

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA MED INFORMACIJSKO TEHNOLOGIJO IN
ORGANIZACIJSKO KULTURO – PRIMER PROGRAMSKEGA
ORODJA LOTUS NOTES**

Ljubljana, december 2002

Alenka Terpin

IZJAVA

Študentka Alenka Terpin izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Stanislava Možina in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.12.2002

Podpis:

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2	NAMEN MAGISTRSKEGA DELA	2
1.3	CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....	2
1.4	METODE DELA.....	2
1.5	STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	3
2	INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA IN DELOVANJE ORGANIZACIJE	4
2.1	DEFINICIJA IN VRSTE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	4
2.2	SKUPINSKA PROGRAMSKA OPREMA	7
2.3	VLOGA ORGANIZACIJSKIH IN DRUGIH DEJAVNIKOV PRI VPELJAVI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	8
2.3.1	Vodstvo.....	8
2.3.2	Strategija uvajanja informacijske tehnologije.....	8
2.3.3	Sodelovanje uporabnikov	10
2.3.4	Načrtovanje in vodenje uvajanja informacijske tehnologije	11
2.3.5	Tehnični dejavniki.....	11
2.3.6	Izobraževanje.....	11
2.3.7	Organizacijska kultura, odnos zaposlenih do informacij in informacijska kultura.....	13
2.4	ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE PRI VPELJAVI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	15
2.5	PREGLED RAZISKAV O INFORMACIJSKI TEHNOLOGIJI IN ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKI.....	17
2.5.1	Organizacijska kultura in uspešna vpeljava informacijske tehnologije	17
2.5.1.1	Cilj raziskave.....	17
2.5.1.2	Potek in obseg raziskave ter raziskovalna metodologija.....	17
2.5.1.3	Orodje za oceno organizacijske kulture	17
2.5.1.4	Orodje za merjenje uspešnosti vpeljave informacijske tehnologije.....	18
2.5.1.5	Potek raziskave in obdelava rezultatov	18
2.5.1.6	Ugotovitve raziskave	19
2.5.2	Uporaba IT pri posredovanju informacij: raziskovalna študija dejavnikov	20
2.5.2.1	Namen raziskave.....	20
2.5.2.2	Metodologija	21
2.5.2.3	Rezultati raziskave.....	21
2.5.3	Organizacijski dejavniki pri vpeljavi skupinske programske opreme	22
2.5.3.1	Potek in metoda raziskave.....	22
2.5.3.2	Rezultati raziskave.....	23
2.5.4	Skupinska programska oprema v praksi	26
2.5.4.1	Metoda raziskave.....	26
2.5.4.2	Rezultati raziskave.....	27
2.5.5	Sprememba organizacije zaradi vpeljave skupinske programske opreme	29
2.5.5.1	Potek in metoda raziskave.....	29
2.5.5.2	Rezultati raziskave.....	29
3	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	33
3.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	33
3.2	SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	35
3.3	ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	37
3.4	FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	38

3.5	SUBKULTURE	38
3.6	PRIMER TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	39
3.7	METODE ZA ANALIZO ORGANIZACIJSKE KULTURE	41
3.7.1	Kvantitativne metode za analizo organizacijske kulture	41
3.7.2	Kvalitativne metode za analizo organizacijske kulture	42
3.8	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	43
3.8.1	Načini spreminjanja organizacijske kulture	44
3.8.1.1	<i>Kadrovske spremembe</i>	45
3.8.1.2	<i>Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih</i>	45
3.8.1.3	<i>Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij</i>	46
3.8.1.4	<i>Podoba podjetja</i>	46
3.8.2	Organizacijska kultura in cilji organizacije	46
3.8.2.1	<i>Analiza organizacijske kulture</i>	47
3.8.2.2	<i>Vrednotenje organizacijske kulture</i>	47
3.8.2.3	<i>Oblikovanje organizacijske kulture</i>	48
4	PROGRAMSKO ORODJE LOTUS NOTES	49
4.1	SESTAVA LN	49
4.1.1	Način delovanja LN	49
4.1.2	Funkcije LN	50
4.1.3	Uporaba aplikacij LN	50
4.2	DELOVNO OKOLJE LN	51
4.3	VARNOST PODATKOV IN OMEJEVANJE DOSTOPA DO LN	53
4.4	STORITVE PROGRAMSKEGA ORODJA LN	54
4.4.1	Elektronska pošta	54
4.4.2	Delo z zbirkami dokumentov	56
4.4.3	Pogovor	57
4.4.4	Soba za ekipo	57
4.4.5	Avtomatiziranje opravil	58
4.4.6	Delo na daljavo	59
5	UVAJANJE PROGRAMSKEGA ORODJA LOTUS NOTES V ZAVAROVALNICO	59
5.1	CILJI IN DEJAVNIKI PRI UVAJANJU PROGRAMSKEGA ORODJA LOTUS NOTES	60
5.2	NAČIN VPELJAVE PROGRAMSKEGA ORODJA LOTUS NOTES	62
5.3	OPIS NEKATERIH APLIKACIJ PROGRAMSKEGA ORODJA LOTUS NOTES	64
6	RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KULTURI IN PROGRAMSKEM ORODJU LOTUS NOTES	65
6.1	NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	65
6.2	IZVEDBA IN REZULTATI PILOTSKE RAZISKAVE	66
6.3	OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	69
6.3.1	Pogostost različnih načinov uporabe LN	70
6.3.2	Dejavniki, ki vplivajo na uporabo LN	72
6.3.3	Vrednote zaposlenih	72
6.3.4	Osebnih podatki	72
6.4	CILJNA POPULACIJA IN METODOLOGIJA	73
6.5	REZULTATI RAZISKAVE	73
6.5.1	Opis vzorca anketiranih	73
6.5.1.1	<i>Primerjava vzorca anketirancev med območnimi enotami</i>	73
6.5.1.2	<i>Opis celotnega vzorca anketirancev</i>	76

6.5.2	Analiza pogostosti uporabe LN	76
6.5.2.1	<i>Primerjava pogostosti uporabe LN med območnimi enotami</i>	76
6.5.2.2	<i>Analiza skupne pogostosti uporabe LN</i>	78
6.5.2.3	<i>Razlike v pogostosti uporabe LN med posameznimi skupinami anketirancev</i>	79
6.5.3	Analiza dejavnikov, ki so poleg organizacijske kulture pomembni pri vpeljavi LN	81
6.5.3.1	<i>Primerjava dejavnikov, ki so poleg organizacijske kulture pomembni pri vpeljavi LN med območnimi enotami</i>	81
6.5.3.2	<i>Analiza dejavnikov, ki so poleg organizacijske kulture pomembni pri vpeljavi LN za vse območne enote skupaj</i>	83
6.5.4	Analiza vrednot zaposlenih	84
6.5.4.1	<i>Primerjava vrednot zaposlenih med območnimi enotami</i>	84
6.5.4.2	<i>Analiza vrednot zaposlenih za vse območne enote skupaj</i>	84
6.5.4.3	<i>Razlike v vrednotah zaposlenih med posameznimi skupinami anketirancev</i>	85
6.5.5	Določitev organizacijske kulture	86
6.5.5.1	<i>Določitev organizacijske kulture območnih enot</i>	87
6.5.5.2	<i>Določitev skupne organizacijske kulture</i>	87
6.5.6	Analiza odvisnosti med uporabo LN in drugimi dejavniki	87
6.5.7	Analiza odvisnosti med uporabo LN in organizacijsko kulturo	90
6.5.7.1	<i>Primerjava uporabe LN in organizacijske kulture med območnimi enotami</i>	90
6.5.7.2	<i>Povezava med uporabo LN in posameznimi vrednotami zaposlenih</i>	91
6.5.8	Analiza izpolnjevanja ciljev LN	94
6.5.8.1	<i>Primerjava izpolnjevanja ciljev LN med območnimi enotami</i>	95
6.5.8.2	<i>Skupna izpolnitev ciljev LN</i>	96
6.5.8.3	<i>Analiza vzrokov neizpolnjevanja ciljev LN</i>	96
7	SKLEP	98
8	LITERATURA	102
9	VIRI	104

PRILOGE

PRILOGA 1: Načrt za intervju v okviru raziskave o uporabi LN in organizacijski kulturi

PRILOGA 2: Vprašalnik o LN in organizacijski kulturi

PRILOGA 3: Prikaz odgovorov anketirancev na trditve o uporabi LN

PRILOGA 4: Stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusih pri ugotavljanju razlik v uporabi LN med območnimi enotami, po spolu, po položaju in glede na izobrazbo po skupinah uporabe LN in po posameznih trditvah

PRILOGA 5: Struktura anketiranih po uporabi LN, spolu in položaju ter struktura anketiranih po uporabi LN in izobrazbi po območnih enotah

PRILOGA 6: Posamezne vrednote, opazne pri zaposlenih, glede na njihov spol in položaj

PRILOGA 7: Posamezne vrednote, vidne pri zaposlenih, glede na njihovo izobrazbo

PRILOGA 8: Povprečne vrednosti za pozitivne in negativne odgovore pri vprašanjih o dejavnikih ter stopnje tveganja pri t-preizkusih pri ugotavljanju odvisnosti med uporabo LN in različnimi dejavniki

PRILOGA 9: Povprečne vrednosti za pozitivne in negativne odgovore pri vprašanjih o vrednotah ter stopnje tveganja pri t – preizkusih pri ugotavljanju odvisnosti med uporabo LN in vrednotami

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

KAZALO SLIK

Slika

1: Informacijska tehnologija kot del informacijskega sistema.....	5
2: Strategije uvajanja IT.....	10
3: Tveganja in nagrade pri različnih spremembah organizacije.....	16
4: Mreža kot pomoč pri identifikaciji stila organizacijske kulture.....	18
5: Raziskovalni model o vplivu raznih dejavnikov na uporabo IT.....	21
6: Ravni kulture in njihova interakcija.....	35
7: Ponazoritev organizacijske kulture v IBM.....	40
8: Proces spreminjanja organizacijske kulture.....	44
9: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje.....	48
10: Delovno okolje LN.....	51
11: Prikaz odprte zbirke dokumentov.....	52
12: Koledar v LN.....	56
13: Primer poteka komunikacij med območnimi in matično enoto.....	61
14: Infrastruktura LN.....	62
15: Povprečne ocene pogostosti uporabe LN po skupinah uporabe LN.....	79
16: Vsebina izobraževanja za delo z LN po območnih enotah.....	82
17: Prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje, katere lastnosti se v njihovi območni enoti najbolj cenijo.....	85

KAZALO TABEL

Tabela

1: Zmožljivosti IT in njeni organizacijski vplivi.....	16
2: Planirane in nepričakovane spremembe v oddelku za podporo odjemalcem v različnih obdobjih uporabe Notesa.....	30
3: Opis nekaterih elementov delovnega okolja LN (glej Sl. 10).....	52
4: Opis predmetov, označenih na sliki 11.....	53
5: Faze vpeljave LN v zavarovalnico.....	63
6: Pogostost različnih načinov uporabe LN – prikaz trditev, ki sestavljajo posamezne skupine uporabe LN.....	71
7: Struktura anketiranih po spolu v posameznih območnih enotah.....	75
8: Struktura anketiranih po starosti v posameznih območnih enotah.....	75
9: Struktura anketirancev po izobrazbi v posameznih območnih enotah.....	75
10: Struktura anketiranih po položaju po posameznih območnih enotah.....	76
11: Povprečne ocene pogostosti uporabe LN po skupinah uporabe LN.....	79
12: Stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusih za ugotavljanje razlik v uporabi LN med območnimi enotami, po spolu, po položaju in glede na izobrazbo.....	81
13: Načini izobraževanja za delo z LN po območnih enotah.....	82
14: Mnenje anketirancev o raznih vidikih uporabe LN.....	83
15: Prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje, katere lastnosti se v njihovi območni enoti najbolj cenijo.....	85
16: Stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusih za ugotavljanje razlik v vrednotah zaposlenih med območnimi enotami, po spolu, po položaju in glede na izobrazbo.....	86
17: Stopnje tveganja pri t-preizkusih pri ugotavljanju odvisnosti med uporabo LN in različnimi dejavniki.....	90
18: Stopnje tveganja pri t – preizkusih pri ugotavljanju odvisnosti med uporabo LN in vrednotami.....	94
19: Prikaz izpolnitve ciljev vpeljave LN v OE 1, OE 2, OE 3 ter skupna izpolnitev ciljev LN.....	96

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Informacijska tehnologija (IT) podjetjem omogoča, da zmanjšajo stroške, izboljšajo produktivnost, izboljšajo odločanje in tvorijo nove oblike povezovanj, kar jim prinaša konkurenčne prednosti pred drugimi. V splošnem v IT uvrščamo računalniško opremo, računalniške programe, telekomunikacije in ustrezne tehnike ter postopke. V magistrskem delu bom z izrazom IT označila predvsem skupinsko programsko opremo (groupware), katere glavne prednosti so, da omogoča boljše komuniciranje in sodelovanje med zaposlenimi ter da izboljša koordinacijo delovnih procesov. Programsko orodje Lotus Notes (LN) je med najbolj razširjenimi proizvodi za skupinsko programsko opremo in sporočanje. Program omogoča skupinski dostop do zbirk dokumentov na strežnikih, izmenjavo sporočil in dokumentov s pripetimi datotekami, pošiljanje in sprejemanje elektronske pošte ter takojšnje sodelovanje v razpravi.

Pri uspešnem uvajanju in uporabi LN igra pomembno vlogo organizacijska kultura. V literaturi je organizacijska kultura definirana na različne načine, npr. organizacijska kultura v ožjem smislu pomeni medsebojno povezan sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji rabijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. Širša definicija organizacijske kulture pa pomeni tudi prepričanja in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke, pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja, itd. (Kavčič, 1988, str. 108).

Na povezavo med organizacijsko kulturo in IT lahko gledamo iz dveh vidikov. Vprašamo se lahko:

1. Ali je organizacijska kultura v podjetju, v katerega nameravamo vpeljati IT, primerna za učinkovito izvajanje postopkov za komuniciranje, sodelovanje in koordiniranje med zaposlenimi, ki jih omogoča IT?
2. Ali novi načini komuniciranja, sodelovanja in koordiniranja, ki jih omogoča IT, povzročijo spremembo organizacijske kulture podjetja ter v kakšni smeri se spreminja organizacijska kultura?

V raziskavah (Orlikowski, 1992a, str. 1), ki se ukvarjajo s proučevanjem IT in organizacijske kulture, je ugotovljeno, da sodelovalna, skupinsko orientirana kultura, ki je skladna s sodelovalno naravo IT, spodbuja učinkovito uporabo IT. V raziskavi (Orlikowski, 1995, str. 27), v kateri so proučevali vpliv LN na delovanje organizacije, so na primer ugotovili, da je vpeljava LN v podjetje povzročila številne organizacijske spremembe na področju narave in distribucije dela, načinov sodelovanja, izkoriščanja in izmenjevanja znanja ter koordinacije med enotami. Nasprotno pa v konkurenčnih in individualističnih kulturah, kjer ni veliko spodbud in norm za sodelovanje ali izmenjevanje znanja, vpeljava IT le malo verjetno povzroči sodelovanje. IT bo v takih kulturah rabila predvsem kot orodje za povečanje osebne produktivnosti.

Večinoma raziskovalci ne raziskujejo samo povezave med IT in organizacijsko kulturo, temveč opredelijo problem širše – raziskujejo povezavo med IT in različnimi dejavniki znotraj organizacije, ki so na primer poleg organizacijske kulture tudi način izobraževanja za delo z IT, sistem nagrajevanja, zmogljivost računalniške opreme, informacijska kultura (Jarvenpaa, 2000; Neilson, 1997; Orlikowski, 1995; Downing, 1999), oziroma raziskujejo povezavo med IT in delovanjem organizacije.

V podjetju, v katerem nameravam izvesti raziskavo o LN in organizacijski kulturi, so pred šestimi leti začeli z vpeljevanjem programskega orodja LN. Njihovi glavni cilji pri tem so bili:

1. izboljšati komunikacijo med območnimi in matično enoto,
2. izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto,
3. izboljšati sodelovanje med posamezniki in skupinami v različnih organizacijskih enotah,
4. hraniti informacije in znanje o poslovnih procesih in poslovnih partnerjih,
5. omogočiti lažjo kontrolo nad izvajanjem procesov v podjetju.

1.2 NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

V magistrskem delu nameravam zbrati in povzeti ugotovitve raziskav, v katerih je bila proučevana povezava med IT in delovanjem organizacije. Osnovni namen magistrskega dela pa je proučiti povezavo med uvajanjem IT in delovanjem organizacije na dejanskem primeru in z ugotovitvami pomagati odgovornim v organizaciji pri razvoju IT in organizacijske kulture.

1.3 CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Cilji magistrskega dela so:

1. Na osnovi razpoložljivih raziskav, člankov, knjig in drugih virov, proučiti povezavo med IT in delovanjem organizacije. Povezavo bom analizirala z vidika vpeljave in uporabe IT v organizaciji.
2. Z raziskavo, osnovano na vprašalniku:
 - a) proučiti povezavo med
 - uporabo LN in dejavniki, ki imajo poleg organizacijske kulture pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi LN ter med
 - uporabo LN in organizacijsko kulturo v podjetju, in sicer z analiziranjem uporabe LN v zavarovalnici, z analiziranjem dejavnikov, ki imajo poleg organizacijske kulture pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi LN, in z analiziranjem vrednot zaposlenih v zavarovalnici.
 - b) Preveriti izpolnjevanje ciljev LN v podjetju.

1.4 METODE DELA

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila naslednje metode proučevanja:

1. Teoretično raziskovanje, oziroma znanstveno deskripcijo, ki zajema zbiranje in urejanje obstoječih dognanj, primerjavo ter interpretacijo le-teh.

Pri opisovanju organizacijske kulture in LN mi bo v pomoč domača in tuja literatura s teh področij. Pri proučevanju povezave med informacijsko tehnologijo in delovanjem organizacije bom uporabljala raziskave tujih avtorjev.

2. Empirično raziskovanje.

V okviru empiričnega raziskovanja bom uporabila naslednje vrste raziskav oz. raziskovalne metode:

a) Študijo primera, ker bo raziskava potekala v izbranem podjetju.

b) Eksplorativno ali pilotsko študijo, ki jo bom izvedla pred začetkom raziskave, in s katero bom oblikovala anketni vprašalnik.

c) Kvantitativno raziskovanje, ki bo zajemalo primarno zbiranje podatkov in njihovo analizo.

Primarne podatke bom zbirala tako, da bom zaposlene, ki jih bom izbrala v vzorec, anketirala na podlagi strukturiranega anketnega vprašalnika. Zbrane primarne podatke bom analizirala s statističnimi metodami.

d) Metodo komparacije in sinteze, s katero bom oblikovala sklepe.

1.5 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

V uvodu opredeljujem problem, ki ga obravnavam v magistrskem delu, namen in cilje magistrskega dela, metodološki pristop in strukturo magistrskega dela.

V drugem poglavju predstavljam vrste IT, s poudarkom na skupinski programski opremi. Podrobno predstavljam vrsto dejavnikov, ki vplivajo na uspešno uvajanje in uporabo IT. Pri tem je poseben poudarek na organizacijski kulturi, odnosu zaposlenih do informacij (information behavior) in informacijski kulturi (information culture). Opisujem tudi spremembe, ki jih omogoča vpeljava IT. Drugi del tega poglavja zajema pregled nekaterih raziskav o vlogi organizacijskih dejavnikov pri vpeljavi in uporabi IT.

Tretje poglavje je namenjeno organizacijski kulturi. V njem opisujem različne definicije organizacijske kulture in njene bistvene sestavine ter značilnosti. Opisujem, kako organizacijska kultura nastane, kaj so to subkulture ter posebej predstavljam eno izmed tipologij organizacijske kulture. To poglavje zajema tudi opis kvantitativnih in kvalitativnih metod za analizo organizacijske kulture. Pomemben del tega poglavja je opis metod za spreminjanje organizacijske kulture ter predstavitev modela usklajevanja organizacijske kulture s cilji organizacije.

V četrtem poglavju predstavljam programsko orodje LN. Opisujem različne definicije LN in predstavljam nekatere izmed njegovih funkcij. Opisujem, kaj tvori delovno okolje LN in kako LN skrbi za varnost podatkov.

V petem poglavju opisujem, kako je potekal projekt vpeljave LN v izbrano podjetje. Predstavljam cilje in kritične dejavnike pri uvajanju LN v podjetje, način vpeljave LN v podjetje ter na koncu opisujem nekatere aplikacije LN.

Šesto poglavje je namenjeno opisu raziskave in njenih rezultatov, ki sem jo izpeljala v podjetju, v katerega so pred nekaj leti vpeljali LN. Opisujem ciljno populacijo, potek raziskave in metodologijo za analizo rezultatov. Rezultati raziskave vsebujejo analizo vzorca anketiranih, analizo uporabe LN, analizo nekaterih drugih dejavnikov, ki so poleg organizacijske kulture pomembni pri vpeljavi in uporabi IT ter analizo organizacijske kulture. Ključni del tega poglavja tvori analiza odvisnosti med uporabo LN in nekaterimi dejavniki, ki so poleg organizacijske kulture pomembni pri vpeljavi IT, analiza odvisnosti med uporabo LN in organizacijsko kulturo ter analiza izpolnjevanja ciljev vpeljave LN.

V sedmem poglavju podajam sklepne ugotovitve.

2 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA IN DELOVANJE ORGANIZACIJE

2.1 DEFINICIJA IN VRSTE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Informacijska tehnologija (IT) je tehnologija za zajemanje, obdelovanje, shranjevanje in prenašanje vseh vrst informacij. Tipične naprave, ki spadajo v sklop IT so računalniki, telekomunikacijske naprave, omrežja ter druge elektronske naprave (Bohanec, 2002, str. 6).

Z pojmom IT sta tesno povezana pojma informacija in podatek. Informacije so podatki, ki so bili preoblikovani v obliko, ki ima za ljudi neki pomen. Podatek pa je nevtralno sporočilo o določenem dejstvu in pomeni surovino za oblikovanje informacij.

S pojmom IT je tesno povezan tudi pojem informacijski sistem. Informacijski sistem je sklop medsebojno povezanih komponent, ki zbirajo, obdelujejo, hranijo in razpošiljajo informacije, da bi omogočili lažje odločanje in kontrolo v organizaciji. IT je tehnična osnova, orodje in material modernih informacijskih sistemov. Za učinkovito rabo informacijskega sistema pa je potrebno razumeti tudi okolje, strukturo, funkcijo in politiko organizacije kot tudi vlogo managementa in njegovega odločanja (glej Sl. 1) (Laudon, 1996, str. 9).

Slika 1: Informacijska tehnologija kot del informacijskega sistema



Vir: Laudon, 1996, str. 12

Ločimo štiri glavne vrste informacijskih sistemov, ki se ločijo glede na organizacijski nivo: sisteme na operativnem nivoju, sisteme na znanstvenem nivoju, sisteme na managerskem nivoju in sisteme na strateškem nivoju (Laudon, 1996, str. 16).

