudi osebne zadeve.	*f*	0	10	5	15	18	2,33	0,49
	%	0 %	67 %	33 %	100 %			

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev, povprečje ter standardni odklon za ocenitev ravni solidarnosti v podjetju Art Rebel 9

Trditev	Fr.	Niz.	Sred.	Vis.	Veljavni	Št. enot	Povpr.	Std. odkl.
Naša skupina (org., divizija, oddelek) razume in si deli enake posl. cilje.	*f*	0	6	9	15	18	2,60	0,51
	%	0 %	40 %	60 %	100 %			
Delo je opravljeno učinkovito in produktivno.	*f*	0	7	8	15	18	2,53	0,52
	%	0 %	47 %	53 %	100 %			
Odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge so strogi.	*f*	6	7	2	15	18	1,73	0,70
	%	40 %	47 %	13 %	100 %			
Naša skupna volja po zmagi je visoka.	*F*	2	6	7	15	18	2,33	0,72
	%	13 %	40 %	47 %	100 %			
Ko se pokaže priložnost za pridobitev konk. prednosti, jo takoj izkoristimo.	*f*	2	7	6	15	18	2,27	0,70
	%	13 %	47 %	40 %	100 %			
Delimo si iste strateške cilje.	*f*	1	11	3	15	18	2,13	0,52
	%	7 %	73 %	20 %	100 %			
Poznamo našo konkurenco.	*f*	0	4	11	15	18	2,73	0,46
	%	0 %	27 %	73 %	100 %			