Sistemi na operativnem nivoju podpirajo managerje na tem nivoju tako, da vodijo in ohranjajo osnovne aktivnosti in transakcije organizacije, kot so prodaja, prejemki, pologi, kreditne odločitve, tok materiala v podjetju. Med sisteme na operativnem nivoju sodijo sistemi za transakcijske obdelave (transaction processing systems).

Namen sistemov na znanstvenem nivoju je pomoč pri uvajanju novega znanja v poslovanje in nadzor dela z različnimi obrazci ter dokumenti. V to kategorijo sodijo sistemi za delo z znanjem (knowledge work systems) in sistemi za avtomatizacijo pisarn (office automation systems).

Sistemi na managerskem nivoju rabijo opazovanju, kontroli, odločanju in administrativnim aktivnostim srednjih managerjev. V to skupino sodijo upravljavski informacijski sistemi (management information systems) in sistemi za pomoč pri odločanju (decision-support systems).

Sistemi na strateškem nivoju pa pomagajo managerjem na najvišjem nivoju pri odločanju v zvezi s strateškimi vprašanji in pri določanju dolgoročnih trendov v podjetju in zunanjem okolju. Njihova glavna skrb je prilagajanje spremembam v zunanjem okolju z obstoječimi organizacijskimi zmogljivostmi. V to kategorijo sistemov sodijo sistemi za pomoč pri izvrševanju (executive support systems).

Ločimo tudi formalne in neformalne informacijske sisteme. Formalni informacijski sistemi so osnovani na sprejetih in določenih definicijah postopkov za zbiranje, shranjevanje, obdelavo, razpršitev in uporabo podatkov. Na drugi strani pa so neformalni sistemi (pisarniška mreža za klepet) osnovani na implicitnih dogovorih in neizrečenih pravilih vedenja (Laudon, 1996, str. 9).

IT v informacijskem sistemu delimo na strojno opremo (hardware), programsko opremo (software), tehnologijo za shranjevanje podatkov (storage technology) in telekomunikacijsko tehnologijo.

Strojna oprema je fizična oprema, ki jo sestavljajo računalniki vseh vrst in pripadajoča oprema. Po eni izmed opredelitev je računalnik elektronska naprava za avtomatsko obdelavo podatkov. Računalnik je sestavljen iz vhodne enote (tipkovnica, miška, zaslon, optični čitalnik, mikrofoni), centralne enote s svojimi sestavinami (pomnilnik, procesor) in izhodne enote (zaslon, tiskalnik, risalnik). Po velikosti in načinu uporabe ločimo naslednje družine računalnikov: osrednje računalnike (mainframes), miniračunalnike (minicomputers) in mikroračunalnike (microcomputers). Veliki sistemi in miniračunalniki so večuporabniški, ki se med seboj razlikujejo po zmogljivosti. Mikroračunalniki pa so enouporabniški in najmanj zmogljivi (Bohanec, 2002, str. 36).

S programi ali programsko opremo je mišljena celota programov, ki se uporabljajo v kakem računalniku. Računalniški program je niz navodil računalniku. Osnovna delitev programske opreme je delitev na uporabniško programsko opremo (application software) in sistemske programe (system software). Programe operacijskega sistema tvori niz splošnih programov, ki upravljajo posamezne enote računalnika, kot so centralni procesor, komunikacijske povezave in periferne naprave. Uporabniški programi so napisani za uporabnike, ali jih napišejo sami uporabniki, da bi prilagodili računalnik specifični nalogi. Ti programi omogočajo obdelovanje, hranjenje in posredovanje podatkov za potrebe uporabnika.

Tehnologija za shranjevanje vključuje medije za shranjevanje podatkov, kot so magnetni diski, optični diski in trakovi, ter programsko opremo, ki upravlja s podatki na medijih (Laudon, 1996, str. 14).

V okvir telekomunikacijske tehnologije sodijo sredstva, ki omogočajo elektronsko prenašanje znakov z enega kraja na drugega. Ta sredstva so povezave (telefonske linije, optična vlakna, radijski kanali, sateliti), oprema (računalniki, modemi) in ustrezni programi (za pripravo prenosa, prenos, elektronske nabiralnice, kontrolo in varovanje). S telekomunikacijsko tehnologijo povezujemo računalnike v informacijske mreže, kar omogoča vzpostavljanje elektronske pošte, računalniško izmenjevanje podatkov in uporabo javnih baz podatkov. Glede na geografsko območje lahko mreže klasificiramo v kratkosežna omrežja (LAN – Local Area Network) in daljnosežna omrežja (WAN – Wide Area Network). LAN omogoča povezavo osebnih računalnikov na omejeni razdalji, v eni stavbi ali v nekaj stavbah, če so si blizu. LAN zahteva lastne komunikacijske kanale. WAN omogoča povezavo organizacij po vsem svetu. Daljnosežna omrežja so privatna in javna. Za internet bi lahko rekli, da je 'omrežje omrežij'. To je daljnosežno omrežje (WAN), ki obsega mnogo LAN. Mnogo organizacij zgradi svoje lastne notranje mreže,

imenovane intraneti. Uporabnik lahko brska po intranetu na enak način kot po internetu. Razlika med internetom in intranetom je v tem, da je intranet namenjen privatni rabi – uporabljajo ga lahko le uslužbenci podjetja, medtem ko je internet namenjen javni rabi (Lau, 2001, str. 268).

Telekomunikacijska tehnologija se najpogosteje uporablja za elektronsko pošto, glasovno pošto, fax, telekonference, podatkovne konference, videokonference in elektronsko izmenjavo podatkov (Laudon, 1996, str. 323).

Elektronska pošta je izmenjava sporočil med uporabnikoma preko računalnikov. Oseba lahko z računalnika, povezanega z modemom, ali s terminala pošlje sporočilo ali celo daljši dokument na ta način, da vtipka naslov prejemnika. Mnogo organizacij ima lastne sisteme za elektronsko pošto. Glasovna pošta digitalizira glasovno sporočilo pošiljatelja, ga prenese preko mreže in shrani sporočilo na disk za kasnejšo uporabo. **Fax** lahko prenese dokumente v tekstovni in grafični obliki po navadnih telefonskih linijah. Fax, ki dokument pošilja, skenira in digitalizira dokument ter ga prenese po mreži. Fax, ki dokument sprejme, naredi kopijo tega dokumenta. **Telekonferenca** dovoljuje skupini ljudi, da se hkrati posvetujejo po telefonu ali z elektronsko pošto v okviru skupinske komunikacijske programske opreme. Telekonferenca, ki vključuje sposobnost dveh ali več ljudi na oddaljenih lokacijah, da delajo na istem dokumentu ali podatkih hkrati, se imenuje **podatkovna konferenca** (dataconferencing). Telekonferenca, ki ima to zmožnost, da udeleženci vidijo drug drugega preko televizijskih zaslonov, se imenuje **videokonferenca**. **Računalniško izmenjavanje podatkov** (electronic data interchange) je neposredna računalniška izmenjava standardnih poslovnih dokumentov, kot so računi in naročila med dvema organizacijama. Elektronska izmenjava podatkov prihrani denar in čas, ker odpadejo tiskanje in druga opravila z dokumentom na eni strani in vnos podatkov na drugi. Od elektronske pošte se elektronska izmenjava podatkov razlikuje po tem, da prenese dokument v dejanski obliki (z datumom, zneskom, imenom pošiljatelja in prejemnika), v nasprotju z nestrukturiranim sporočilom, kot je pismo (Laudon, 1996, str. 327).

Prednosti, ki jih prinašajo telekomunikacije, so odstranjevanje ovir, prostora in časa, pospeševanje proizvodnje in odločanja, lansiranje novih proizvodov, osvajanje novih trgov in boljše zadovoljevanje potreb strank.

2.2 SKUPINSKA PROGRAMSKA OPREMA

Skupinska programska oprema (groupware) je zvrst programske opreme, ki nudi funkcije in storitve za podporo skupinskega dela. Namen skupinske programske opreme je povečati učinkovitost delovne skupine z elektronsko povezavo med njimi. Skupinska programska oprema podpira naslednje aktivnosti, ki jih najpogosteje opravljajo člani skupine: načrtovanje sestankov, izvajanje sestankov, medsebojno komuniciranje, sodelovanje pri razvoju raznih idej, skupno pripravo dokumentov, izmenjavo znanja, izmenjavo informacij o delu članov skupine in drugo. Skupinska programska oprema zato po navadi vključuje funkcije, kot so izmenjava informacij (information sharing), sestanki v elektronski obliki, načrtovanje in elektronska pošta. Ta tehnologija zahteva uporabo mreže, da poveže člane skupine, ki delajo na svojih računalnikih in

ki so pogosto na zelo razpršenih lokacijah. Posameznik lahko pripada različnim skupinam, ki jih uporabniki skupinske programske opreme sami določijo.

Uporabniki od skupinske programske opreme pričakujejo predvsem naslednje koristi: boljši nadzor stroškov, povečano produktivnost, boljše nudenje storitev strankam, manj sestankovanja, avtomatizacijo rutinskih postopkov, razširitev organizacije tako, da le-ta vključuje tudi stranke in dobavitelje, integracijo geografsko razpršenih delovnih skupin, povečano konkurenčnost zaradi hitrejše prisotnosti na trgu, boljšo globalno koordinacijo, nudenje novih storitev (Gorenšek, 1996, str. 14).

Uporabniki morajo sami definirati, kakšne koristi želijo doseči s skupinsko programsko opremo. Najmanj, kar lahko od nje pričakujejo, je hitrejše in učinkovitejše izvajanje poslovnih postopkov. Na drugi strani pa omogoča tudi popolno prestrukturiranje poslovnih procesov, ki jih opravljajo dinamične, funkcijsko prepletene delovne skupine.

Ena izmed najbolj razširjenih skupinskih programskih oprem je LN, ki ga bom podrobno opisala v četrtem poglavju.

2.3 VLOGA ORGANIZACIJSKIH IN DRUGIH DEJAVNIKOV PRI VPELJAVI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Vpeljava IT oz. informacijskega sistema v podjetje še ne zagotavlja njegove uspešne uporabe. Izkazalo se je celo, da je okrog 75 odstotkov velikih informacijskih sistemov neuspešnih. Neuspešen je informacijski sistem, ki se ne uporablja na način, kot je bilo planirano, ali ki se sploh ne uporablja. Nekateri izmed dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost uvajanja in uporabe informacijskega sistema oz. IT, so: vodstvo, strategija uvajanja IT, sodelovanje uporabnikov, vodenje in načrtovanje uvajanja IT, tehnični dejavniki, izobraževanje, organizacijska kultura, odnos do informacij in informacijska kultura.

2.3.1 Vodstvo

Vodstvo in njegova pripravljenost, da se podjetje dejavno vključi v nov način dela, v največji meri vpliva na uspešnost uvajanja novih informacijskih tehnologij. Pomembno je, da znajo vodilni delavci procesu vpeljave informacijske tehnologije utirati pot z jasno demonstracijo prednosti, ki jih prinaša. To lahko storijo na primer s pripravo predstavitev prednosti IT (dostop do poslovnih informacij, uporaba elektronske pošte ...) ali z objavljanjem člankov o koristih IT v internem glasilu. Vodstvo bo določene informacijske rešitve podprlo, če bo jasna koristnost določene rešitve glede na celotno strategijo (Gričar v Možina, 1994, str. 726).

2.3.2 Strategija uvajanja informacijske tehnologije

Uvajanje se nanaša na vse organizacijske aktivnosti, ki sodelujejo pri sprejetju, upravljanju in rutinizaciji inovacije. Za uvajanje informacijske tehnologije ni univerzalne rešitve, obstajajo samo primerne za različne situacije. Nekatero izmed strategij za uvajanje informacijske tehnologije so naslednje:

1. Strategija nenadne spremembe (The Big Bang)

Pri tej strategiji začne informacijski sistem delovati na točno določen datum, zato zahteva ta strategija natančno planiranje. Do datuma začetka delovanja je potrebno sistem testirati in naložiti s podatki, ugotoviti organizacijske spremembe in usposobiti uporabnike. Nevarnost pri tej strategiji je, da bodo uporabniki delali napake, ker bodo nepripravljeni. Ljudje se sprememb tudi bojijo. Izkazalo se je, da je ta strategija neučinkovita, zato mora zanjo obstajati res močan razlog.

2. Vzporedno uvajanje (Parallel Runing)

Pri tej strategiji deluje nov sistem vzporedno s starim, dokler se ne izkaže, da je novi sistem zanesljiv in so uporabniki zadovoljni z njegovim delovanjem. Pri tej strategiji je bistveno planirati delovanje sistema skupaj z uporabniki zato, da razumejo pomen za vzporedno delovanje sistema, kajti v nasprotnem primeru lahko razumejo sistem kot potratu časa in zato še naprej uporabljajo obstoječe postopke.

3. Uvajanje po stopnjah (Phased Introduction)

To je zelo pogosta strategija uvajanja informacijskih sistemov, pri kateri uvedemo sistem počasi, v določenem časovnem obdobju. Poteka lahko na tak način, da uvedemo nekatere funkcije sistema pred drugimi ali pa nekatere uporabnike vpeljemo v sistem pred drugimi. Prednost te strategije za tehnično osebje je, da se lahko osredotočijo samo na del sistema ali samo na nekatere uporabnike in lahko zato pravilneje razporedijo sredstva. Uporabnikom ta strategija omogoča, da se s spremembo spopadajo po malem, kar naredi spremembo bolj vodljivo. Pri tej strategiji je bistvenega pomena zaporedje uvajanja sistema. Uporabniki bi morali prejeti storitve, ki so zanje pomembne že v zgodnji fazi uvajanja, da bi dobili o sistemu pozitivno izkušnjo in izhajali iz nje pri nadaljnji uporabi sistema.

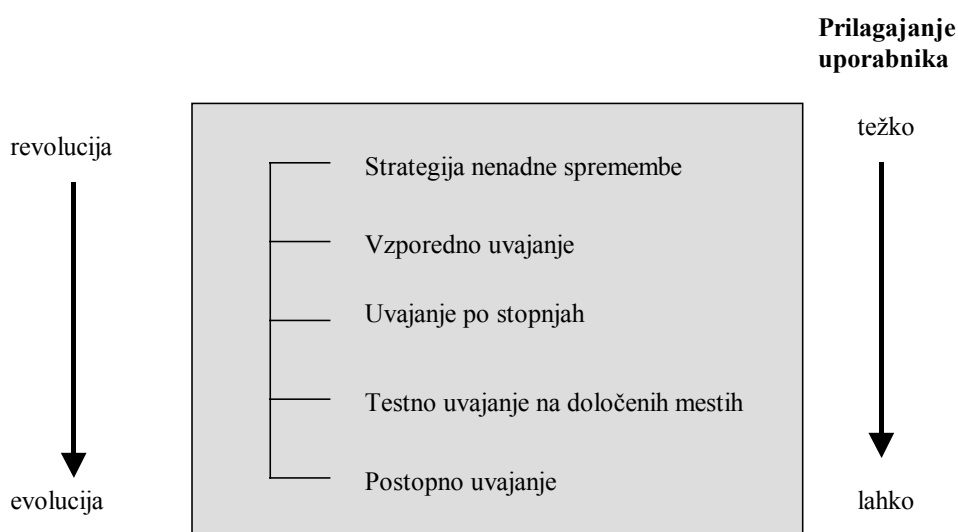
4. Testno uvajanje na določenih mestih (Trials and Dissemination)

Cilj te strategije uvajanja informacijskega sistema je testiranje sistema, zato sistem najprej uvedemo v enem oddelku. Pri tej strategiji se lahko pojavita dva problema. Možno je, da sistem, ki je primeren za uporabo v enem oddelku, ni primeren za uporabo v drugem oddelku. Možno je tudi, da kažejo udeleženci poskusne skupine pozitiven odziv zaradi njihove vključenosti v poskus, medtem ko se druge skupine, ki niso posebej obravnavane, negativno odzivajo.

5. Postopno uvajanje (Incremental Evolution)

Cilj te strategije je ustvariti aplikacije, ki so narejene po meri uporabnika ali skupin uporabnikov in ki se razvijajo, ko se uporabniki učijo izkoriščati tehnologijo in bolje razumeti, kako jim lahko rabii. Ta strategija se uporablja pri strokovnih ali managerskih skupinah uporabnikov, ki sistem zavrnejo, če ne ustreza njihovim potrebam (Eason, 1988, str. 164).

Slika 2: Strategije uvajanja IT



Vir: Eason, 1988, str. 159

Pri procesu uvajanja informacijske tehnologije ima pomembno vlogo sistemski analitik, ki ima pri procesu uvajanja informacijske tehnologije vlogo posredovalca spremembe (change agent). Analitik ne razvija samo tehničnih rešitev, temveč tudi ponovno definira medsebojne odnose, delovne aktivnosti in razmerja moči različnih organizacijskih skupin. Odgovoren je za to, da bodo spremembe, ki bodo nastale z vpeljavo sistema, sprejele vse vpletene strani. Analitik komunicira z uporabniki, posreduje med skupinami z različnimi interesi in zagotavlja, da se organizacija optimalno prilagodi spremembam (Laudon, 1996, str. 530).

2.3.3 Sodelovanje uporabnikov

Sodelovanje uporabnikov ima pri načrtovanju in uvajanju informacijskih sistemov več pozitivnih učinkov. Če uporabniki sodelujejo pri načrtovanju informacijskega sistema imajo več možnosti za oblikovanje informacijskega sistema v skladu z njihovimi prioriteta in poslovnimi zahtevami in več možnosti za kontrolo rezultatov. Uporabniki namreč najboljše vedo, katere podatke in informacije morajo zagotavljati svojim sodelavcem, nadrejenim in poslovnim partnerjem ter kako so se okoliščine spreminjale v preteklosti in kako se utegnejo spreminjati v prihodnje. Zaradi aktivne udeležbe uporabnikov v procesu spremembe, ki jo prinaša informacijski sistem, je več verjetnosti, da bodo uporabniki na sistem reagirali pozitivno.

Uporabniki imajo pogosto preveč omejen pogled na problem, ki ga je potrebno rešiti z informacijskim sistemom, zato je pri načrtovanju le-tega potrebno tudi sodelovanje strokovnjakov za informacijske sisteme, ki lahko ponudijo inovativne načine za uporabo informacijske tehnologije. Uporabniki in strokovnjaki za informacijske sisteme imajo pogosto različne interese in prioritete. Ta pojav se imenuje komunikacijska vrzel med uporabniki in strokovnjaki (user – designer communications gap), ki je glavni vzrok neprimerne vključenosti zahtev uporabnikov v informacijske sisteme in izločitve uporabnikov iz procesa uvajanja

informacijske tehnologije. Strokovnjaki za informacijske sisteme so namreč pogosto usmerjeni k tehničnemu reševanju problemov, medtem ko uporabniki dajejo prednost sistemom, ki so usmerjeni k reševanju poslovnih problemov in pospeševanju organizacijskih nalog (Laudon, 1996, str. 532).

2.3.4 Načrtovanje in vodenje uvajanja informacijske tehnologije

Proces vpeljave IT mora biti skrbno načrtovan in voden. Določiti je potrebno stroške, koristi in potek projekta vpeljave IT. Načrtovanje projekta za vpeljavo IT je težavno, ker je v projekt vključenih veliko skupin, udeležencev, razrešiti je potrebno mnoge podrobnosti. Le redki projekti se zato končajo, kot je bilo predvideno. Posledice slabega vodenja projekta vpeljave IT so pogosto naslednje: stroški so višji od planiranih, nastane časovni zaostanek, pojavijo se tehnične napake, cilji se ne izpolnijo. Pri načrtovanju projektov je zato koristno uporabiti izkušnje iz prejšnjih projektov ter si pomagati z računalniškimi orodji za vodenje projektov (Gričar v Možina, 1994, str. 726).

2.3.5 Tehnični dejavniki

Informacijski sistem mora delovati na tak način, da ga bodo uporabniki lahko uporabljali brez pretiranega napora. Rabiti mora potrebam uporabnika, prilagojen pa mora biti tudi informacijskemu okolju, v katerem deluje. Uporabnike lahko odvrtaajo od uporabe slabe delovne strani informacijskega sistema na njihovih računalniških zaslonih ali zapleten postopek pridobitve informacij z informacijskim sistemom. Če sistem ponuja preveč možnosti, je lahko to za posameznika obremenjujoče in uporablja zato le nekatere izmed njih. Slabo uporabo informacijskega sistema pa lahko povzročajo tudi nepopolni in nenatančni podatki ter slabo delovanje informacijskega sistema, ki povzroča, da informacije niso pravočasne (Laudon, 1996, str. 528).

2.3.6 Izobraževanje

Velik del procesa vpeljave informacijske tehnologije je skrb za izobraževanje in druge načine pomoči uporabnikom, da se le-ti lažje prilagodijo spremembam, ki jih povzroči vpeljava informacijske tehnologije.

Uporabniki bodo uspešno uporabljali IT le v primeru, če bodo razmišljali na način, ki bo skladen z uporabo IT. Nekateri se lahko nove tehnologije na primer bojijo, zato morajo z namenom uspešne rabe IT najprej zavzeti pozitiven odnos do uporabe IT. Uporabniki IT se morajo naučiti tudi raznih drugih stvari, ki omogočajo uspešno rabo IT. Delo, ki ga opravljajo, morajo na primer začeti gledati z različnih vidikov, naučiti se morajo odločati o zmogljivostih, ki jih bodo uporabili za določene naloge, naučiti se morajo različnih načinov komuniciranja s sodelavci itd.

Uporabnike IT lahko razdelimo na tiste, ki IT stalno uporabljajo, in na tiste, ki jo uporabljajo občasno, po potrebi. Predstavila bom samo načine izobraževanja, ki pridejo v poštev pri občasnih uporabnikih.

Občasni uporabniki IT pogosto uporabljajo nekatere zmogljivosti IT, ki jih poznajo, druge pa zanemarjajo. Če hočemo, da bodo občasni uporabniki učinkovito uporabljali IT, je bistveno, da pridejo do znanja o določenem problemu takrat, ko ga potrebujejo.

Za uspešno rabo IT mora imeti uporabnik osnovno znanje o naravi IT, o načinih vnosa informacij, shranjevanju informacij, ravnanju z informacijami in prikazu informacij v različnih oblikah.

Ko ima uporabnik osnovno znanje o IT, je naslednji korak spoznavanje posebnosti določenega sistema. Če znanje in veščine za ravnanje z IT sprejema postopoma, obstaja nevarnost, da ne bo dobil splošnega vpogleda v delovanje IT. Bolje je, če se uporabnik nauči nekih splošnih principov o delovanju IT, ki mu bodo pomagali pri upravljanju z IT. Vendar so omenjene oblike učenja brez vrednosti, če niso povezane z delovnimi nalogami in koristmi IT. Zato je potrebno analizirati delovne naloge in ugotoviti, pri katerih nalogah IT lahko koristi. Verjetno je, da niti dva uporabnika IT ne bosta imela enakih nalog in zato je ta oblika učenja za vsakega uporabnika drugačna. Večkrat se je za uspešno rabo IT potrebno naučiti tudi drugih stvari, ki se ne nanašajo neposredno na uporabo IT, kot so na primer oblikovanje skupine, delo v skupini ipd.

Pri občasnih uporabnikih IT so priporočljive naslednje oblike učenja za ravnanje z IT (Eason, 1988, str. 183):

1. Učenje o IT pred njeno uvedbo

Pri občasnih uporabnikih splošen način učenja za ravnanje z IT (razdrobljeni računalniški tečajji, pri katerih je poudarek na podrobnem tehničnem ravnanju z IT) niso primerni. Bolj je primerna splošna predstavitev IT na kratkih srečanjih za seznanjanje z IT še pred njeno uvedbo, ki pa ne sme biti preveč natrpan z informacijami o delovanju IT. Pomembno je, da novi uporabniki pozitivno sprejmejo novo IT, z zaupanjem v lastne sposobnosti za ravnanje z IT. Predhodno učenje zajema tudi spoznavanje specifične IT, ki jo bodo v podjetju uvedli. Sem spada učenje o zmogljivostih IT, o tem, kako lahko le-ta pripomore k boljšemu opravljanju nalog, kakšna so splošna pravila, na osnovi katerih dela. Koristno je treba posredovati znanje o delovanju iskalnih funkcij, on-line pomoči in strukturi priročnikov.

2. Oblikovne značilnosti IT

Oblikovne značilnosti IT lahko posredujejo vse znanje, ki je potrebno za uspešno uporabo IT, ali pa lahko minimizirajo znanje, ki je potrebno za uporabo IT v smislu enostavnosti uporabe IT.

3. Formalne oblike pomoči uporabniku

V to kategorijo oblik učenja uporabnika uvrščamo on-line pomoč, priročnike in druge oblike pomoči IT. Te oblike pomoči uporabljajo uporabniki, ko preizkušajo nove načine uporabe ali če imajo težave z uporabo IT.

4. Človeška podpora

Pri reševanju specifičnih delovnih nalog včasih formalna podpora za ravnanje z IT ni dovolj. Izkazalo se je, da se zaposleni pri reševanju delovnih nalog z IT po pomoč najbolj pogosto zatekajo k drugim zaposlenim (tehnični podpora in lokalnim strokovnjakom), ker le-ti razumejo njihov problem. Eden glavnih razlogov, da se IT ne izkorišča v polni meri, je, da ni nihče odgovoren za pomoč uporabnikom v tem smislu, da bi jim pokazal, pri katerih nalogah lahko orodje koristno uporabljajo oz. za kakšne namene, zato se mnogo uporabnikov IT omeji le na

uporabo nekaj funkcij IT. V tem primeru lahko najbolj pomaga lokalni strokovnjak za IT. Težava je v tem, da je ta vloga neformalna, zato je malo verjetno, da bodo uporabniki dobili pomoč lokalnih strokovnjakov za IT. Uporabniki se lahko obrnejo po pomoč tudi k tehničnemu osebju, vendar so ti pogosto oddaljeni in nimajo veliko znanja o delovnih nalogah uporabnika. Ena izmed rešitev je lahko ta, da določimo za vsako skupino uporabnikov osebo, ki je uporabnikom dosegljiva. Pomembno je tudi, da tehnični strokovnjaki pomagajo zgraditi uporabniku aplikacijo, ko se pojavi potreba po tem.

2.3.7 Organizacijska kultura, odnos zaposlenih do informacij in informacijska kultura

Organizacijska kultura, ki jo lahko definiramo kot način skupnega mišljenja in delovanja med člani organizacije, je po eni strani močna sila, ki omejuje konflikte in krepi skupno razumevanje, sporazumevanje o postopkih in skupno delovanje, po drugi strani pa močno ovira spremembe v organizaciji, posebej tehnološke. Nekateri trdijo, da IT spreminjajo strukture in kulture organizacij v tej smeri, da se informacija širi vertikalno in horizontalno, da postaja bolj prodorna in demokratična, vendar v praksi ni dokazov za to (Davenport, 1997, str. 181). Na splošno so organizacijske kulture veliko bolj močne kot IT. V praksi se je izkazalo, da organizacijske spremembe vodijo v spremembe IT in ne obratno.

Za uspešno ravnanje z IT je pomemben odnos zaposlenih do informacij (information behavior) in informacijska kultura (information culture). Izraz odnos zaposlenih do informacij se nanaša na ravnanje zaposlenih z informacijami, to je iskanje, uporabo, spreminjanje, razdeljevanje, zbiranje in celo ignoriranje informacij. Informacijska kultura pa je vzorec vedenj, ki izražajo usmerjenost organizacije nasproti informaciji. Izvira iz individualnih in organizacijskih vrednot in vedenj, ki se nanašajo na ravnanje z informacijami. Informacijska kultura je lahko odprta ali zaprta, usmerjena je lahko na notranje ali na zunanje okolje, lahko je usmerjena h kontroli ali k spodbujanju – neposrednemu komuniciranju, telefoniranju, telekonferenci. Na informacijske tehnologije lahko gledamo tudi kot na predmete, ki odsevajo socialne vrednote in norme. Če norme spodbujajo odprt tok informacij, se pričakuje, da bodo uporabniki uporabili tehnologijo, da bodo ravnali v skladu z normami. Pričakujemo lahko tudi, da bodo odprte in vitalne informacijske kulture spodbujale uporabo sodelovalnih informacijskih tehnologij, pri čemer pojem odprta opisuje stopnjo, do katere lahko dobijo zaposleni dostop do informacij brez kakršnekoli omejitve s strani organizacije. Pojem vitalna informacijska kultura pa se nanaša na pomanjkanje formalnih struktur in ukazov za posredovanje informacij (Jarvenpaa, 2000, str. 134).

Raziskave o informacijski kulturi so pokazale naslednje (Davenport, 1997, str. 84):

1. Okolja, ki so bolj odprta za informacije, imajo višji nivo raziskovalne produktivnosti.
2. Med spodbujanjem uporabe znanstvenih in tehničnih informacij ter delovanjem podjetja obstaja pozitiven odnos.
3. Pridobivanje in posredovanje informacij je povezano z višjo inovacijsko in znanstveno produktivnostjo.

Tri oblike odnosa do informacij izboljšujejo informacijsko okolje podjetja: izmenjava informacij, ravnanje s presežkom informacij in ravnanje z večpomenskimi informacijami.

Izmenjava informacij (information sharing) je prostovoljno dejanje, pri katerem da imetnik informacije le-to na razpolago tudi drugim. Izmenjava informacij je potrebno razlikovati od poročanja, ki je neprostovoljna izmenjava informacij, ki poteka rutinsko. Vedno več managerjev meni, da je posredovanje informacij zaželeno vedenje, ki pripomore k uspešnosti poslovanja podjetja, vendar takega vedenja ni enostavno spodbuditi. Če hočemo spodbuditi izmenjavo informacij je potrebno med drugim tako vedenje nagrajevati. V japonskih podjetjih ustvarjajo horizontalni tok informacij najpogosteje na ta način, da managerji v svoji karieri opravljajo različne funkcije. Horizontalni tok informacij pospešujejo tudi pogosti sestanki managerjev in stil odločanja, ki temelji na kompromisu.

Na pripravljenost za posredovanje informacij vplivajo racionalni samointeres kot tudi socialni in organizacijski kontekst. Bolj ko oseba verjame, da je izmenjava informacij običajno, pravilno in pričakovano vedenje na delovnem mestu, bolj bo pripravljena izmenjevati informacije. Izmenjava informacij bi morala biti večja tudi v primeru, ko značilnosti tehnologije (uporabniku prijazni sistemi) zmanjšujejo psihološke stroške posredovanja. Bolj, ko je delo zaposlenega odvisno od dela drugih, bolj je poudarjena potreba po koristoljublju in vzajemnih odnosih in zato oseba raje izmenjuje informacije. Tisti, ki izmenjuje informacije, se zaradi tega počuti potreben, zaželen in cenjen, kar ga motivira za izmenjavo informacij (Jarvenpaa, 2000, str. 135).

Nekateri izmed razlogov, zakaj zaposleni nočejo izmenjevati informacij pa so naslednji:

1. Informacija, ki jo zadržijo zase, jim lahko koristi pri napredovanju.
2. Informacija bi lahko prikazala izmenjevalca informacije in njegov oddelek v negativni luči.
3. Izmenjevalca informacije skrbi, kaj bo prejemnik informacije z informacijo storil.
4. Za izmenjavo informacij se porabi preveč časa.

Za vsak proces spremembe je bistven razvoj meril zaželenega vedenja. Za pospeševanje pravega vedenja in zaviranje napačnega je treba uporabiti primerne nagrade in kontrole. Managerji na vseh nivojih morajo nagrade in sankcije dosledno izvrševati. Dobro je na primer legalizirati vlogo kot je na primer dostavljalec informacij. Če hočemo, da so sankcije in nagrade učinkovite, morajo biti opažene in celo institucionalizirane.

Obstajata najmanj dva načina, kako lahko podjetja učinkovito usmerjajo vedenje posameznikov. Zaposlene v podjetjih se lahko opremi z navodili in orodji, ki jim pomagajo bolj učinkovito zgraditi njihovo osebno informacijsko okolje. Management lahko tudi identificira posameznike znotraj organizacije, pri katerih želijo vplivati na njihov odnos do informacij. To so lahko višji managerji ali posebno aktivni uporabniki, dobavitelji ali posredniki informacij na kateremkoli nivoju v organizaciji. Najbolj praktično pa je začeti z upravljanjem odnosa zaposlenih do informacij na majhni skupini.

Taktike za učinkovito upravljanje odnosa zaposlenih do informacij so naslednje (Davenport, 1997, str. 104):

1. Sporočite, da je informacija dragocenost.
2. Pojasnite informacijsko strategijo organizacije in njene cilje.
3. Določite potrebne sposobnosti za ravnanje z informacijami.

4. Osredotočite se na upravljanje specifičnih oblik informacij.
5. Določite, kdo je odgovoren za odnos zaposlenih do informacij, to naj bo del organizacijske strukture.
6. Ustvarite odbor, na katerega se bo naslavljalo stvari v zvezi z odnosom zaposlenih do informacij.
7. Izobrazite zaposlene o stvareh, ki se nanašajo na odnos zaposlenih do informacij.

2.4 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE PRI VPELJAVI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Na vpeljavo IT v organizacijo pa lahko gledamo razen z vidika dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati pri vpeljavi IT, tudi z vidika sprememb, ki jih povzroči vpeljava IT v socialnem sistemu organizacije. Socialni in tehnični podsistem sta namreč v organizaciji tako tesno povezana, da ima sprememba v tehničnem sistemu, na primer vpeljava IT, brez dvoma tudi učinke na socialni sistem. V veliko primerih nova IT pomeni spremembo načina opravljanja dela in spremembo načina sodelovanja. Če nameravamo vpeljati novo IT, je zato potrebno preučiti naravo delovnih nalog, hitrost s katero morajo biti opravljene, obliko kontrole, kakšne informacije naj imajo zaposleni, itd. Uvajalci novega sistema morajo razumeti, kako bo sistem vplival na organizacijo kot celoto s tem, da se posebej osredotočijo na probleme in spremembe, ki bodo nastali v zvezi z odločanjem.

Če hočemo, da bosta tehnični in socialni sistem delovala usklajeno, moramo organizacijske spremembe planirati, vendar tudi v tem primeru ni nujno, da bodo uspešno izvedene, ker jih je težko upravljati. V nekaterih podjetjih so organizacijske spremembe celo nezaželene in jih ne planirajo. V tem primeru se ob vpeljavi IT pogosto pojavijo napetosti, ki težijo k spremembi. Problemi, ki nastanejo zaradi vpeljave IT se rešujejo naknadno, kar vodi k razdrobljenemu in nesistematičnemu načinu spreminjanja organizacije. Če hočemo obdržati obstoječo socialno strukturo, lahko preprečimo vplive IT. To lahko storimo na primer z naslednjimi ukrepi:

1. Preprečimo dostop do tehnologije tistim, ki je ne rabijo neposredno za svoje delo.
2. Omejimo dostop do informacij.
3. Izdelamo natančna pravila za delovne naloge.

Kot posledica teh ukrepov pa lahko nastane zapletena struktura, ki ni več smiselna, in ki zavira uspešno uporabo tehnologije (Eason, 1988, str. 112).

Spremembe, ki jih omogoča IT ob skrbnem planiranju, so naslednje:

1. Avtomatizacija, ki omogoča bolj učinkovito opravljanje nalog.
2. Racionalizacija postopkov.

Avtomatizacija pogosto razkrije ozka grla v proizvodnji, ki zavirajo obstoječi razpored opravljanja postopkov. Z racionalizacijo postopkov se izločijo ozka grla iz razporeda postopkov.

3. Preurejanje poslovanja.

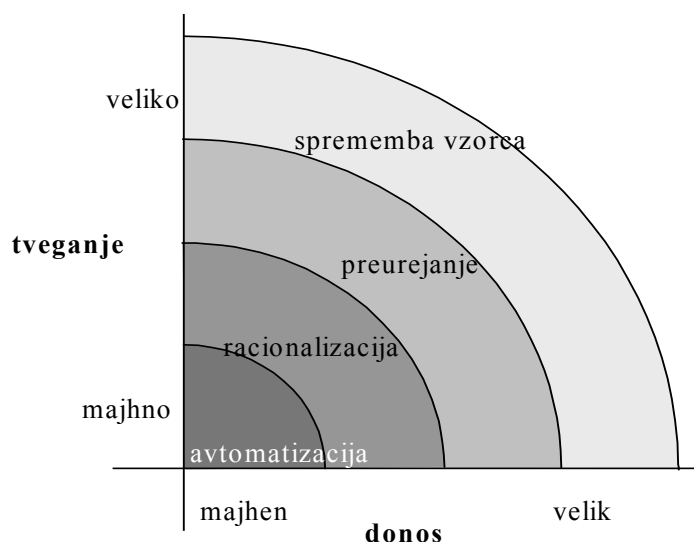
Pri tej obliki organizacijske spremembe se poslovne procese analizira, poenostavi in preoblikuje. Cilj preurejanja je radikalno zmanjšanje stroškov poslovanja. Preurejanje zahteva novo vizijo organizacije poslovanja.

4. Sprememba vzorca poslovanja.

Sprememba vzorca poslovanja vključuje ponovni razmislek o vrsti poslovanja in organizacije.

Pri spremembi organizacije so prisotni tveganje in nagrade. Najbolj pogoste oblike organizacijske spremembe so avtomatizacija in racionalizacija. Ti strategiji, ki se relativno počasi izvajata imata skromne donose in nizko tveganje za neuspeh. Hitrejše in bolj obsežne spremembe kot sta preurejanje in sprememba vzorca prinašata visoke nagrade, imata pa tudi precejšnjo možnost za neuspeh (Glej sliko 3) (Laudon, 1996, str. 407).

Slika 3: Tveganja in nagrade pri različnih spremembah organizacije



Vir: Laudon, 1996, str. 407

Spremembe, ki jih omogoča vpeljava IT lahko razvrstimo v skupine, ki jih prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Zmožljivosti IT in njeni organizacijski vplivi

Zmožljivost	Vpliv na organizacijo / korist
<i>Izvrševalna</i>	IT lahko preoblikuje nestrukturirane procese v rutinske transakcije
<i>Geografska</i>	IT lahko hitro in z lahkoto prenese informacijo čez velike razdalje, kar naredi poslovanje neodvisno od lokacije
<i>Avtomatizacijska</i>	IT lahko v postopku nadomesti ali zmanjša človeško delo
<i>Analitična</i>	IT nudi zapletene analitične metode, ki podpirajo proces
<i>Informativna</i>	IT lahko ustvari obsežno količino informacij, ki so potrebne v procesu
<i>Razporejevalna</i>	IT lahko omogoči spremembe v zaporedju nalog v procesu, pogosto omogoča, da se raznovrstne naloge opravljajo istočasno
<i>Upravljanje z znanjem</i>	IT omogoča ujeti in razpršiti znanje z namenom izboljšanja procesa
<i>Sledilna</i>	IT omogoča podrobno sledenje o statusu nalog, vnosih in iznosih
<i>Odstranjuje posrednike</i>	IT se lahko uporabi za povezavo dveh strank znotraj procesa, ki bi drugače komunicirali preko posrednika (notranjega ali zunanjega)

Vir: Laudon, 1996, str. 405

2.5 PREGLED RAZISKAV O INFORMACIJSKI TEHNOLOGIJI IN ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKI

V nadaljevanju bom predstavila potek in ugotovitve nekaterih raziskav, v okviru katerih so avtorji preučevali vlogo organizacijskih dejavnikov pri vpeljavi IT ter vpliv IT na delovanje organizacije. Opisala bom naslednje raziskave:

1. Organizacijska kultura in uspešna vpeljava informacijske tehnologije (Organizational culture and successful information technology implementation) (Harper, 2001, str. 11-15),
2. Uporaba IT pri posredovanju informacij: raziskovalna študija dejavnikov (The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants) (Jarvenpaa, 2000, str. 129-154),
3. Organizacijski dejavniki pri vpeljavi skupinske programske opreme (Learning with Notes: organizational issues in groupware implementation) (Orlikowski, 1992a, str. 1-13),
4. Skupinska programska oprema v praksi (Groupware in practice) (Downing, 1999, str. 25-31),
5. Sprememba organizacije zaradi vpeljave skupinske programske opreme (Evolving with Notes: organizational change around groupware technology) (Orlikowski, 1995, str. 1-31).

2.5.1 Organizacijska kultura in uspešna vpeljava informacijske tehnologije

2.5.1.1 Cilj raziskave

Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali med uspešnostjo vpeljave IT in organizacijsko kulturo obstaja korelacija.

2.5.1.2 Potek in obseg raziskave ter raziskovalna metodologija

Raziskava je zajemala 18 podjetij, izvajali pa so jo 3 leta. V vsako podjetje, ki je bilo vključeno v raziskavo so pred kratkim vpeljali pomemben informacijski sistem, da bi izboljšali produktivnost podjetja. Vzorec je zajemal majhna in velika podjetja, pri čemer so za majhno podjetje opredelili podjetje z manj kot 400 zaposlenimi.

2.5.1.3 Orodje za oceno organizacijske kulture

Vrsto kulture podjetja je avtor določil s pomočjo 54-tih značilnosti organizacijske kulture. Pri tem je izhajal iz instrumenta imenovanega organizacijski kulturni profil. Za določitev kulture podjetja je uporabil mrežo, pri kateri je vertikalna os predstavljala značilnosti organizacijske kulture, ki izražajo skrb za ljudi (poštenost, sodelovanje, navdušenje za delo, zaupanje), horizontalna os pa je predstavljala značilnosti organizacijske kulture, ki izražajo skrb za proizvodnjo (uslužnost, prevzemanje tveganja, natančnost, konkurenca).

Slika 4: Mreža kot pomoč pri identifikaciji stila organizacijske kulture



Vir: Harper, 2001, str.2

Avtor je uporabil mrežo, ki ima 5 značilnih položajev, da je identificiral kulturne stile na mreži kulturnih značilnosti (glej Sl. 4). Položaj (9,9) na mreži je položaj, ki izraža skupinsko delo in kaže na to, da je v organizaciji pomembna skrb za oboje, za ljudi in za proizvodnjo. Položaj (9,1) kaže, da obstaja v organizaciji visok nivo skrbi za proizvodnjo in nizek nivo skrbi za ljudi. To je avtoritativni tip kulture. V položaju (1,9) imamo kulturo podeželnega kluba, kjer so v središču ljudje, stvari, ki se nanašajo na proizvodnjo pa niso pomembne. Kompromisen kulturni stil opisuje položaj (5,5). Organizacije tega tipa poskušajo na pravičen način reševati probleme organizacije. Položaj (1,1) pa izraža malo skrbi tako za ljudi kot za proizvodnjo. Strategija tega tipa organizacije je 'ne delati napak', kaže pa se v tem, da se ne dela veliko. Ta stil navadno vodi k propadu podjetja (Harper, 2001, str. 2).

2.5.1.4 Orodje za merjenje uspešnosti vpeljave informacijske tehnologije

Kot instrument, s katerim je avtor izmeril stopnjo uspešnosti podjetja, ki jo je povzročila vpeljava IT, je avtor uporabil instrument imenovan Profil IT. Profil IT upošteva številna področja vpeljave IT v podjetju kot so končni rezultat IT, strategijo, oblike investicij v IT in vrednotenje vsake investicije, vpliv IT na strukturo, sodelovanje uporabnikov, izkoriščanje funkcij IT, osnovne vzroke za neuspeh IT in druge koristi IT.

2.5.1.5 Potek raziskave in obdelava rezultatov

Preko 600 vprašalnikov o kulturi podjetja je bilo poslanih v 17 podjetij. Sodelujoča podjetja so se razlikovala po velikosti, panogi in poznavanju IT. Ko je podjetje začelo sodelovati v raziskavi je bilo poslanih tudi preko 60 vprašalnikov o profilu IT nekaterim posameznikom v podjetjih, ki so poznali zgodovino IT v njihovih podjetjih. Ti posamezniki so bili nato tudi osebno intervjuvani.

Rezultati vprašalnika o profilu informacijske tehnologije so omogočili izračun povprečnih vrednosti za vsako področje ocenjevanja IT. Rezultati vprašalnika o profilu organizacijske kulture pa so za vsako podjetje omogočili izračun povprečne vrednosti za usmerjenost k ljudem in izračun povprečne vrednosti za usmerjenost k proizvodnji. Ti rezultati so omogočili izračun korelacijskih koeficientov med posameznimi kategorijami.

2.5.1.6 Ugotovitve raziskave

Rezultati raziskave so pokazali, da so vrednote, ki so usmerjene k ljudem linearno povezane z uspešnostjo vpeljave IT, medtem ko to ne velja za vrednote, ki so usmerjene k proizvodnji. Če se zmanjša komponenta usmerjenosti k ljudem, se zmanjša tudi uspešnost IT, komponenta usmerjenosti k proizvodnji pa ima veliko manj vpliva na uspešnost IT.

Analiza je odkrila, da naslednje kulturne značilnosti kažejo pozitivno korelacijo z uspešnostjo vpeljave IT. Značilnosti, katerih korelacija je večja, so našteje po padajočem vrstnem redu glede na jakost korelacije (Harper, 2001, str. 4):

1. Avtonomija zaposlenih pri ravnanju z IT.

V organizacijah, kjer so uspešno vpeljali IT, razumejo, da zaposleni ne potrebujejo samo primernega orodja za izvrševanje svojih nalog. Biti morajo tudi neodvisni pri odločanju, kako in do kakšnega obsega bodo izkoriščali to orodje.

2. Zaupanje.

V organizacijah, kjer si zaposleni zaupajo in so pošteni, le-ti čutijo, da se njihovo mnenje ceni in da se jim zaupa, da dobro delajo. Avtor predvideva, da se zaposlene v takih organizacijah spodbuja, da se vključijo v proces vpeljevanja IT. Vpeljava IT je bolj uspešna, če pri njej sodelujejo tudi uporabniki.

3. Skupinsko orientirano delo.

V podjetjih, ki so uspešno vpeljala IT, je veliko skupinskega dela. Skupinsko odločanje in skupinske akcije lahko odločilno vplivajo na sprejetje IT.

4. Fleksibilnost.

Organizacije, ki želijo z uporabo IT kar najbolj izboljšati rezultate, morajo biti dovolj fleksibilne, da se prilagodijo tehničnim spremembam.

5. Prost tok informacij.

Organizacije, ki so uspešno vpeljale IT, bolj cenijo prost tok informacij kot organizacije, ki pri vpeljavi IT niso bile uspešne. Zelo pomembno je, da se v organizaciji ustvari prost tok informacij, ker se tako zmanjšuje možnost napačne interpretacije prejetih informacij. Informacije se v takih organizacijah širijo tako hitro, da ljudje hitro zvedo, če je bila naloga učinkovito opravljena.

Raziskava je razkrila tudi kulturne značilnosti, ki so z uspešnostjo vpeljave IT v veliki negativni korelaciji, večji od $-0,5$. Te značilnosti, ki so našteje po padajočem vrstnem redu glede na jakost negativne korelacije, so naslednje:

1. Usmerjenost k pravilom.

Toga pravila lahko vplivajo na to, kako zaposleni in skupine znotraj podjetja razmišljajo o informaciji.

2. Vzpostavljene smeri avtoritete.

Če informacija ogrozi osnovane linije avtoritete, se ne bo z lahkoto širila.

3. Previdnost.

4. Natančnost.

5. Predvidljivost.

V organizacijah, kjer prevladuje prevelika natančnost in predvidljivost, je manj verjetnosti, da se bo eksperimentiralo z novimi tehnologijami, posebej če lahko te tehnologije spodbudijo spremembe. Videti je, da v organizacijah s temi značilnostmi težje spremenijo programe, ki so usmerjeni k ljudem kot so izobraževanje, motivacija, odnosi s strankami do stopnje, ki je potrebna za uspešno vpeljavo IT.

Avtor meni, da bi morali v organizaciji pred vpeljavo IT proučiti, kako se IT sklada z obstoječo organizacijsko kulturo oz. kakšna je informacijska kultura v podjetju. Pred vpeljavo IT bi bilo potrebno identificirati značilnosti obstoječe kulture in nato začeti z zmanjševanjem ali odstranjevanjem tistih značilnosti, ki preprečujejo ali upočasnjujejo uspešno vpeljavo IT in krepijo tistih značilnosti organizacijske kulture, ki podpirajo uspešno vpeljavo IT (Harper, 2001, str. 5).

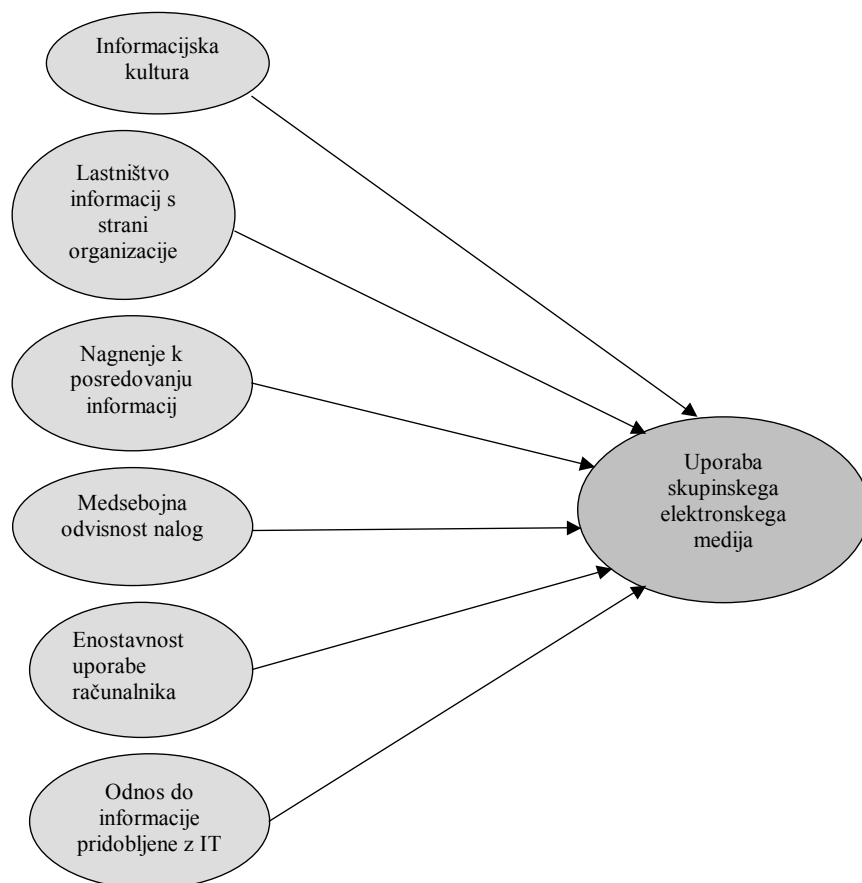
2.5.2 Uporaba IT pri posredovanju informacij: raziskovalna študija dejavnikov

2.5.2.1 Namen raziskave

V tej raziskavi sta poskušala avtorja odkriti, kaj vpliva na uporabo sodelovalnih elektronskih medijev. S tem ciljem sta preverjala naslednjih 6 hipotez:

1. Odprte in vitalne informacijske kulture so povezane z uporabo IT za izmenjevanje informacij.
2. Prepričanje posameznikov, da so informacije in znanje last organizacije in ne osebna last posameznika, je povezano z nizko uporabo IT za izmenjevanje informacij.
3. Nagnjenje k izmenjevanju informacij je povezano z večjo uporabo IT za izmenjevanje informacij.
4. Medsebojna odvisnost nalog je povezana z večjo uporabo IT za izmenjevanje informacij.
5. Enostavnost uporabe računalnika s strani zaposlenih je pozitivno povezana z večjo uporabo IT za izmenjevanje informacij.
6. Pozitiven odnos do informacije pridobljene z IT je povezan z večjo uporabo IT za izmenjevanje informacij (Jarvenpaa, 2000, str. 146).

Slika 5: Raziskovalni model o vplivu raznih dejavnikov na uporabo IT



Vir: Jarvenpaa, 2000, str. 133

2.5.2.2 Metodologija

Raziskava je potekala na eni izmed univerz v ZDA. Ciljna populacija je bilo pisarniško osebje, ki je imelo osebne računalnike povezane v mrežo. Enota analize je bil zaposleni v oddelku. Vprašalnike, ki so se nanašali na vsebino hipotez, je prejelo 4253 zaposlenih, od tega 2550 akademikov in 1703 administrativnih oseb. Izpolnjene vprašalnike je vrnilo 1125 zaposlenih, kar je pomenilo 27 odstotno odzivnost. Za obdelavo podatkov sta avtorja uporabila razne statistične metode.

2.5.2.3 Rezultati raziskave

Rezultati preverjanja hipotez so bili naslednji:

1. Hipoteza, da je odprta, vitalna informacijska kultura v pozitivni povezavi z uporabo IT za izmenjevanje informacij, ne drži. Rezultati so pokazali, da med tema dvema spremenljivkama obstaja negativna povezava. Šibka negativna povezava kaže na to, da ljudje, ki menijo, da imajo bolj strukturirano, hierarhično informacijsko kulturo, v večji meri uporabljajo IT za izmenjevanje informacij. Avtorja predpostavljata, da je v tem primeru možno, da se medij uporablja bolj pogosto zaradi zahtev hierarhije ali pa da se na ta način pridobi informacije, ki niso prostovoljno posredovane s strani bližnjih sodelavcev.

2. Hipoteza, da je mišljenje ljudi, da informacija pripada organizaciji, povezano z nizko uporabo IT za izmenjevanje informacij, drži.
3. Hipoteza, da je nagnjenje k izmenjevanju informacij povezano z uporabo IT za izmenjevanje informacij, drži. Veljavnost druge in tretje hipoteze kaže na to, da lahko organizacija doseže velike koristi, če zna vplivati na mnenja zaposlenih o lastništvu informacij in na njihovo vedenje v zvezi z izmenjevanjem informacij.
4. Hipoteza, da obstaja povezava med jakostjo medsebojne odvisnosti nalog in uporabo IT za izmenjevanje informacij, drži. Povezava med tema dvema spremenljivkama je bila druga najmočnejša izmed vseh proučevanih povezav med različnimi dejavniki in uporabo elektronskih medijev, zato sta avtorja sklepala, da igra koristoljublje oz. sebičnost do razumnih mej, bistveno vlogo pri izmenjevanju informacij. Sodelovalne tehnologije omogočajo, da zaposleni z lahkoto izmenjujejo informacije in znanje na strukturiran in neformalen način, kar pospešuje medsebojno odvisnost operacij med dvema ali večimi ljudmi. Če zmogljivosti računalniških sistemov ustrezajo delovnim potrebam njihovih uporabnikov, se uporabljajo z večjo verjetnostjo.
5. Hipoteza, da je enostavnost uporabe računalnika povezana z večjo uporabo IT za izmenjevanje informacij, drži. Enostavnost uporabe računalnika torej znatno pospešuje izmenjevanje informacij in komunikacijo z uporabo elektronskih medijev.
6. Uporaba IT za izmenjevanje informacij je močno povezana z mišljenjem, da se z IT lahko na učinkovit način pride do dragocene informacije. Hipoteza, da je pozitiven odnos do informacije, pridobljeno z IT povezan z večjo uporabo IT, torej drži. Jakost povezave med tema dvema spremenljivkama je bila izmed vseh povezav med različnimi dejavniki in uporabo IT, najmočnejša.

Avtorja sta opozorila tudi na nekatere pomanjkljivosti raziskave. Opozorila sta, da je bila raziskava narejena na univerzi in da je posploševanje rezultatov na privatni sektor lahko vprašljivo. Raziskava ima tudi to pomanjkljivost, ker ni bilo preverjeno, ali med obstoječimi subkulturami (na primer med akademiki in med administrativnimi delavci) obstajajo razlike. Pomanjkljivost raziskave je tudi, da sta avtorja sicer ugotovila med katerimi spremenljivkami obstajajo povezave, vendar nista pojasnila, zakaj (Jarvenpaa, 2000, str. 146).

2.5.3 Organizacijski dejavniki pri vpeljavi skupinske programske opreme

V članku z naslovom 'Organizacijski dejavniki pri vpeljavi skupinske programske opreme' avtorica opisuje ugotovitve, do katerih je prišla na podlagi raziskovalne študije primera, v katerem je proučevala vpeljavo in uporabo programskega orodja Lotus Notes v eni izmed pisarn velikega podjetja. Njen namen je bil ugotoviti, kako se spreminjajo narava dela in socialni odnosi v pisarni zaradi uporabe skupinske programske opreme. Poleg tega je avtorica z raziskavo skušala ugotoviti, kateri organizacijski elementi vplivajo na učinkovito vpeljavo skupinske programske opreme (Orlikowski, 1992a, str. 1).

2.5.3.1 Potek in metoda raziskave

Raziskava je bila izvedena znotraj velikega storitvenega podjetja, ki je svojo dejavnost izvajalo po vsem svetu. Za to podjetje je bila značilna hierarhična struktura, ki so jo tvorili štirje hierarhični nivoji – svetovalno osebje, višji svetovalci, vodje in najvišje vodstvo. Podjetje je bilo

organizirano tako, da so za poslovanje s strankami skrbele lokalne enote podjetja, njihovo delo pa je bilo koordinirano iz matične enote podjetja.

Avtorica je vpeljavo in uporabo Notesa proučevala pet mesecev. Podatke je zbirala s pomočjo nestrukturiranih intervjujev, pregleda pisarniških dokumentov, opazovanj sestankov in izobraževanj. Intervjuvala je 91 zaposlenih na različnih hierarhičnih nivojih, med njimi tudi ključne vodilne osebe z matičnega podjetja.

2.5.3.2 Rezultati raziskave

Avtorica je na podlagi analize podatkov prišla do zanimivih zaključkov o tem, kateri dejavniki vplivajo na vpeljavo in uporabo Notesa. Odkrila je, da na osvojitve, razumevanje in uporabo Notesa v začetnem obdobju vplivata najmanj dve vrsti organizacijskih elementov: kognitivni in strukturni. Kognitivni elementi so mnenja in predstave, ki jih imajo posamezniki o svetu, organizaciji, delu, tehnologiji, itd. Mnoge predpostavke in vrednote so zaposlenim skupne. Ustvarjanje skupnih mentalnih modelov pospešujejo izobraževanje, delovne izkušnje in vsakdanje sodelovanje.

Strukturne značilnosti organizacije vključujejo sisteme nagrajevanja, politike, delovne postopke in norme, ki se oblikujejo z delovanjem članov organizacije. V organizacijah, kjer se predpostavke o osnovi skupinske programske opreme ne ujemajo s predpostavkami, ki so osnova organizacijske kulture, politik in sistemov nagrajevanja, je malo verjetno, da bo prišlo do učinkovitega računalniškega sodelovanja brez spremembe v strukturnih značilnostih. Take spremembe je težko izvršiti in običajno naletijo na odpor. Brez takih sprememb bodo obstoječi kulturni elementi najbrž velika ovira na poti do željene rabe tehnologije. Kulturnim predpostavkam, ki so potrebne za uporabo Notesa je nasprotna kultura konkurenčnega individualizma, ki krepi individualni napor in zmožnosti, in ki ne podpira sodelovanja ali posredovanja znanja.

Tudi, če posamezniki nimajo na razpolago sredstev, da bi eksperimentirali z novo tehnologijo, ali če ne dobijo specifičnih aplikacij, ki jim bodo pomagale izvršiti delo v okviru tehnologije, bodo vsakodnevni pritiski za izvršitev nalog usmerjali njihove odločitve o razporeditvi časa.

Pri vpeljavi skupinske programske opreme so posebej pomembni kognitivni elementi, ki se nanašajo na IT, in ki jih je avtorica poimenovala tehnološki okviri. Tehnološke okvire lahko opredelimo kot niz predpostavk, prepričanj, znanj in pričakovanj, ki jih uporabljajo ljudje, da bi razumeli vlogo tehnologije v organizacijah. Tehnološki okviri lahko na primer vključujejo razumevanje o tem, kaj je glavni namen poslovanja organizacije in kakšna je vloga IT pri tem. Tehnološki okviri odražajo razumevanje tehnologije, ki je skupno vsem članom skupine (Orlikowski, 1992a, str. 3).

Najbolj pomembne dimenzije, ki določajo tehnološke okvire so:

1. Dimenzija 'Filozofija proti tehnologiji' zajema splošna prepričanja in predpostavke posameznika o tehnologiji in o informacijski tehnologiji in njegove zaznave organizacijske

filozofije. Splošna predpostavka o tehnologiji je lahko na primer ta, da si lahko z njo pomagamo ali pa, da je moteča in namenjena kontroli.

2. Dimenzija 'Vprašanja v zvezi z začetno fazo IT' obsega znanje, pričakovanja in izkušnje, ki jih imajo posamezniki v zvezi z začetno fazo specifične IT. Ta dimenzija vključuje osnovno znanje in motivacijo za uporabo IT, izkušnje s prejšnjo IT, naravo in domet načrtovane IT. Zaradi izkušenj, ki so jih imeli ljudje z računalniki 'mainframe' v 70-tih letih, lahko na primer le-ti pričakujejo, da so taki računalniki dragi, okorni, nefleksibilni in neprijazni za uporabo.

3. Dimenzija 'Vprašanja v zvezi z vpeljavo IT' vključuje znanje, pričakovanja in izkušnje, ki jih imajo posamezniki o obliki, razvoju in inštalaciji specifične IT, vključujoč osnovno znanje in zgodovino procesa vpeljave, časovni okvir in faze procesa vpeljave, obseg, nivo in kvaliteto izobraževanja za delo z IT ter zaznavanje procesa vpeljave, ovir in pospeševalcev IT.

4. Dimenzija 'Vprašanja v zvezi z uporabo IT' obsega znanje, pričakovanja in izkušnje, ki jih imajo posamezniki v zvezi z uporabo specifične IT. Vključuje pogostost in preudarnost pri uporabi, nivo zadovoljstva z IT, tehnično podporo in podporo pri vzdrževanju IT, oceno stroškov, velikosti, zapletenosti, kvalitete in koristnosti IT.

5. Dimenzija 'Kriteriji uspeha' vključuje načine vrednotenja specifične IT. Na primer, managerji lahko vrednotijo IT po tem, koliko prispeva k povečanju produktivnosti, tehnologi lahko vrednotijo IT glede na to, kolikokrat se pokvari, kakšni so programi, uporabniki pa po tem, v kolikšni meri jim pomaga izvršiti nalogo.

6. Dimenzija 'Vpliv' obsega pričakovanja in izkušnje posameznikov, ki jih imajo v zvezi z vplivom specifične IT na organizacijsko strukturo, kulturo, način poslovanja, potek dela, naravo dela, večšine, kontrolne mehanizme, odnose, socialni status, obseg dela in stres.

7. Dimenzija 'Odnosi z drugimi uporabniki IT' se osredotoča na odnose in medsebojni vpliv, ki obstajajo med uporabniki IT iz različnih skupin. Ta dimenzija vključuje 3 ključne skupine: vodstvo, uporabnike in tehnologe. Vključuje pa lahko tudi uporabnike IT kot so prodajalci, svetovalci, odjemalci in zastopniki vlade (Orlikowski, 1992a, str. 6).

Ko so posamezniki soočeni z novo tehnologijo, jo poskušajo razumeti v okviru svojih tehnoloških okvirov s tem, da te okvire razširijo in jim prilagodijo nekatere vidike tehnologije. Če se tehnologija močno razlikuje od vseh dotedanjih, morajo uporabniki svoje tehnološke okvire spremeniti, saj samo na ta način lahko razumejo in učinkovito uporabljajo novo tehnologijo. Na spremembo tehnoloških okvirov vpliva:

1. vrsta in obseg informacij, ki jih prejmejo o IT,
2. vrsta in oblika usposabljanja za delo z IT.

Izobraževanje uporabnikov o novi tehnologiji je bistveno za razumevanje njenih zmogljivosti in razlikovanje od sorodnih tehnologij. Izobraževanje vpliva tudi na razširitev obstoječih tehnoloških okvirov ali razvoj novih. Način izobraževanja, ki se uporablja za individualno rabo računalnika bo malo verjetno zaposlenim pomagal pri razumevanju skupinske programske opreme. Posamezniki, ki uporabljajo računalnike pri individualnem delu, težko razumejo skupinsko uporabo tehnologije in sodelovalne aplikacije. Pri tem lahko pomagajo demonstracije takih aplikacij. Če posamezniki uporabljajo skupinsko programsko opremo znotraj skupine, lahko kolektivno učenje tehnologije pospeši razumevanje in pričakovanja. Če se posamezniki učijo o skupni tehnologiji sami, lahko oblikujejo svoje lastne predpostavke, pričakovanja in

postopke, ki se lahko razlikujejo od predpostavk ljudi, s katerimi bodo sodelovali s pomočjo tehnologije (Orlikowski, 1992a, str. 10).

V proučevani pisarni se Notes ni uporabljal na učinkovit način. Poglejmo, zakaj je bilo temu tako.

V času trajanja raziskave mnogo zaposlenih v pisarni ni imelo dobre predstave o tem, kaj je Notes in kako naj bi se ga uporabljalo. Njihovi tehnološki okviri v zvezi z Notesom so bili slabo razviti in v glavnem so se zanašali na znanje in izkušnje, ki so jih imeli z individualno uporabo tehnologije. Zato niso razvili novih vzorcev sodelovanja, niti drugačnih delovnih postopkov pri uporabi Notesa. Notesa tako sploh niso uporabljali, ali pa so ga vključili v obstoječe tehnološke okvire in ga uporabljali v glavnem za povečanje osebne produktivnosti z uporabo elektronske pošte, prenosa datotek ali dostopa do novic. Na oblikovanje neustreznih tehnoloških okvirov v zvezi z Notesom je vplivalo neustrezno komuniciranje in izobraževanje o Notesu.

Zaposleni v proučevani pisarni so na primer prejeli relativno malo informacij v zvezi z Notesom. Nekateri so o nameravani vpeljavi Notesa izvedeli iz časopisov, drugi na rednih letnih seminarjih podjetja, tretji, ko so program inštalirali na njihov računalnik. Ker niso dobili natančnih informacij o tem, kaj je Notes in zakaj se je podjetje odločilo za njegov nakup, so bili prisiljeni, da izoblikujejo svoje lastne predpostavke o tehnologiji in vzroku njene vpeljave. Posledica tega je bila, da so razvili šibke tehnološke okvire v zvezi z Notesom (Orlikowski, 1992a, str. 4).

Ker so bili tehnologi zelo zaposleni z nameščanjem kopij Notesa v pisarne po vsej deželi, jim je zmanjkalo virov in časa, da bi se v večji meri posvetili izobraževanju uporabnikov. Tudi vodstvo je menilo, da Notes ne zahteva formalnega izobraževanja končnih uporabnikov. Menili so, da se bodo zaposleni naučili uporabljati tehnologijo in ceniti njene zmogljivosti tako, da bodo z njo eksperimentirali in jo zato začeli uporabljati na različne in zanimive načine. Avtorica je v raziskavi odkrila, da zaposleni niso uporabljali Notesa na tak način, kot je pričakovalo vodstvo. Ker tak način vpeljave Notesa traja dalj časa je menila, da je možno, da je bila raziskava narejena prezgodaj.

Uporabniki so se za delo z Notesom usposabljali na dva načina: sami, s pomočjo videokaset in delovnega zvezka ter na tečaju, ki je trajal štiri ure, izvajali pa so ga računalniški strokovnjaki iz podjetja. Materiali za usposabljanje so bili relativno tehnični, poudarjali so individualno rabo orodja. Predavatelji so opisovali osnovne Notesove funkcije kot so elektronska pošta in brskanje po podatkovnih bazah. Pri izobraževanju se niso usmerili na podporo Notesa pri specifičnih aktivnostih posameznikov ali skupinski koordinaciji, temveč so vsem predstavili Notes na enak način. Izobraževanje za delo z Notesom je bilo podobno izobraževanju za delo s programi za povečanje osebne produktivnosti, zato so zaposleni v okviru njihovih obstoječih tehnoloških okvirov razmišljali o Notesu kot o orodju za individualno uporabo ter niso osvojili novega načina razmišljanja, ki bi bilo potrebno za uporabo Notesa pri skupinskem delu.

Učenje in uporabo Notesa je zelo zaviral sistem nagrajevanja v pisarni. Zaposleni v pisarni so bili nagrajeni za delo s klienti in ker poleg tega niso dobro razumeli delovanja tega orodja, so

delo z Notesom odklanjali. Veliko zaposlenih je uporabljalo elektronsko pošto in brskanje po podatkovnih bazah, ker to ni vzelo veliko časa. Bolj obsežna raba Notesa pa jim je že porušila ravnotežje med plačljivimi urami s klienti in preostalim časom, zato so se zaposleni uporabe Notesa izogibali.

V pisarni poleg tega niso formulirali novih delovnih postopkov ali novih politik v zvezi s kvaliteto podatkov, zaupnostjo in kontrolo dostopa. Mnogo zaposlenih je izjavilo, da je to zaviralo njihovo uporabo Notesa. Vodstvo ni formaliziralo standardnih postopkov in politik v zvezi s kvaliteto in kontrolo podatkov. Tehnologi zato niso želeli vzpostaviti politik, ki bi zahtevale organizacijske spremembe. Posledica nejasno opredeljenih postopkov in politik je bila negotovost v zvezi s tem, kdo je odgovoren za intelektualno vsebino Notesovih podatkovnih baz.

Piramidna struktura in pot kariere plezanja po hierarhični lestvici navzgor, je krepila individualistično in tekmovalno kulturo med zaposlenimi. Zaposleni v pisarni niso imeli veliko motivacije, da bi posredovali svoje ideje, ker so se bali, da bodo izgubili status, moč in konkurenčnost. Bolj sodelovalna kultura je vladala edino med zaposlenimi na najvišjih položajih, ker so že dosegli vrh kariere (Orlikowski, 1992a, str. 9).

2.5.4 Skupinska programska oprema v praksi

Avtorja sta s pomočjo raziskave, ki sta jo izvedla v 22 – tih svetovalnih podjetjih, v katerih so vpeljali in uporabljali skupinsko programska opremo, skušala odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kakšne koristi pričakujejo podjetja od skupinske programske opreme (SPO)?
2. Kakšne koristi so podjetja dejansko realizirala s pomočjo SPO?
3. Ali obstajajo med pričakovanimi in realiziranimi koristmi od SPO kakršnekoli razlike (Downing, 1999, str. 26)?

2.5.4.1 Metoda raziskave

Avtorja sta podatke, ki sta jih rabila, da bi odgovorila na zastavljena vprašanja, zbrala s pomočjo ankete in intervjujev. V podjetja sta poslala 100 anket, na katere so odgovarjali vodje. Avtorja sta naknadno intervjuvala še nekatere posameznike, zato da so pojasnili odgovore, in da sta pridobila dodatne informacije, ki sta jih potrebovala.

Avtorja je v anketi najprej zanimalo, v kolikšni meri so bile pričakovane in realizirane naslednje koristi:

1. izboljšanje storitev za odjemalca,
2. izboljšanje komunikacije znotraj svetovalnega podjetja,
3. konkurenčna prednost,
4. prihranek pri stroških,
5. večja produktivnost,
6. vpliv na znanje svetovalnega podjetja,
7. drugo.

Vprašani so ocenili pričakovane in realizirane koristi na 5 – stopenjski lestvici. Anketiranci so ocenili tudi, v kolikšni meri so prispevali k uspehu ali neuspehu SPO naslednji dejavniki:

1. podpora strokovnjaka za SPO iz vrst vodstva pri projektu SPO,
2. vodstvo je narekovalo uporabo SPO,
3. organizacijska kultura je podpirala SPO,
4. uporabilo se je metodo pilotskega projekta,
5. SPO so izbrali za izvedbo specifičnega poslovnega problema,
6. izobraževanje so izvajali strokovnjaki za informacijske sisteme,
7. izobraževanje je izvedel poslovni oddelek,
8. tehnična struktura je podpirala SPO,
9. projekt je bil zelo odmeven, imel je velik finančni vpliv,
10. drugo.

2.5.4.2 Rezultati raziskave

Avtorja sta za vsako korist SPO analizirala rezultate in navedla vzroke za razlike med pričakovanimi in realiziranimi koristmi SPO. Posebej so ju zanimala podjetja, ki so od SPO pričakovala določene koristi, niso pa jih realizirala. Rezultati raziskave so bili naslednji (Downing, 1999, str. 27):

1. Izboljšane storitve za odjemalca

Vseh 22 (100 %) podjetij, ki so sodelovala v anketi, je pričakovalo 'izboljšanje storitev za odjemalca' kot eno izmed koristi, ki jo bo podjetje prejelo z vpeljavo SPO. Povprečna stopnja realizacije te koristi je bila 3,4 na 5 stopenjski lestvici. V večini podjetij so bili precej zadovoljni z vlogo SPO pri izboljšanju storitev za odjemalce. Iz večine podjetij so poročali, da k večji kakovosti storitev v veliki meri prispeva takojšen dostop do podatkovnih baz z znanjem (pretekli predlogi strank, pogosto zastavljena vprašanja..) in komunikacija, ki je ne ovirata čas in prostor. Tri podjetja so poročala, da ni bilo po vpeljavi SPO nobenega napredka pri izboljšanju storitev za odjemalce. Kot glavni razlog za to so navedli, da so izobraževanje izvajali strokovnjaki za informacijske sisteme za razliko od drugih podjetij, kjer so bile za izobraževanje zadolžene poslovne enote. Strokovnjaki za informacijske sisteme so sicer zelo dobro predstavili tehnične funkcije SPO, niso pa se osredotočili na poslovne cilje organizacije, posebej na sposobnost SPO, da poveča kvaliteto storitev za odjemalce.

2. Povečana komunikacija znotraj svetovalnega podjetja

Povečano komunikacijo znotraj svetovalnega podjetja je pričakovalo 19 podjetij (86 %). Povprečna stopnja realizacije te koristi je bila 3,1. Kot glavni razlog za povečano komunikacijo so anketiranci navedli sposobnost komuniciranja s pomočjo SPO ne glede na čas in prostor komuniciranja. Na povečanje komunikacije je imela vpliv tudi prošnja zaposlenim, naj si prostovoljno izmenjujejo informacije. Sedem podjetij z uvedbo SPO ni opazilo napredka pri povečanju komunikacije v podjetju. Analiza podatkov je pokazala, da je bila za to deloma kriva organizacijska kultura, ki ni podpirala uporabe SPO v podjetju.

3. Konkurenčna prednost

V vseh 22 – tih podjetjih so pričakovali, da bo podjetje z uvedbo SPO pridobilo konkurenčno prednost. Povprečna stopnja realizacije te koristi je bila 2,5. Konkurenčna prednost je bila ena izmed koristi, ki so jih podjetja realizirala v najmanjši meri. Vzrok za to je bil ponovno v tem, ker so izobraževanje izvajali strokovnjaki za informacijske sisteme. Dodatni vzrok je bil v tem, da je vodstvo natančno določilo načine uporabe SPO, kar je zadržalo kreativnost in eksperimentiranje in možnost, da se ustvari konkurenčno prednost. Udeleženci intervjujev so v

zvezi s to koristjo pripomnili, da je konkurenčno prednost težko opredeliti in meriti, posebno na kratek rok. Celo podjetja, ki na kratek rok niso realizirala konkurenčne prednosti, so bila v zvezi s prihodnjimi rezultati optimistična.

4. Prihranek pri stroških

V 19 – tih podjetjih (86 %) so pričakovali, da bodo z vpeljavo SPO prihranili pri stroških. Ta korist je bila izmed vseh koristi SPO najslabše realizirana, povprečna stopnja realizacije te koristi je znašala 2. Čeprav so v podjetjih menili, da bodo na dolgi rok to korist realizirali v večji meri, so bili na kratek rok stroški vpeljave in izobraževanja večji kot so pričakovali. SPO je tehnologija s 'kritično maso'. Pri določenem obsegu tehnologije začnejo prihranki pri stroških naraščati po eksponentni stopnji, čeprav število uporabnikov tehnologije narašča linearno.

5. Večja produktivnost

V vseh 22 – tih podjetjih so pričakovali, da bodo z vpeljavo SPO uresničili to korist. Povprečna stopnja realizacije te koristi pa je bila 2,5. V šestih podjetjih so ocenili stopnjo realizacije te koristi s stopnjo 0. V teh podjetjih so navedli dva vzroka za tako slab rezultat:

1. Nad vpeljavo in uporabo SPO ni bedel strokovnjak za SPO z veliko močjo v organizaciji, ki bi neprestano nadzoroval in spodbujal uporabo SPO. Intervjuvanci so menili, da je težko spremeniti načine dela in povečati produktivnost, če ni nikogar, ki bi spodbujal uporabnike SPO k novim načinom uporabe.

2. Vodstvo ni dovolj natančno določilo smeri in področja uporabe SPO.

Zanimivo je bilo, da so intervjuvanci po eni strani menili, da natančne usmeritve s strani vodstva ovirajo pridobivanje konkurenčne prednosti, po drugi strani pa so želeli več usmeritev vodstva za doseganje večje produktivnosti. To nasprotje se je lahko pojavilo zato, ker je pojem produktivnosti bolj merljiv kot pojem konkurenčne prednosti, opozarja pa lahko tudi na težave pri iskanju razmerja med preveč togim in preveč ohlapnim vodstvom.

6. Vpliv na znanje svetovalnega podjetja

Vpliv na znanje svetovalnega podjetja je bila najmanj pričakovana korist (55 % podjetij) in istočasno v največji meri realizirana korist (povprečje 4,3). Možni vzrok za ta pojav je lahko ta, da je bil v raziskavi termin 'vpliv na znanje' nepravilno klasificiran in da so anketiranci menili, da termin 'vpliv na znanje' pomeni več uporabe znanja. V podjetjih, v katerih so pričakovali to korist, je vodstvo predlagalo in spodbujalo tako uporabo proizvoda. Skoraj vsa podjetja, ki so pričakovala to korist, so jo tudi realizirala. Če so uporabniki SPO vedeli, da imajo neposreden in takojšen dostop do podatkovnih baz z znanjem, so jih skoraj gotovo tudi uporabljali.

Na podlagi ugotovitev iz raziskave sta avtorja bodočim uporabnikom SPO svetovala naslednje:

1. Preverite, če v podjetju obstaja kultura, ki podpira izmenjevanje informacij in znanja.
2. Določite strokovnjaka za SPO z veliko močjo v podjetju, ki bo skrbel za načrtovan potek projekta.
3. Določite osnovne koristi, ki jih pričakujete z uporabo SPO.
4. Zagotovite, da bo poleg usposabljanja za reševanje tehničnih problemov, večji del usposabljanja naravnano na reševanje poslovnih problemov.
5. Poiščite primerno razmerje med dajanjem navodil za uporabo SPO in spodbujanjem zaposlenih za eksperimentiranje s SPO (Downing, 1999, str. 30).

2.5.5 Sprememba organizacije zaradi vpeljave skupinske programske opreme

S pomočjo te raziskave je želela avtorica ugotoviti, kakšen vpliv je imel obstoječi način uporabe skupinske programske opreme SPO, konkretno Lotus Notesa, na delovne postopke, strukturo in medsebojne odnose zaposlenih.

2.5.5.1 Potek in metoda raziskave

Raziskava je bila izvedena v podjetju, ki se ukvarja s prodajo programske opreme po vsem svetu in sicer v oddelku za podporo odjemalcem. Tehnična podpora odjemalcem je težavno delo, kajti stranke se obračajo na podjetje z različnimi težavnimi problemi. Reševanje problema stranke ponavadi zahteva večurno raziskovanje in vključuje iskanje s problemom povezanega materiala, sodelovanje z razvojnim oddelkom itd.

Raziskava je bila izvedena dve leti po vpeljavi Notesa. Podatki so bili zbrani s pomočjo 37 – tih nestrukturiranih in polstruktuiranih intervjujev. Udeleženci intervjujev so bili v glavnem iz oddelka za podporo odjemalcem, bili pa so tudi iz drugih oddelkov, kjer so uporabljali Notes, da so lahko sodelovali z oddelkom za podporo odjemalcem. Avtorica je zbirala podatke tudi z opazovanjem zaposlenih pri delu. Podatke je analizirala na kvalitativen način, tako da je iz zapiskov intervjujev in opazovanj izluščila bistvene stvari (Orlikowski, 1995, str. 3).

2.5.5.2 Rezultati raziskave

Analiza zbranih podatkov je pokazala, da je uporaba Notesa v proučevanem oddelku povzročila v obdobju dveh let številne planirane in nepričakovane spremembe, med katerima je vladala določena odvisnost. Planirane spremembe so prevladoval v začetnem obdobju vpeljave tehnologije ter pripravile teren za pojav nekaterih nepričakovanih sprememb. V kasnejšem obdobju uporabe tehnologije sta obe vrsti sprememb delovali istočasno. Tabela 2 prikazuje planirane in nepričakovane spremembe, ki jih je povzročila uporaba Notesa v različnih obdobjih njegove uporabe.

Začetno obdobje uporabe Notesa

V začetnem obdobju vpeljave Notesa sta se pojavili dve planirani organizacijski spremembi: sprememba v načinu dela specialistov in sprememba v načinu dela managerjev. Kot rezultat teh dveh planiranih sprememb sta se pojavili dve nepričakovani organizacijski spremembi: sprememba v razporejanju dela v oddelku in sprememba oblike sodelovanja med specialisti.

Planirana sprememba in način dela specialistov

Spremembi, ki sta se pojavili v načinu dela specialistov sta bili: dokumentiranje procesa in iskanje znanja. S pomočjo nove SPO se ni samo hranilo znanja o problemu in njegovi rešitvi, kot je bilo običajno pri prejšnji informacijski tehnologiji. Nova SPO je bila načrtovana tudi za hranjenje opisa vseh faz v procesu reševanja problema, kar je od specialistov zahtevalo, da so dokumentirali vse podrobnosti reševanja problema. Osredotočenje na dokumentiranje procesa je pomenilo spremembo v načinu dela specialistov od večinoma raziskovalnega k obojemu raziskovalnemu in dokumentarnemu.

Eden izmed zanimivih nepričakovanih rezultatov dokumentiranja procesa je bil, da so se specialisti zelo osredotočili na to, kaj in kako so dokumentirali. Ta pojav je po eni strani dokazoval, da so bili specialisti motivirani za sodelovanje. Probleme so želeli dokumentirati na način, ki bi drugim najbolj pomagal. Po drugi strani pa so se specialisti zavedali, da so njihovi dokumenti javno dostopni. Posledica tega je bila, da so kontrolirali in pregledovali, kaj je bilo objavljeno v podatkovnih bazah.

Tabela 2: Planirane in nepričakovane spremembe v oddelku za podporo odjemalcem v različnih obdobjih uporabe Notesa

Obdobje uporabe	Oblika spremembe	Področje organizacijske spremembe	Specifične organizacijske spremembe	Nepričakovani organizacijski rezultati
Začetno	Planirana	Način dela specialistov	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentiranje procesa Iskanje znanja 	<ul style="list-style-type: none"> Osredotočanje na dokumentacijo Pregledovanje dokumentov Učenje Odvisnost od tehnologije
	Planirana	Način dela managerjev	<ul style="list-style-type: none"> Upravljanje z viri Kontroliranje procesa in izvajanja 	<ul style="list-style-type: none"> Strah pred elektronskim nadzorom Tekmovanje med specialisti
	Nepričakovana	Razporejanje dela	<ul style="list-style-type: none"> Sodelavci za vzdrževanje Posredniki 	<ul style="list-style-type: none"> Odpor do prenosa dela na druge
	Nepričakovana	Oblika sodelovanja	<ul style="list-style-type: none"> Prostovoljno nudenje pomoči Norme za podporo in nudenje pomoči v elektronski obliki 	<ul style="list-style-type: none"> Tekoče medsebojno sodelovanje
Kasnejše	Planirana	Način celotne koordinacije	<ul style="list-style-type: none"> Elektronska povezava z oddelki za podporo odjemalcem na drugih kontinentih 	<ul style="list-style-type: none"> Pomanjkanje skupnih norm
	Planirana	Koordinacijski mehanizmi znotraj oddelka	<ul style="list-style-type: none"> Koordinacija z razvojnim oddelkom, managementom 	<ul style="list-style-type: none"> Odpor razvojnega oddelka
	Nepričakovana	Izkoriščanje znanja	<ul style="list-style-type: none"> Mehanizem izobraževanja Širjenje znanja 	<ul style="list-style-type: none"> Casovne omejitve Kontrola dostopa

Vir: Orlikowski, 1995, str. 7

SPO je specialistom omogočila, da so hitro in z lahkoto prišli do podatkovne baze, v kateri je bilo dokumentirano reševanje preteklih problemov. Dva zanimiva, nepričakovana rezultata tekočega iskanja znanja sta bila: tekoče učenje in tehnološka odvisnost. Ko so specialisti iskali znanje v podatkovni bazi so naleteli na vrsto problemov in rešitev. To je povzročilo, da so bili bolj informirani, kot so bili pred vsakodnevno uporabo SPO. Iskanje znanja je dobilo vlogo neformalnega in tekočega mehanizma učenja. Posledica osnovane baze znanja je bila, da je postalo delo specialistov od nje odvisno. Ker so se posebej mlajši specialisti pri delu zanašali samo na SPO, niso znali delati na druge načine, zato so jim okvare tehnologije povzročale velike probleme.

Planirana sprememba in narava dela managerjev

Uporaba Notesa je managerjem omogočila, da so lahko bolj učinkovito upravljali z viri, izvrševali tekoče procese in kontrolo. Kot posledica spremembe načina dela sta se pojavila dva nepričakovana rezultata: strah pred elektronskim nadzorom in nekaj konkurence med specialisti.

Notes je managerjem omogočil kratkoročno in dolgoročno upravljanje z viri. Managerji so poleg tega imeli večji vpogled v delovne procese specialistov kot pred vpeljavo te tehnologije, ker so specialisti delovne postopke dokumentirali. Dva nepričakovana rezultata elektronskega nadzora s strani managerjev sta bila strah specialistov pred elektronskim nadzorom in nastanek priložnosti za primerjavo med deli specialistov. Ker so imeli specialisti vpogled v delo drugih specialistov, se poleg tega niso mogli več pretvarjati, da imajo preveč dela.

Nepričakovana sprememba in razporejanje dela

Uporaba Notesa je povzročila drug način razporejanja dela. Na primer, pred uporabo Notesa so specialisti samostojno ali z občasnim posvetovanjem s sodelavci reševali probleme, ki so bili naslovljeni nanje. Z uporabo Notesa pa so se lahko problemi dinamično razvrščali med sodelavci s ciljem, da bi bili problemi kar najbolj učinkovito rešeni. Tako naj bi mlajši specialisti pošiljali probleme strank, ki jih ne bi znali rešiti starejšim specialistom. Kot nepričakovan rezultat takega sodelovanja se je pojavil očiten odpor mlajših specialistov, da bi odstopili svoje probleme. Mlajši specialisti so navedli naslednje vzroke takega odpora: skrb, da ne bi kolegov preveč obremenili, želja po obvladovanju dela in želja po učenju. Ti problemi so povzročili, da so managerji vpeljali formalne posrednike, ki so uravnavali tok dela med mlajšimi in starejšimi specialisti. Njihova naloga je bila, da so pregledali vse probleme, ki jih je bilo potrebno rešiti, jih pomagali rešiti, če je bilo mogoče in zagotoviti, da se je problem odstopil starejšim specialistom, če je bilo to potrebno.

Nepričakovana sprememba pri obliki sodelovanja

Uporaba novega elektronskega mehanizma za sodelovanje je vodila k zanimivi nepričakovani spremembi: sodelovanje med specialisti se je iz reaktivnega spremenilo v proaktivno. Specialisti so raje, kot da bi čakali, da jih bodo vprašali za rešitev problema, aktivno iskali probleme, za katere so poznali rešitve. To spremembo je spodbujala sodelovalna kultura v oddelku. Nepričakovana posledica te nove oblike elektronskega sodelovanja je bil premik od neposredne oblike sodelovanja k elektronski obliki sodelovanja.

Kasnejša uporaba Notesa

Pri uporabi Notesa sta se v kasnejšem obdobju pojavili dve planirani organizacijski spremembi: elektronska povezava z oddelki na drugih kontinentih in koordinacija z lokalnimi oddelki s pomočjo tehnologije. Pojavili sta se tudi dve nepričakovani spremembi: nastanek mehanizma izobraževanja in njihov vpliv na znanje zaposlenih ter nastanek poti za širjenje tehničnega znanja v podjetju.

Planirana sprememba in oblika globalne podpore odjemalcem

Oblika globalne podpore odjemalcem se je spremenila, ko so Notes vpeljali v tri glavne oddelke za podporo odjemalcem na drugih kontinentih. S to tehnološko spremembo je imel vsak oddelek za podporo odjemalcem dostop do podatkovnih baz ostalih oddelkov za podporo odjemalcem. Na ta način so imeli specialisti na razpolago bolj obsežno podatkovno bazo, v kateri so lahko iskali informacije. Če specialisti v enem izmed oddelkov niso znali rešiti problema, so lahko problem prepustili enemu izmed drugih oddelkov, kjer so imeli bolj izkušene specialiste. Večina specialistov je imela raje elektronsko obliko sodelovanja s čezmorskimi oddelki, ker so se na ta način izognili težavam zaradi časovnih razlik. Uporaba Notesa je povzročila, da je bilo rešenih več problemov, ki so bili preusmerjeni v oddelke na drugih kontinentih, kot če bi problem posredovali po telefonu. Pomanjkanje norm o globalnem sodelovanju je povzročilo nepričakovane probleme. Iz oddelkov, kjer problemov niso znali rešiti so pošiljali probleme v druge oddelke, ne da bi poprej poskušali problem analizirati, raziskati (Orlikowski, 1995, str. 15).

Planirana sprememba in koordinacijski mehanizmi znotraj oddelka

V podjetje so na podlagi Notesa vpeljali sisteme za odkrivanje napak, kar je omogočilo specialistom takojšnjo preusmeritev okvare, ki so jo našli, v ustrezen sistem za sledenje napakam in poizvedovanje o statusu napak z ocenjevanjem različnih sistemov za sledenje napakam. Na ta način je bilo olajšano poročanje o napakah, povečala se je količina informacij o napakah, omogočena je bila sprememba zaporedja odpravljanja napak, če se je to izkazalo za primerno.

Vodstvo je bilo nad sistemom za odpravljanje napak navdušeno, ker je tak sistem pospeševal koordinacijo, priskrbel več informacij in spodbudil sodelovanje z oddelkom za podporo odjemalcem. Nepričakovana organizacijska sprememba zaradi sistema za odkrivanje napak je bil odpor razvojnega oddelka do tega sistema, ker so smatrali, da je odpravljanje napak njihova manj pomembna delovna zadolžitev. Poleg tega zaradi drugih delovnih zadolžitev niso imeli dovolj časa za učenje o delovanju sistema za sledenje napakam. Ker so razvojniki uporabljali Notes bolj v tehničnem kot uporabniškem smislu, so bili kritični do njegovih tehničnih zmogljivosti.

Nepričakovana sprememba in izkoriščanje znanja

Rastoča baza znanja je povzročila, da so tehnologi in specialisti vpeljali dve inovaciji: mehanizem izobraževanja za novozaposlene in elektronske poti za širjenje ter objavljanje tehničnega znanja zunaj oddelka za podporo odjemalcem. Širjenje znanja je v oddelku za podporo odjemalcem povzročilo nekatere nepričakovane probleme kot je upravljanje s časom namenjenega pridobivanju kvalitetnega znanja in kontrolo dostopa do znanja

Mehanizem za izobraževanje s pomočjo Notesa je priskrbel informacije o naravi in vsebini podatkovne baze s podatki o problemih odjemalcev ter na osnovi izpopolnjene dokumentacije ponudil vaje v tehnikah za reševanje problemov. V podjetju so v okviru Notesove elektronske pošte izdelali šest podatkovnih baz namenjenih objavi raznih informacij in znanja. V zvezi z tem pa se je pojavil problem, ker je ustvarjanje dokumentov za prikaz znanja vzelo precej časa. Pojavila se je tudi skrb, da ne bodo zaposleni skrbno razmislili o problemu, ampak bodo uporabili objavljeno rešitev, ki je lahko tudi nenatančna. Pomembna nepričakovana posledica različnih inovacij v zvezi s širjenjem znanja je bil problem kontrole dostopa. Vse več ljudi se je zavedalo, kako dragocena je baza znanja in je zato želelo dostop do nje. Managerje je skrbelo, da ne bi tisti, ki so imeli dostop do podrobnih informacij, uporabljali le-teh za neprimerne namene. Managerji so zato razvili različne mehanizme za omejevanje dostopa do baze znanja. Dostop so dovoljevali na primer na osnovi zaupanja. Poleg tega so v navodila za uporabo Notesa napisali opozorilo, da ni dovoljena uporaba podatkovne baze za namene, ki imajo negativen vpliv na delo oddelkov za podporo odjemalcev (Orlikowski, 1995, str. 24).

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Iz literature, ki se nanaša na proučevanje povezave med IT in delovanjem organizacije je razvidno, da igra organizacijska kultura pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi IT in tudi pri spreminjanju organizacije. V tem poglavju bom pojem organizacijske kulture poskušala pojasniti.

3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Prav je, da najprej opredelim pojem kultura. Z antropološkega vidika se kultura eksplicitno pokaže v 'civilizaciji', to je v:

- konkretnem delovanju,
- izdelkih in jeziku, ki ga uporabljamo (Lipičnik, 1994, str. 241).

Pri tem naj bi 'delovanje' pomenilo vse oblike človekove dejavnosti, 'izdelki' vse človekove produkte, uporabljene predmete, naprave, tehnologije, 'jezik' pa je izraz za vse komunikacijske oblike in odnose znotraj sistema in z okoljem.

Izraz organizacijska kultura ima svoj izvor v antropologiji, nato se je uveljavil v sociologiji in nedavno v literaturi z organizacijsko teorijo.

Definicij organizacijske kulture je veliko. Osnovna členitev definicij organizacijske kulture so definicije, ki opredeljujejo kulturo v ožjem smislu in definicije, ki jo opredeljujejo v širšem smislu. Organizacijska kultura v ožjem pomenu je medsebojno povezan sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. Organizacijska kultura v širšem pomenu pa ne pomeni samo vrednot, temveč tudi prepričanja in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja (Mesner v Kavčič, 1988, str. 108).

V strokovni literaturi o organizacijski kulturi se pogosto uporablja Scheinova definicija organizacijske kulture, ki se glasi:

'Organizacijska kultura je vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, to je vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme' (Kavčič v Možina, 1994, str. 177).

Primeri nekaterih drugih definicij organizacijske kulture so naslednji:

- Organizacijska kultura je niz skupnih razumevanj, ki se kažejo v načinu izražanja.
- Organizacijska kultura je zbir simbolov, ceremonij in mitov, ki sporočajo osnovne vrednote in verovanja organizacije njenim zaposlenim.
- Organizacijska kultura je vzorec verovanj in pričakovanj, ki so skupne članom in ki proizvajajo norme, ki oblikujejo vedenje.
- Organizacijska kultura so skupne vrednote (kaj je pomembno) in verovanja (kako delujejo stvari), ki so v medsebojnem vplivu z organizacijskimi strukturami in kontrolnimi sistemi in ki proizvajajo norme (način, kako se tu stvari odvijajo).
- Organizacijska kultura je fond skupnega obnašanja zaposlenih v organizaciji.
- Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini, med člani organizacije.

Izraz organizacijska kultura srečujemo v strokovni literaturi že nekaj desetletij. Kot vzroke, zakaj je fenomen organizacijske kulture v zadnjih 20-tih letih pridobil na pomenu, bi lahko na kratko naštel naslednje:

1. Težave pri uresničevanju sprememb v organizacijah.

Preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb je pokazalo, da so bile spremembe pogosto neuspešne, ker uvajalci pri njihovem uvajanju niso upoštevali številnih dejavnikov, ki jih je mogoče šteti v okvir organizacijske kulture (Kavčič, 1992, str. 77).

2. Upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva.

Pri proučevanju, zakaj je to tako, so raziskovalci odkrili nove 'mehke dejavnike', ki delujejo v organizaciji.

3. Japonski gospodarski čudež.

Raziskovalci so v delovanju japonskih organizacij odkrili vrsto posebnosti. Označili so jih kot kulturne razlike.

4. Naftni šok.

V prilagajanju na nove razmere so se pokazale bistvene razlike med podjetji v različnih deželah. Nekatera podjetja so se novim pogojem prilagodila hitro, druga počasi.

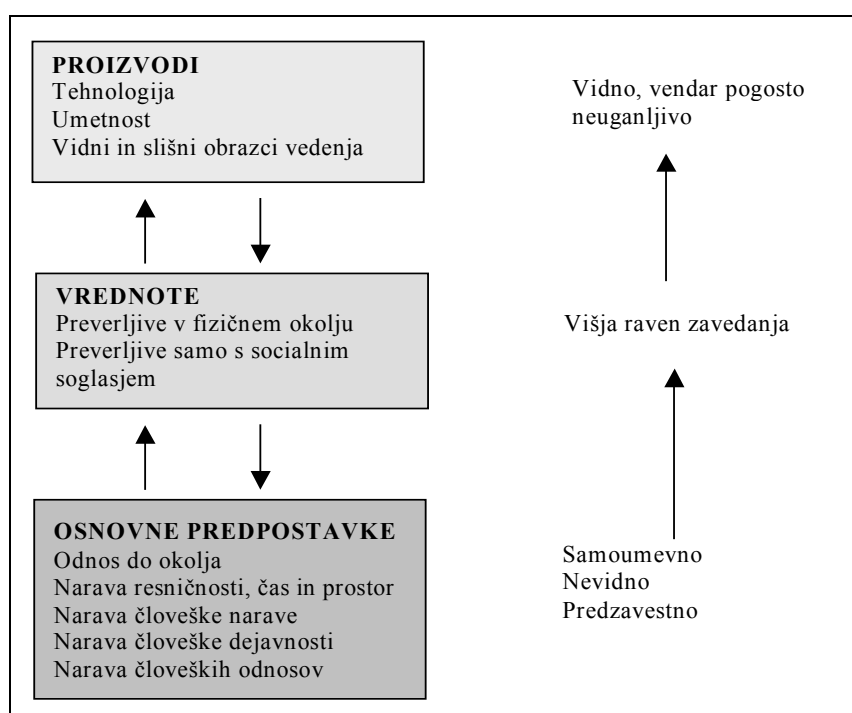
5. Sprememba vrednot v družbah in organizacijah.

Sprememba v vrednotah je vplivala tudi na delovanje in uspešnost podjetij. Managerji so ugotovili, da podrejenih ne morejo več motivirati s klasičnimi pristopi. Vprašanja, kako motivirati zaposlene, kako doseči, da bodo cilji podjetja postali tudi njihovi osebni cilji, so v managerjih vzpodbudila večje zanimanje za kulturo podjetja (Rozman, 1993, str. 169).

3.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Sestavine organizacijske kulture lahko razvrščamo na različne načine. Razvrstimo jih lahko v 4 skupine dejavnikov: vrednote, vzorniki, običaji in obredi, komunikacije. Glede na stopnjo razumljivosti kulturnih elementov, njihove razpoznavnosti in zavedanja, tvorijo organizacijsko kulturo tri ravni: produkti, vrednote in temeljne predpostavke (glej Sl. 6). Elemente organizacijske kulture lahko razvrstimo tudi na naslednje plasti: materialne stvaritve, obstoječe vzorce obnašanja, norme obnašanja, vrednote ter temeljna pojmovanja. Po Tavčarjevem mnenju se kultura organizacije kaže v vrednotah in prepričanju, normah in pravilih obnašanja ter v vedenju v organizaciji (Tavčar, 1988, str. 211).

Slika 6: Ravni kulture in njihova interakcija



Vir: Schein, 1985, str. 14

Sestavine organizacijske kulture, ki jih omenjajo različni raziskovalci, lahko razdelimo na opazljive in neopazljive. Opazljive sestavine organizacijske kulture so naslednje:

1. Proizvodi in storitve

Proizvodi in storitve sestavljajo najvidnejšo plat organizacijske kulture, vendar je v njih najtežje odkriti, kaj je kulturna vsebina. To so fizične manifestacije in produkti obstoječe kulture v podjetju.

2. Vzorniki

To so ljudje, ki poosebljajo vrednote organizacije in njeno kulturo. S svojim delovanjem so veliko koristili oz. koristijo organizaciji in rabijo kot zgled za druge, kakšno obnašanje je ne samo zaželeno, ampak tudi dosegljivo. Če analiziramo njihovo delovanje lahko odkrijemo elemente organizacijske kulture v podjetju. To so praviloma posamezniki ali skupine v vrhu organizacije.

3. Običaji in obredi

Z običaji in obredi so mišljeni značilni vzorci vedenja posameznikov in skupin v organizacijah. Običaje najdemo na številnih področjih: sporazumevanje med posamezniki in skupinami: običaji pri delu, običaji pri vodenju, običaji ob pohvalah in priznanjih in skrbno pripravljene prireditve (Tavčar, 1988, str. 212).

4. Komunikacije

Z vidika organizacijske kulture je pomembno neformalno komuniciranje v podjetju ter odnos neformalnega do formalnega komuniciranja v organizaciji. Pojavne oblike neformalnega komuniciranja so razne zgodbe in legende o organizaciji, krilatice, govornice, čenče, ki so značilne sestavine organizacijske kulture. Ko raziskujemo neformalno komuniciranje z namenom ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura v podjetju se moramo vprašati, kje in kako člani prihajajo do pomembnih informacij, kakšne narave so govornice v organizaciji, kakšen obseg in pomen imajo čenče itd.

Na meji med zavednim in nezavednim so vrednote in norme. Vrednota je definirana kot nekaj, čemur se priznava veliko načelno vrednost in se mu zato daje prednost (Slovar slovenskega knjižnega jezika). Na oblikovanje vrednot med drugim vplivajo tradicija, verovanja in zgodovina razvoja populacije. Vrednote se izražajo v obnašanju ljudi. Težko so neposredno opazljive. Vrednote je mogoče ugotoviti v razgovorih z zaposlenimi ali prek anketnih vprašalnikov. Vendar lahko na tak način pridemo le do vrednot, ki bi jih ljudje radi imeli za razlog delovanja, prave vrednote pa navadno ostanejo skrite.

Norma pa je definirana kot pravilo, predpis, ki določa, kakšno sme ali mora biti ravnanje, vedenje in mišljenje (Slovar slovenskega knjižnega jezika). Neupoštevanje norm je lahko sankcionirano. Norme zagotavljajo skladnost v delovanju članov skupine. Pogosto je norme težko prepoznati le z opazovanjem, brez direktnih informacij od zaposlenih.

Nezavedne sestavine organizacijske kulture so temeljne predpostavke. Člani podjetja se jih ne zavedajo. O njihovem obstoju lahko sklepamo na podlagi vidnih sestavin (Kavčič v Možina, 1994, str. 180). Od vrednot se razlikujejo po tem, da vedno vodijo k rešitvi problema, medtem ko vrednote izražajo želene rešitve, ki pa ni nujno skladna z rešitvijo, ki deluje. Temeljne predpostavke so znotraj skupine tako samoumevne, da najdemo le minimalno stopnjo njihove različnosti. Če je osnovna predpostavka v skupini trdno zasidrana, imajo člani vedenje, ki je osnovano na katerikoli drugi predpostavki, za nesprejemljivo (Schein, 1985, str. 18).

Temeljne predpostavke se oblikujejo na naslednjih področjih: odnosi z zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti, narava človeških odnosov (Mesner, 1995, str. 74).

Da bi organizacija preživela in rasla, mora izpolniti, kar zahteva njeno okolje. Pri opredelitvi odnosa do okolja se lahko v organizaciji oblikuje prepričanje, da si človek lahko okolje podredi in ga nadzoruje ali pa da se mora človek podrediti naravi. Odnos do okolja, ki ga ima organizacija, določa njeno strategijo, temeljni cilj delovanja ter tudi, ali bo največ pozornosti posvečala tehnologiji, trgu ali politiki.

Vrsta prepričanj o tem, kaj je resnično in kako to odkriti, je ključni del vsake kulture. Kaj je resnično in kako to odkriti lahko zaposleni ugotovijo z objektivnim testom, s skupnim soglasjem ali s subjektivnim mnenjem določenega posameznika. Od tega je odvisen način sprejemanja odločitev in ureditev medsebojnih odnosov v podjetju.

Predpostavke o času izražajo temeljno usmeritev glede prihodnosti, sedanjosti in preteklosti. Časa ne pojmujejo različno samo med različnimi družbami, temveč tudi v podjetju med različnimi poklici, statusi, oddelki v organizaciji, kar lahko povzroči veliko konfliktov. Primer različnega pojmovanja časa v različnih družbah je npr. ta, da je v latinskih državah primerno in moderno biti pozen, medtem ko je v deželah zahodne Evrope žaljivo.

Predpostavka o prostoru velikokrat označuje družbene odnose in distanco med člani, zato je za organizacije pomembna simbolna dimenzija. Normalna razdalja, ki jo imajo ljudje drug do drugega, simbolizira formalnost odnosov. Odprte ureditve vplivajo na to, da ljudje z lahkoto komunicirajo drug z drugim, medtem ko privatne pisarne in zaprta vrata simbolizirajo potrebo, da sami razmišljamo. Lokacija in velikost pisarn kot tudi pohištvo so v mnogih organizacijah direktno povezani s položajem v podjetju.

V vsaki kulturi obstajajo tudi osnovne predpostavke o značilnostih človeške narave, ki se nanašajo na to, ali so ljudje v glavnem dobri, slabi ali nevtralni, ter na to, ali je človeška narava določena že ob rojstvu ali se lahko spremeni. Te predpostavke vplivajo na oblikovanje kontrolnega in nagrajevalnega sistema, sistema kadrovanja in napredovanja.

Predpostavka o naravi človeškega delovanja odseva predpostavke o človeški naravi in o temeljnem razmerju organizacije ali skupine do okolja. Glede na te predpostavke je podjetje lahko usmerjeno v aktivno delovanje, kar se kaže v hitrih reakcijah organizacije na težave in v načinu vodenja, ali pa se podjetje okolju podreja.

Vsaka kultura vključuje tudi predpostavke o naravi medsebojnih odnosov, o primernem načinu medsebojnega komuniciranja in delovanja. V okvir teh predpostavk sodijo temeljna prepričanja o moči, hierarhiji, medsebojnem sodelovanju, konfliktih, človekovi naravi, delovanju, odnosu do okolja ipd. Vprašamo se lahko npr., ali je družba v osnovi organizirana okrog skupine ali okrog posameznika, in za koga se bo posameznik žrtvoval, če bodo njegovi interesi in interesi družbe v konfliktu.

Organizacijska kultura ima torej svoje dimenzije, na osnovi katerih jo lahko klasificiramo.

3.3 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Osnovne značilnosti organizacijske kulture so naslednje (Mesner, 1995, str. 131):

1. Organizacijska kultura ima kolektivno naravo. Je skupinski pojav. Kultura nastaja iz interakcije med posamezniki, kar omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in oblikovanje skupnih značilnosti članov skupine. Zaradi interakcij med posamezniki sčasoma nastane identiteta skupine, ki je jedro kulture. Kulturo sestavljajo tisti elementi, s

katerimi se posamezniki strinjajo. Skupino sestavljajo posamezniki, ki z drugimi delijo skupne predpostavke, vrednote. Drugače misleče posameznike skupina slej ko prej izvrže.

2. Z določanjem obnašanja in načinom komuniciranja s sodelavci pomaga obvladovati napetosti pri posamezniku, zato je emocionalno obarvana.

3. Organizacijska kultura je zgodovinski proizvod. Procesi oblikovanja skupne kulture se pričnejo, ko začne organizacija delovati in se spopadati s svojimi težavami. Ko se bodo ljudje spopadali z edinstveno vrsto fizičnih, socialnih, političnih in gospodarskih okoliščin, bo nastala specifična kultura. Ko je organizacijska kultura enkrat oblikovana, zaživi lastno življenje. Aktivnosti prispevajo k rasti kulture in nato tudi kultura začne vplivati na aktivnosti. Ko se kultura razvije, postane jasno, katere aktivnosti se cenijo in katere ne (Beach, 1993, str. 15).

4. Organizacijska kultura je neločljivo povezana s simboli. Simboli tako prežemajo kulturno komunikacijo, da jih štejejo za najpomembnejši element kulturnega pojava. Simboli se pojavljajo tudi kot specifični tipi kulturnih oblik, kot so npr. identifikacijski simboli ali logotipi podjetij.

5. Organizacijska kultura je dinamičen, spremenljiv pojav. Ta kultura nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije. V teh interakcijah se tudi spreminja.

6. Zadnja značilnost kulture v organizaciji je njena nerazločna narava. Organizacijska kultura ni enotna vrsta idej in prepričanj, temveč je protislovna, včasih celo paradokсна in kaotična zmes. Obremenjena je z negotovostmi in dvomjem ter zato slabo pregledna.

3.4 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura opravlja tri glavne funkcije (Mesner, 1995, str. 66):

1. Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine v smislu prilagajanja na zunanje okolje. Rešitve, ki se razvijejo ob razreševanju problema, kako doseči osnovni cilj organizacije, postanejo bistveni kulturni element v organizaciji. Ko skuša organizacija doseči konsenz o bolj konkretnih zadevah, se lahko razvije v organizaciji poseben stil, ki se nanaša na oblikovanje nalog, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja itd. Sposobnosti, znanja, tehnologije, ki jih organizacija pridobi, ko poizkuša obvladovati okolje, postanejo del njene kulture.

2. Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine z notranjo integracijo. Oblikovanje skupine vključuje razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij, ki so nujni pogoj za to, da posamezniki delujejo kot skupina. Skupni pomeni usmerjajo mišljenje na tisto, kar je pomembno.

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

3.5 SUBKULTURE

Organizacijsko kulturo podjetja lahko sestavlja več subkultur. Ko organizacije rastejo, se namreč diferencirajo v funkcionalne, produktne, tržne in geografsko osnovane enote. Čeprav ima

organizacija skupno misijo in strateški namen, se lahko enote z namenom, da bi ta namen dosegle, različno organizirajo. Ustvarijo se subkulture znotraj celotne kulture. Subkulturo bi lahko opredelili kot posebno kulturo, ki nastane takrat, kadar člani posamezne skupine med seboj sodelujejo in komunicirajo in se sami identificirajo kot skupina. Verjetnost za oblikovanje subkultur v organizaciji je tem večja, čim večja in čim starejša je organizacija in čim bolj je notranje diferencirana. Vsaka od teh subkultur vključuje najmanj nekaj delov skupne organizacijske kulture, npr. njene osnovne elemente kot tudi svoje lastne edinstvene značilnosti (Beach, 1993, str. 18).

Subkulture se običajno razvijejo zaradi različnosti v funkcijah, vlogah in položajih. Subkulture se lahko oblikujejo na različnih hierarhičnih ravneh v podjetju. Ena temeljnih delitev subkultur je npr. delitev na subkulturo vodstva in subkulturo delavcev. Subkulture se lahko razvijejo tudi na horizontalni ravni v podjetju. Vsak oddelek, kot je npr. oddelek za prodajo, finance, ima lahko svojo kulturo, če je med njimi malo stikov in sodelovanja. Po navadi imajo tudi geografsko dislocirani oddelki svojevrstno kulturo. Svojo kulturo lahko oblikujejo tudi posamezniki določenega poklica. O uvozu subkultur lahko govorimo, če se podjetje združi z drugim podjetjem ali pa ga prevzame ali če se podjetje odloči, da bo uvedlo novo službo v podjetju. Pri prevzemih in spojitvah se lahko oblikujejo kontrakture v podjetju, ki zavračajo obstoječo kulturo podjetja. Protikultura lahko nastane tudi med zaposlenimi v podjetju, ki čutijo, da je uresničevanje njihovih interesov in ambicij oteženo ali blokirano.

Šteje se, da je organizacijska kultura toliko bolj enotna oz. močna, kolikor je večji delež elementov, ki so skupni vsem subkulturam. Prednost podjetja s homogeno kulturo je v tem, da si vsi zaposleni enotno prizadevajo doseči skupne cilje. Ker so precej enotni v svojih temeljnih pojmovanjih in vrednotah, je njihovo delovanje medsebojno dobro usklajeno, zato podjetje učinkoviteje uresničuje svoje osnovne naloge. Slabost podjetja s homogeno kulturo pa je, da lahko postane organizacija ekstremno toga, ker vsi delijo enaka prepričanja. Vodstvo bo v tem primeru imelo težave pri uvajanju sprememb, poleg tega bo v organizaciji manjkalo kreativnih načinov za spopadanje z nepredvidljivimi okoliščinami, zato jo lahko v konkurenčnem boju prehitijo konkurenti.

Če subkulture nimajo veliko skupnega, govorimo o razdrobljeni, slabi kulturi. V tem primeru je vsaka subkultura bistveno drugačna. V podjetjih s heterogeno kulturo je notranjih konfliktov več, ker je manj skupnih pojmovanj in vrednot med zaposlenimi. To zmanjšuje učinkovitost dela v podjetju, ker je potrebno več časa, naporov in energije za medsebojno usklajevanje. Vendar to ni vedno slabo. V takih organizacijah je pomembna vloga vodstva, da enote povezuje v celoto in da prisrbi vire za nadaljevanje dela v posameznih podenotah. Primernost enotne in razdrobljene kulture je odvisna od okoliščin in ciljev podjetja (Beach, 1993, str. 18).

3.6 PRIMER TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Ker ima organizacijska kultura nejasno vsebino in ker je že dalj časa predmet proučevanja, je že veliko avtorjev predlagalo različne klasifikacije oz. tipologije organizacijske kulture. Tipologija poskuša z vrsto modela prikazati stvarnost. Kot primer tipologije organizacijske kulture bom v

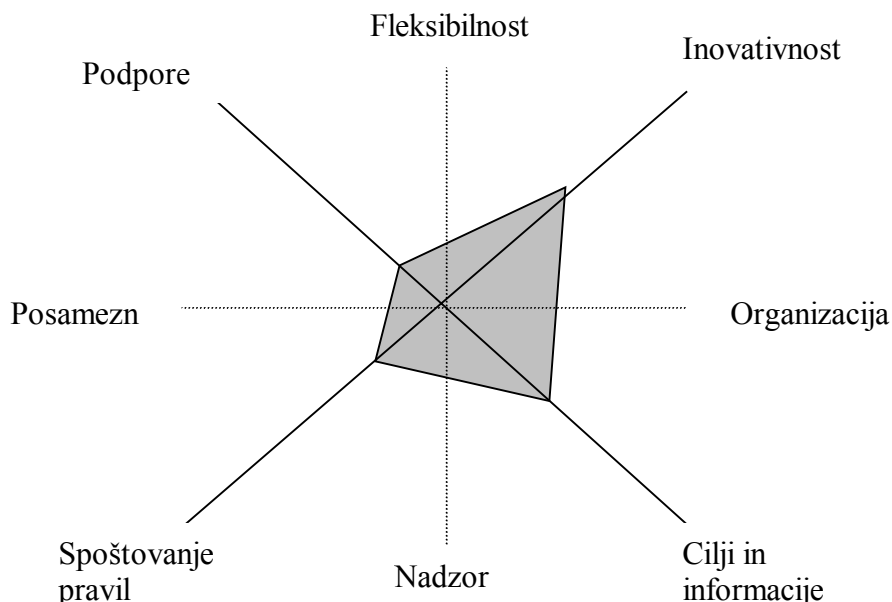
nadaljevanju opisala Gaston de Cockovo tipologijo organizacijske kulture (Gaston de Cock v Vilfan, 1990, str.12).

'Gaston de Cockov' model temelji na dveh razsežnostih. Prva razsežnost je nasprotje med fleksibilnostjo in nadzorom, drugo pa nasprotje med poudarkom na posamezniku in interesi vse organizacije. S prekrižanima osema dobimo 4 kvadrante, ki predstavljajo štiri tipe organizacijskih kultur: podporno kulturo, inovativno kulturo, kulturo spoštovanja pravil in ciljno usmerjeno, informacijsko- integrirano kulturo (glej Sl. 7).

Če je teža organizacijske kulture na strani fleksibilnosti in hkrati na strani usmeritve k posamezniku, pomeni, da je organizacija v kulturi 'podporna'. V taki organizaciji je zelo pomembna skrb za podrejene. Reševanje konfliktov v zvezi z medsebojnimi odnosi je bolj pomembno kot reševanje konfliktov v zvezi z delovanjem organizacije. Do odločitev prihaja po neformalnih poteh, zelo malo pa je formalnih sestankov. Dejavnosti v organizaciji niso strukturirane. Pri slogu vodenja so poudarjeni medsebojni odnosi. Komunikacija je večinoma ustna in poteka od zgoraj navzdol. Nevarnost je, da taka organizacija neha biti prava organizacija in postane 'klub'.

Če je teža na eni strani na fleksibilnosti in na drugi strani na zunanjih ciljeh organizacije, pravimo, da je organizacija 'inovativna'. Za tako kulturo je značilna decentralizacija, delegiranje odgovornosti in minimalen nadzor od zgoraj. Moč temelji na znanju in sposobnostih. Komunikacije potekajo v vseh smereh. Slog vodenja je usmerjen k cilju. Ljudje imajo prostor za samouresničevanje in ustvarjalnost.

Slika 7: Ponazoritev organizacijske kulture v IBM



Vir: Gaston de Cock v Vilfan, 1990, str. 13

Če je teža organizacijske kulture na posameznikih in na nadzoru, imamo organizacijo 'spoštovanja pravil' v kateri sta pomembna predvsem red in sistematično delo. Značilnosti take organizacije so še pisna komunikacija, veliko število raznih poročil, zapletena hierarhična struktura, izrazita centralizacija ter strogo predpisani postopki, na čemer je poudarek tudi pri vodenju. V taki organizaciji se dobro počutijo tisti, ki v delu iščejo predvsem varnost. Taka organizacija lahko okosteni.

Če pa je podjetje usmerjeno v skupne cilje in ljudi natančno nadzorujejo, je to ciljna, informacijsko podprta organizacija. Poudarek je na postavljanju pravih ciljev in iskanju načinov za uresničitev. Slog vodenja je usmerjenost k ciljem. Značilnosti take organizacije so še, da je komunikacija večinoma ustna in da v konfliktnem položaju predstojniki izsilijo svoj prav. Nagrajeni so tisti, ki prispevajo k ciljem organizacije. Taka organizacija je primerna za ljudi, ki iščejo priznanje in moč.

Ni mogoče, da bi organizacijska kultura v podjetju predstavljala samo enega izmed opisanih tipov organizacijske kulture, zato je prava podoba organizacijske kulture slika, ki sega v vse štiri kvadrante, v enega bolj, v druge manj (Gaston de Cock v Vilfan, 1990, str. 11).

3.7 METODE ZA ANALIZO ORGANIZACIJSKE KULTURE

Raziskovalci organizacijske kulture predlagajo za analizo organizacijske kulture različne tehnike in metode, kot so različni vprašalniki, standardizirani in nestandardizirani intervjuji, analiza dokumentov in opazovanja. Vse te metode v grobem lahko razdelimo na kvantitativne (vprašalniki, načrti za intervju ...) in kvalitativne metode (skupinske diskusije, globinski intervjuji, opazovanje ...) za analizo organizacijske kulture.

Metoda za oceno organizacijske kulture je odvisna od tega, katere elemente organizacijske kulture želimo oceniti. Za ocenjevanje vidnih oziroma zavestnih elementov organizacijske kulture, kot so npr. vzorci vedenja, so primerne kvantitativne metode, medtem ko so za odkrivanje globljih ravni organizacijske kulture bolj primerne kvalitativne metode.

Tako kvantitativne kot kvalitativne metode za ocenjevanje organizacijske kulture imajo svoje prednosti in slabosti, zato je dobro, če pri analizi organizacijske kulture uporabimo kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod.

3.7.1 Kvantitativne metode za analizo organizacijske kulture

Kvantitativni načini za zbiranje podatkov o organizacijski kulturi temeljijo na javnih, ponovljivih, standardiziranih postopkih za pridobivanje in vrednotenje informacij o elementih, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo. Kvantitativne metode vključujejo strukturirane postopke in tehnike, kot so načrti za intervju in vprašalniki.

Pri kvantitativnem pridobivanju informacij o organizacijski kulturi identificiramo dimenzije, kategorije ali elemente organizacijske kulture, za katere predvidevamo, da jih je v raziskavi mogoče odkriti. Pri tem je potrebno upoštevati naslednja pravila:

1. Dimenzije, ki jih želimo oceniti, morajo biti osnovane na teoriji in predhodni raziskavi.
2. Navedi moramo, ali se pojavi, ki jih proučujemo, nanašajo na organizacijo, področje ali oddelek. Če tega ne storimo, obstaja nevarnost, da dobimo zelo nehomogene odgovore.
3. Med možnimi dimenzijami, ki pridejo v poštev za raziskavo, izločimo tiste, ki se glede na namen raziskave ne zdijo bistvene (Rousseau v Schneider, 1990, str. 170).

Pri proučevanju organizacijske kulture z vprašalniki se izoblikujejo različne dimenzije. Iz teh prepletajočih se dimenzij lahko izluščimo tri splošne kategorije:

1. Vrednote, ki se nanašajo na opravljanje nalog in vedenja, kot so npr. prevzemanje tveganja in natančnost.
2. Medosebne vrednote in vedenja, kot so dajanje podpore in komuniciranje.
3. Individualne vrednote in vedenja, kot so svoboda in samoizražanje.

Nekatere izmed prednosti raziskovanja organizacijske kulture z vprašalniki so naslednje (Jahoda, 1951, str. 155):

1. Raziskovanje organizacijske kulture z vprašalniki je cenejše kot raziskovanje z intervjuji.
2. Veščine, ki jih zahteva podjetje pri raziskovanju organizacijske kulture z vprašalniki, so nepomembne v primerjavi s tistimi, ki so potrebne za izvajanje intervjujev.
3. Pri raziskovanju organizacijske kulture z vprašalniki lahko dobimo informacije od večjega števila ljudi, zajamemo lahko širše področje.
4. Neosebna narava vprašalnika zagotavlja enotnost odgovorov.
5. Anketirani si lahko vzame nekaj časa za razmislek.

3.7.2 Kvalitativne metode za analizo organizacijske kulture

Pri kvalitativni metodi gre za spoznavno metodo, pri kateri raziskovalec zbira podatke na ta način, da v neposrednem stiku s subjekti raziskovanja oblikuje razumevanje njihove resničnosti. Podatke zbiramo v komunikacijskem procesu, v katerem so govorni izrazi in ravnanja osnova za razumevanje celotnega konteksta raziskovalne situacije (Toš, 1998, str. 202).

Pri raziskovanju organizacijske kulture se lahko uporabljajo naslednje kvalitativne metode raziskovanja: skupinske diskusije, globinski intervjuji, ki omogočajo skupno odkrivanje kulturnih predpostavk preko t.i. interaktivnega intervjuja, opazovanje in opazovanje z udeležbo, proučevanje organizacijske strukture, sistema informiranja in nadzora, sistema nagrajevanja in sankcij, pregled različnih dokumentov in pravilnikov.

Pri načrtovanju globinskega intervjuja si lahko raziskovalec zamisli nekaj širokih vprašanj. Ko opravlja intervjuje in pridobiva podatke, lahko te podatke uporabi za raziskovanje v določenih smereh. Če so vprašanja v intervjuju preveč strukturirana, se lahko zgodi, da vprašani nima možnosti, da pove pomembne informacije.

Najbolj pogosto rabi kvalitativna raziskava kot pomoč pri načrtovanju vsebine vprašalnika in oblike vprašanj. S kvalitativno raziskavo lahko pojasnimo tudi informacije, zbrane s kvantitativno raziskavo.

Razlogi, ki govorijo v prid kvalitativnim metodam, so naslednji (Rousseau v Schneider, 1990, str. 166):

1. Ker je osnovna vsebina kulture nezavestna in zelo subjektivna, je za njeno oceno potrebno interaktivno preiskovanje.
2. Vsaka kultura je unikatna in zahteva zato nestandardizirano oceno.

3.8 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

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

Organizacijska kultura se do določene mere spreminja spontano. Te spremembe so postopne, nekontrolirane, vendar na dolgi rok občutne. Načrtno spreminjanje kulture, človeških vrednot, navad, običajev pa je zelo kompleksen, dolgotrajen in težak proces, kajti ljudje se spremembam organizacijske kulture upirajo iz različnih razlogov, kot so strah pred neznanim, obstoječe percepcije in navade, nezaupanje in negotovosti med zaposlenimi, vznemirjanje družbenih odnosov v organizaciji, spremembe strukture moči in investiranih interesov, pomanjkanje virov za spreminjanje ter najrazličnejši medorganizacijski dogovori. Poleg tega je organizacijsko kulturo težko diagnosticirati in upravljati, ker je po naravi skrita in težko opredeljiva. Odpor, na katerega naletijo kulturne spremembe, se lahko pokaže v obliki prikritega ali odkritega upora. Odkrit upor se pokaže v prepirih na sestankih, debatah na hodnikih ali celo v stavkah. Prikrit upor pa se pokaže v opravljanju, zmanjšani produktivnosti, povečanem izpadu, zmanjšani koordinaciji med enotami in splošnem občutku nezadovoljstva. Upor lahko vodstvo oslabi ali ga odstavi (Beach, 1993, str. 26).

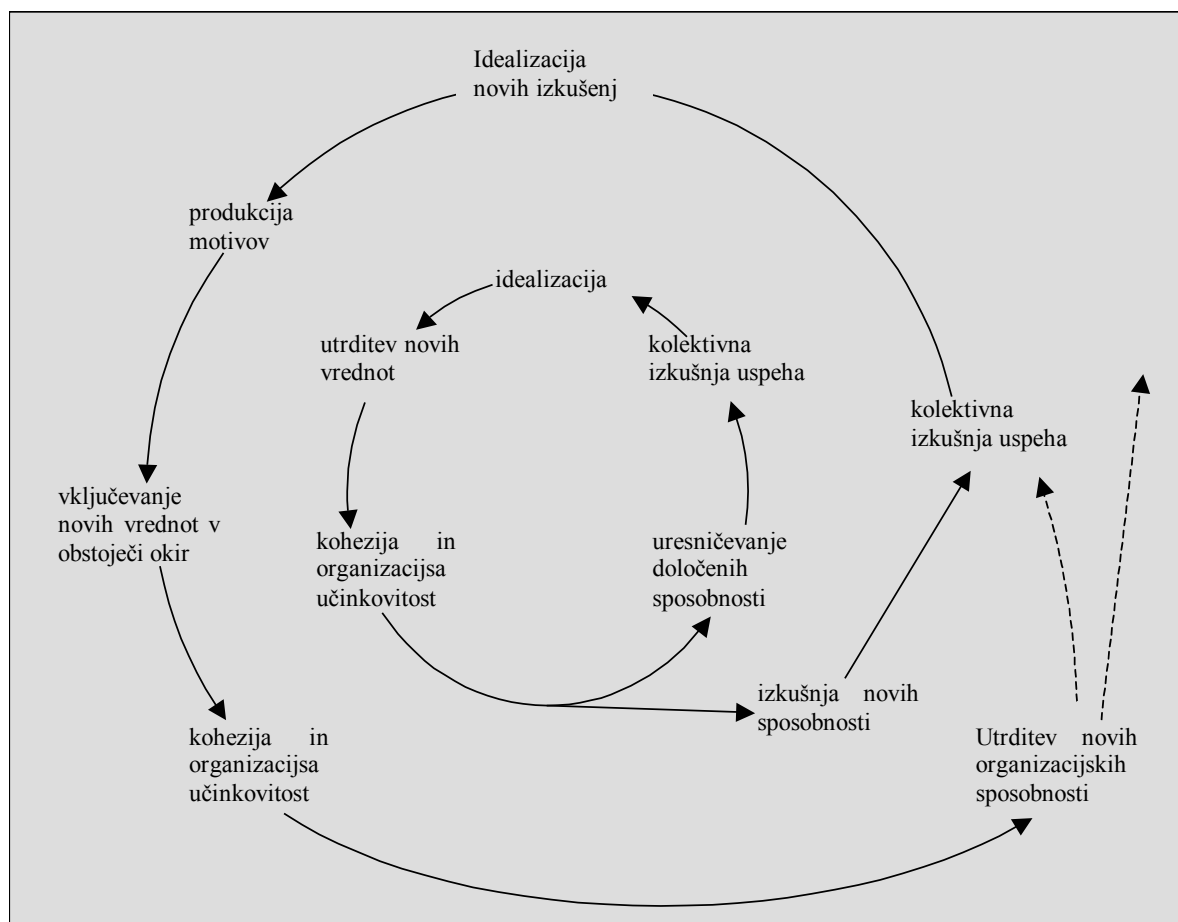
Ker kratkoročno organizacijske kulture skoraj ni mogoče spreminjati, je najbolj smiselno, če na kratek rok poskušamo cilje organizacije kar najbolj usklajevati z obstoječo organizacijsko kulturo. Obstoječa organizacijska kultura pa utegne biti ovira za doseganje srednjeročnih ciljev organizacije. Ker spreminjanje organizacijske kulture zahteva povečano porabo virov organizacije, je pri odločanju o spremembi organizacijske kulture smiselno primerjati potrebne žrtve s pričakovanimi koristmi organizacije. Če srednjeročno stroški za spremembo kulture presežejo koristi od spremembe kulture, je spreminjanje kulture neutemeljeno. Do spremembe organizacijske kulture mora priti takrat, ko se bistveno spreminja okolje podjetja, ko je uspešnost podjetja povprečna ali slaba in ko podjetje zelo hitro raste (Tavčar, 1988, str. 215).

Sprememba kulture je postopen proces, za katerega so značilne štiri faze. V prvi fazi vodstvo ponudi novo vizijo cilja in njemu prirejene vloge posameznih članov. V drugi fazi člani začnejo delati po novem, nova vizija se začne uresničevati. V primeru, da je nov način dela uspešen, se postopoma uveljavi prepričanje o njegovi koristnosti in preide v navado. Če pa nov način dela ni uspešen, pride v primeru, če vodstvo ne ponudi nove možnosti, do vračanja na stare obrazce. V tretji fazi se nov način dela počasi utrjuje. Člani organizacije začnejo učinke razumevati kot

vzroke. V četrti fazi se člani novosti niti ne zavedajo več, ker se že spremeni v vrednoto (glej Sl. 8).

Sprememba kulture je uspešna predvsem, če vrednote in prepričanja, ki jih zahteva uresničevanje določene strategije, niso neposredno protislovne že obstoječim vrednotam, temveč so samo različne od njih. Nove vrednote je potrebno umestiti v že obstoječi okvir vrednot in prepričanj. Nova strategija mora povečati učinkovitost organizacije. Brez uspeha nove strategije nobeno vodstvo ne bo uspešno v oblikovanju nove organizacijske kulture. Ni torej nujno, da govorimo o spremembi organizacijske kulture, šele ko se spremenijo vse oblike obstoječe kulture. Že nova konfiguracija obstoječih elementov pomeni spremembo organizacijske kulture. Člane organizacije je lažje prepričati za manjše spremembe kot za večje (Mesner v Kavčič, 1988, str. 134).

Slika 8: Proces spreminjanja organizacijske kulture



Vir: Mesner v Kavčič, 1988, str. 135

3.8.1 Načini spreminjanja organizacijske kulture

Uveljavitev novih kulturnih predpostavk pospešujejo naslednji mehanizmi: kadrovske spremembe, prerazporeditve, poskusi neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih, spreminjanje obnašanja, spremembe sistemov, struktur in tehnologij ter spreminjanje zunanje podobe organizacije (Mesner, 1995, str. 139).

3.8.1.1 Kadrovske spremembe

Sprememba kulture pomeni spremembo določene količine skupnih prepričanj, stališč, vrednot in raznih kolektivnih praks. Največja možnost, da se to zgodi, nastane s prihodom novih ljudi v organizacijo, predvsem tistih na ključnih položajih. Spremembe v vodenju lahko spodbujajo kulturne spremembe, ker lahko vodje v organizacijo prinesejo nove ideje in vizijo, ki jih lahko uresničujejo z močjo, ki izhaja iz njihovega položaja v organizaciji. Pri spreminjanju kulture si lahko pomagamo tudi s subkulturami tako, da premeščamo posameznike, ki pripadajo subkulturi, ki je skladna z želeno kulturo, na pomembne položaje.

Pri uvajanju sprememb v organizacijski kulturi je vloga vodstva bistvena, ker mu njegova vloga v organizaciji dovoljuje, da uvaja nove načine obnašanja in s tem tudi nove vrednote. Čeprav zaposleni lahko dajo iniciativo, brez podpore vodstva spremembe ne bodo uspešne in tako tudi ne bo prišlo do uveljavitve novih vrednot (Kavčič v Možina, 1994, str. 203).

Vodstvo ima na voljo različne neposredne in posredne mehanizme za oblikovanje organizacijske kulture.

Med neposredne mehanizme artikulacije kulture od vodstva spada predvsem (Mesner, 1995, str. 90):

1. Posvečanje pozornosti vodstva najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja in nadzor, ki ga opravlja.
2. Reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize.
3. Natančno oblikovanje vloge vodje.
4. Kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev in izobčenje.

Posredni mehanizmi artikulacije organizacijske kulture od vodstva (Mesner, 1995, str. 93):

1. Organizacijska oblika in struktura.
2. Najrazličnejši sistemi in rutinski postopki v organizaciji.
3. Oblike fizičnega prostora in arhitektura.
4. Zgodbe in miti o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji.
5. Formalne trditve o organizacijski filozofiji in načrtih.

Sekundarni mehanizmi artikulacije organizacijske kulture delujejo samo, če so skladni s primarnimi mehanizmi. V primeru neskladnosti so ignorirani ali postanejo vir konfliktov.

3.8.1.2 Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih

Za oblikovanje novih kulturnih predpostavk so odločilne neposredna interakcija, komunikacija in participacija. Skupinske metode, kot so oblikovanje vlog, participativne skupinske metode, igranje vlog, svetovanje, izobraževanje in delno tudi formalna komunikacija, so najboljši instrument za oblikovanje skupnih prepričanj in stališč. Te metode imajo običajno praktičen namen, vendar je posledica njihove uporabe velikokrat tudi sprememba kulture.

Metoda oblikovanja vlog pomeni, da vodilni delujejo kot vzor zelenih stališč in načinov delovanja.

Participativne oblike uvajanja sprememb so bolj ali manj formalizirani skupinski razgovori, skupinsko dajanje napotkov, krožki kvalitete ... Uporaba teh oblik naj bi zaposlenim omogočila, da se bolj identificirajo s skupino, organizacijo, da izboljšajo komunikacijo, pretok informacij, da dobijo kolektivno izkušnjo pri reševanju problemov in da pospešijo participativne prakse vodenja. Na to, ali se bo kultura z uporabo teh oblik spremenila ali ne, vpliva vsebina diskusije, sestava skupine, vzdušje in sposobnosti vodje.

Organizacije z namenom, da bi spremenile stališča zaposlenih, uporabljajo notranje in zunanje komunikacije ter pisne, vizualne, avdio in računalniške medije. Formalna komunikacija ne zadošča, ko mora organizacija pridobiti višjo stopnjo medsebojnega zaupanja, privrženosti in identifikacije ali odpustiti določeno število zaposlenih. V tem primeru je nujno individualno svetovanje.

Za spremembo kulture je zelo pomembno izobraževanje vseh ravni managementa v organizaciji, najbolj pa seveda samega vodstva. Z osvojitvijo novih spretnosti in znanja ljudje namreč spremenijo mnenje glede lastnih sposobnosti in iščejo nove možnosti obvladovanja problemov v vsakdanjem življenju v organizaciji.

3.8.1.3 Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij

Formalna struktura vpliva na delo, funkcionalno združevanje ljudi in na komunikacijska omrežja, zato je lahko vzvod za kulturno spremembo. Ker pa je struktura bolj posledica kulture kot pa njen vzrok, ima omejen vpliv.

Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja so lahko močni oblikovalci kulture v podjetju, če so medsebojno usklajeni. Formalizirajo tisto, kar vodstvo sporoča na neformalni način.

Nove tehnologije lahko na počasen način spremenijo cele kulture, ker zahtevajo novo ravnanje, ki povzroči tudi oblikovanje novih prepričanj, vrednot in temeljnih predpostavk.

3.8.1.4 Podoba podjetja

Namen nove zunanje podobe je doseči večjo privrženost organizaciji na ta način, da se zaposleni z njo identificirajo. Večja identifikacija samo pospešuje, ne pa tudi zagotavlja sprejetje vrednot, ki jih razglasha organizacija.

3.8.2 Organizacijska kultura in cilji organizacije

V nadaljevanju bom predstavila proces oblikovanja organizacijske kulture, katerega končni cilj je oblikovanje take organizacijske kulture, ki bo podpirala izpolnjevanje ciljev organizacije. Proces oblikovanja primerne organizacijske kulture po tem modelu zajema tri faze: analizo, vrednotenje in oblikovanje ustrezne organizacijske kulture (Rozman, 1993, str. 174).

3.8.2.1 *Analiza organizacijske kulture*

V fazi analize organizacijske kulture ugotavljamo različne izrazne oblike obstoječe organizacijske kulture. Zanima nas, kakšna je stopnja homogenosti v vrednotah in v normah zaposlenih. Cilj analize organizacijske kulture je določanje obstoječe temeljne usmeritve podjetja. Po tipologiji usmerjenosti organizacijske kulture so možne predvsem naslednje usmeritve: h kupcu, k sodelavcu, k rezultatom, k inovacijam in v tehnologijo.

Pri določanju temeljne usmeritve podjetja izhajamo predvsem iz dejavnikov, ki oblikujejo organizacijsko kulturo. Ti dejavniki so razdeljeni na tri ravni:

1. Prvo raven tvorijo dejavniki okolja, kot so ekonomske, demografske, tehnološke, pravne, ekološke, politične in kulturne determinante okolja. Gre za ekonomske in politične sisteme, pravne norme, za sisteme vrednot in kulturne norme, ki so obvezne v okolju, iz katerega izhajajo člani organizacije. Za nekatere organizacije je to okolje skupno in tvori časovno-prostorske razmere, v katerih delujejo organizacije.
2. Druga raven so dejavniki managementa, kot so formalne strukture, strategije, politike in procesi upravljanja ter nekaterih komponent v organizaciji, kot so formalni cilji, struktura moči, kontrolni mehanizmi, sistemi nagrajevanja in motivacij, procesi kadrovanja, selekcije, izobraževanja, vodenja in upravljanja.
3. Tretjo raven tvorijo ključni dejavniki kulture, kot so osebne značilnosti managerjev, običaji, simboli, komuniciranje.

3.8.2.2 *Vrednotenje organizacijske kulture*

Vrednotenje organizacijske kulture poteka po naslednjih korakih (Rozman, 1993, str. 176):

1. Najprej razgradimo in analiziramo strategije in cilje podjetja do najnižjih ravni ter opredelimo zahteve, ki jih uresničevanje strategij postavlja pred organizacijsko kulturo.
2. V drugem koraku ugotavljamo ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi in med ugotovljeno obstoječo organizacijsko kulturo. Rezultat te faze je lahko ugotovitev, da so strategija in cilji usklajeni z organizacijsko kulturo, da organizacijska kultura ne ustreza strategiji in ciljem ali da v podjetju ni izrazite organizacijske kulture.

Težave, ki se pojavijo ob slabi usklajenosti organizacijske kulture s cilji organizacije, so naslednje (Tavčar, 1988, str. 215):

1. nezadostna usmerjenost organizacije, ki se kaže npr. v tem, da vodstvo ne upošteva veljavnih usmeritev, da nagrajuje 'napačno' in kaznuje 'pravilno' vedenje, da je nezainteresirano za početje sodelavcev, če je le-to uspešno;
2. vsesplošna brezbržnost, demotiviranost, ki se kaže v slabem vzdušju, strahu, kot prevladujoči vzpodbudi;
3. iztirjena kultura, ki se kaže v vsesplošnem nezaupanju, obtoževanju, medsebojnem blokiranju;
4. naravnost na notranje zadeve v organizaciji in brezbržnost za okolje;
5. neuskklajenost podkultur v organizaciji, ki slabi enotnost prizadevanj za skupne cilje;
6. ekskluzivne podkulture, zaprte vase, ki hromijo sporazumevanje v organizaciji;
7. cinizem in posmehovanje zaradi vse večjega razkoraka med besedami in dejanji;
8. težave ob spremembah v organizaciji, zaradi nezadostnih priprav na področju notranje kulture;

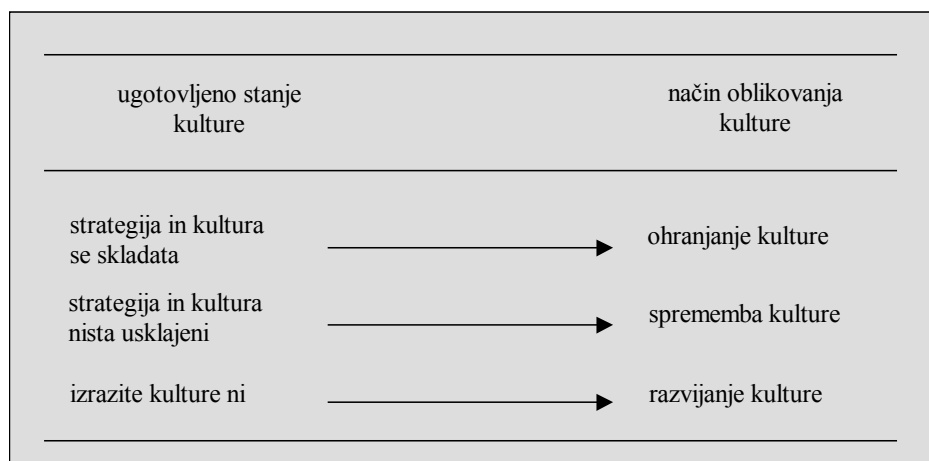
9. odtujenost med zaposlenimi zaradi vedno popolnejših tehnologij, ki je lahko omiljena tudi z ustrežno organizacijsko kulturo.

3.8.2.3 Oblikovanje organizacijske kulture

Izhodišče za oblikovanje organizacijske kulture so rezultati faze analize in faze vrednotenja organizacijske kulture.

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

Slika 9: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje



Vir: Rozman, 1993, str. 178

Postopek spreminjanja organizacijske kulture se po navadi začne z imenovanjem delovne skupine, ki vodi celotni potek oblikovanja. Delovna skupina mora najprej določiti ključna področja razhajanj med strategijo in cilji na eni strani in organizacijsko kulturo na drugi strani, nato pa izdelati osnove za oblikovanje organizacijske kulture. V okvir osnov sodijo izpeljava in sprejem nujnih ukrepov, kot so na primer obveščanje sodelavcev o vsebini dela delovne skupine ter priprava managementa na 'simbolno vodstveno obnašanje', ki jih sproži vodstvo podjetja. Tretja naloga delovne skupine je aktivno oblikovanje organizacijske kulture na področjih razhajanj med cilji in organizacijsko kulturo ter izdelava akcijskega načrta za oblikovanje nove organizacijske kulture, ki se predstavi vodstvu podjetja. Četrta naloga delovne skupine je kontrola in spremljanje poteka uresničevanja načrta delovne skupine (Rozman, 1993, str. 179).

Podoben postopek kot pri spreminjanju organizacijske kulture je tudi pri razvijanju organizacijske kulture. Razvijanje organizacijske kulture se nanaša zlasti na naslednje spremenljivke: stopnja samostojnosti posameznika, formalizacija strukture, podpora managerjev podrejenim, poistovetenje posameznikov s podjetjem, sistemi nagrajevanja, toleriranje konfliktov in prevzemanje tveganja.

4 PROGRAMSKO ORODJE LOTUS NOTES

Eden izmed namenov magistrskega dela je z raziskavo proučiti povezavo med LN in organizacijsko kulturo v izbranem podjetju, zato bom v tem poglavju opisala programsko orodje Lotus Notes.

4.1 SESTAVA LN

LN je ena izmed najbolj razširjenih programskih oprem za elektronsko obveščanje, skupinsko delo in uporabo interneta. Pri opisu njegove sestave bom predstavila njegov način delovanja na mreži, njegove funkcije, ki jih omogoča uporabnikom, in aplikacije, ki jih nudi programska oprema.

4.1.1 Način delovanja LN

LN je računalniški model 'odjemalec / strežnik', ki omogoča dostop do informacij, razvrščanje informacij in njihovo upravljanje na omrežju (Lončarič, 1998, str. 2).

Značilnost sistema je, da se osredotoča na uporabnika in na njegovo ravnanje s podatki. Procesiranje informacij je porazdeljeno med odjemalce in strežnike. Oba, strežnik in odjemalec, sta priključena na mrežo, vendar vsak opravlja funkcijo, za katero je določen. Odjemalec obravnava mrežo in strežnik kot ločen sistem. Odjemalec je vstopna točka uporabnika do želenih funkcij. Običajno je odjemalec namizni računalnik, delovna postaja ali laptop. Uporabnik neposredno uporablja samo odjemalčev del aplikacije, ki predstavlja povezavo mreže in strežnika. Uporabnik uporablja odjemalec za posredovanje podatkov v podatkovno bazo in za pridobivanje želenih podatkov iz podatkovne baze. Strežnik ugotovi zahteve uporabnikov po podatkih. Strežnik je lahko superračunalnik ali namizni računalnik. Njegova funkcija je procesiranje podatkov, izvajanje funkcij, kot sta upravljanje s perifernimi napravami in kontroliranje dostopa do skupnih podatkovnih baz (Laudon, 1996, str. 345).

V omrežje, na katerem deluje LN, je povezano poljubno število računalnikov. LN omrežje sestavlja vsaj en strežnik in poljubno število odjemalcev.

LN sestavljajo trije glavni programi: strežnik Domino (ki deluje na računalniku, določenem za strežnika), internet strežnik (strežnik, ki deluje v skladu z internetnimi standardi in skrbi za povezavo z internetom) in Notesov odjemalec (ki deluje na računalniku, določenem za odjemalca). Notesov odjemalec komunicira s strežniki Domino in internetnimi strežniki, kar omogoča enakovredno uporabo dokumentov, branje in pošiljanje e-pošte, iskanje ljudi in zbirki dokumentov ter brskanje po spletu, iz kateregakoli računalnika-odjemalca. Strežnik Domino uporabnikom Notesovega odjemalca in drugim strežnikom zagotavlja storitve, kot sta shranjevanje skupnih zbirki dokumentov in usmerjanje Notesove pošte. Internet strežnik pa zagotavlja branje in pošiljanje e-poštnih sporočil neposredno iz Notesovega odjemalca (Pomoč uporabnikom na LN, 2000).

Programsko orodje LN upravlja z velikim številom informacij, dokumentov ipd. Zaradi preglednosti so vsi ti podatki shranjeni na strežnikih v t. i. zbirkah dokumentov. Vsaka zbirka

dokumentov vsebuje informacije s specifično vsebino, kot je na primer politika podjetja ali informacije o proizvodu ali storitvi. Vsaka zbirka dokumentov ima svojega upravitelja. To je oseba, ki odgovarja za njeno vsebino. Ta oseba ima pravice do brisanja dokumentov in urejanja zbirke.

4.1.2 Funkcije LN

LN omogoča številne funkcije, izmed katerih bi posebej omenila:

- pisanje in pošiljanje sporočil sodelavcem,
- prebiranje in tiskanje sporočil od sodelavcev ter odgovarjanje nanje,
- pošiljanje datotek po elektronski pošti, prenašanje datotek med sodelavci,
- organizacijo pogovorov in diskusij med uporabniki preko računalnikov,
- iskanje informacij in dokumentov po različnih kriterijih,
- hkraten dostop članov skupine do informacij, ne glede na to, kje so locirani in kakšno računalniško opremo uporabljajo,
- shranjevanje raznih informacij, kot so na primer poročila o raziskavah in razvoju, načrti prototipov, načrti proizvodnje, letna poročila, prošnje odjemalcev,
- poenostavljeno in standardizirano upravljanje s človeškimi viri,
- vključevanje informacij z interneta direktno v delovne aplikacije LN,
- koordiniranje strateških poslovnih procesov – upravljanje z dokumenti in podatki ter upravljanje toka dela med člani skupine,
- skupinsko načrtovanje delovnika,
- izobraževanje uporabnikov,
- kontrolo dostopa do posameznih podatkovnih baz,
- digitalno podpisovanje,
- in še veliko drugih funkcij.

Vse te funkcije omogočajo lažje iskanje in posredovanje informacij, lažje sodelovanje s partnerji v podjetju ali zunaj njega, hitrejšo sprejemanje odločitev skupine ter bolj koordinirano delo (Lotus Development Corporation, 1996, str. 1).

4.1.3 Uporaba aplikacij LN

LN je raznolika programska oprema, ki pomaga ljudem pri učinkovitem skupinskem delu (Pomoč uporabnikom na LN, 2000).

LN je zelo prilagodljivo programsko orodje. Deluje lahko na velikem številu sistemov, kot so OS/2¹ ali Microsoft Windows². Deluje na LAN-u (Local Area Network) in WAN-u (Wide Area Network). Uporabniški vmesnik je oblikovan v stilu Microsoft Windowsov in je osnovan na ikonah. Delo s programom je enostavno, ker poteka v grafičnem okolju. LN, je kompatibilen z velikim številom programov za oblikovanje besedila, z grafičnimi programi itd. Fleksibilnost LN je vidna v sistemu dokumentov, do katerega imajo dostop vsi v podjetju. Prav to pa je osnovna prednost LN. Dostop do dokumentov je mogoč ne glede na to, na katerem mestu so shranjeni (Laudon, 1996, str. 584).

¹ OS/2 – ime operacijskega sistema, ki ga proizvaja in trži IBM.

² Microsoft Windows – ime operacijskega sistema, ki ga proizvaja in trži Microsoft.

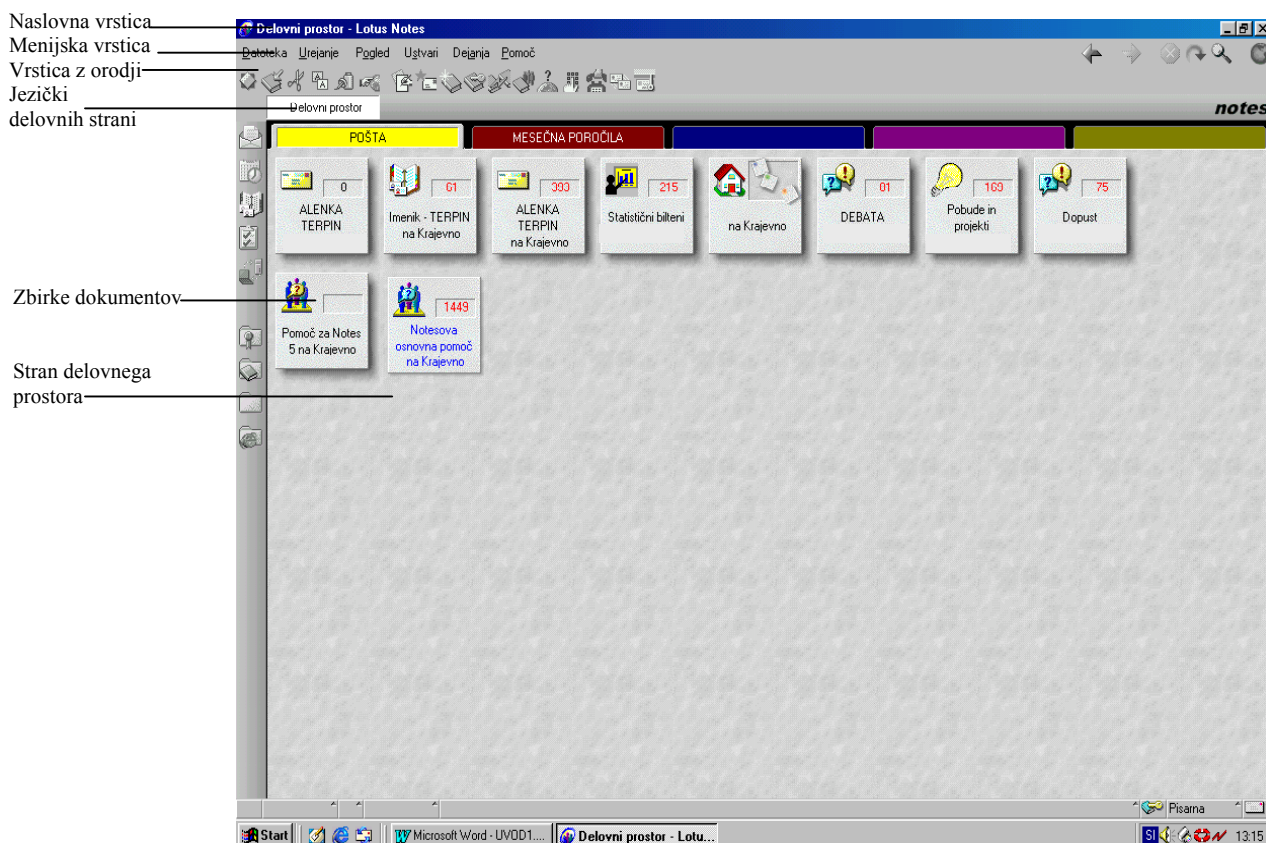
LN se kupcu dostavi z vnaprej določenimi običajnimi aplikacijami³, ki jih le-ta lahko uporabi in tudi spremeni. Kupec lahko ustvari tudi svoje aplikacije. Ko je enkrat aplikacija razvita in dostopna na Notesovem strežniku, ima do nje dostop katerikoli odjemalec ali strežnik. Osnovni element, ki ga mora razvijalec načrtovati pri razvijanju Notesovih aplikacij, je oblika zapisa in prikaza informacije.

V nadaljevanju bom predstavila delovno okolje LN, opisala, kako je poskrbljeno za varnost podatkov v LN ter predstavila nekatere storitve programskega orodja LN, ki so pomembne za učinkovito uporabo LN, sodelovanje med zaposlenimi, reševanje službenih problemov itd.

4.2 DELOVNO OKOLJE LN

LN uporabljamo s t. i. delovnimi stranmi. Uporabnik lahko zaradi preglednosti svojim potrebam prilagodi število strani, njihova imena in barve. Primer delovne strani prikazuje slika 10 (Lončarič, 1998, str. 3).

Slika 10: Delovno okolje LN



Vir: Programsko orodje LN, Različica 5, 2000

³ Računalniška aplikacija – računalniška rešitev za podporo pri rešitvi enega ali več poslovnih problemov.

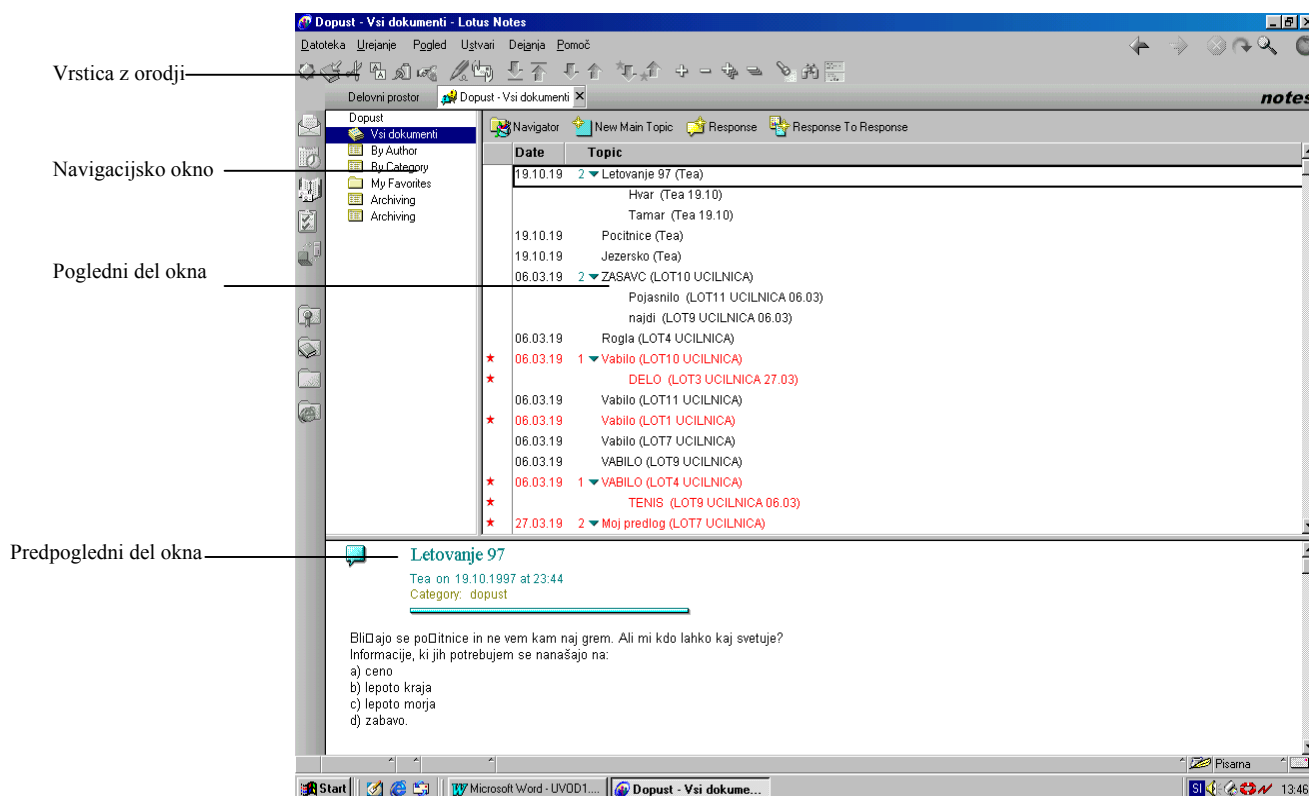
Tabela 3: Opis nekaterih elementov delovnega okolja LN (glej Sl. 10)

Element	Namen
Naslovna vrstica	Vsebuje ime trenutno dejavnega delovnega prostora in ime programa. Poleg tega se v naslovni vrstici izpiše tudi ime izbranega menijskega ukaza.
Menijska vrstica	Vsebuje menije, v katerih so zbrani ukazi za izvajanje določenih opravil.
Vrstica z orodji	S klikom ikone v vrstici z orodji lahko hitro izvedemo posamezna opravila.
Jezički delovnih strani	Omogočajo premikanje med stranmi delovnega prostora. Če se želimo premakniti na določeno stran, moramo klikniti jeziček te strani.
Stran delovnega prostora	Vsebuje zbirke dokumentov in druge shranjene informacije.
Zbirka dokumentov	Vsebuje dokumente, ki obravnavajo isto temo.

Vir: Plumley, 1998, str. 4

Ikone na delovni strani predstavljajo zbirke dokumentov. Uporabnik jih po svojem okusu razporedi po delovnih straneh. Ena zbirka dokumentov vsebuje informacije o enem področju oz. temi. Zbirke dokumentov so lahko zelo obsežne in pogosto vsebujejo tolikšno število dokumentov, da je težko najti želeno informacijo. Notes pri tem pomaga s tako imenovanimi 'pogledi'. Uporabnik lahko sam izdela različne poglede za pregledovanje in shranjevanje dokumentov. Primer pogleda v zbirko dokumentov prikazuje slika 11.

Slika 11: Prikaz odprte zbirke dokumentov



Vir: Programsko orodje LN, Različica 5, 2000

Tabela 4: Opis predmetov, označenih na sliki 11.

Element	Namen
Vrstica z orodji	S klikom na gumbe, ki jih vsebuje, lahko hitro izvršimo nekatere naloge, ki se pogosto pojavljajo.
Navigacijsko okno	Prikazuje imena map in omogoča odpiranje vseh pogledov.
Pogledni del okna	Omogoča izbiro in odpiranje dokumentov.
Predpogledni del okna	Omogoča branje dokumenta, ki je označen v oknu izbranega pogleda, ne da bi bilo potrebno dokument odpirati.

Vir: Lotus Development Corporation, 1997, str. 8

Pogled je način prikaza dokumentov v zbirki. Pogled prikaže dokumente v zbirki v obliki seznama. Vsaka vrstica v seznamu predstavlja en dokument, osebo, poštno sporočilo ali pa kak drug element. Iz te vrstice lahko razberemo osnovne podatke o posameznem vnosu v zbirko dokumentov, kot so na primer ime, naslov, predmetna oznaka, datum ali kak drug podatek. Podrobnosti posameznega vnosa pa lahko vidimo v predpoglednem delu okna. Posamezni dokument se lahko pojavi v različnih pogledih, če je njegova vsebina oz. predmetna oznaka takšna, da pokriva več pogledov.

Obliko seznama v posamezni zbirki lahko določimo tako, da razvrsti elemente po datumu, avtorju, po predmetni oznaki ali kako drugače. Ker so zbirke dokumentov lahko po vsebini popolnoma različne (npr. pošta, letna poročila ...) si tudi njihovi seznam med seboj niso podobni.

V zbirki dokumentov lahko ustvarimo tudi mape. Mape omogočajo, da zbirke dokumentov na posamezni delovni strani še bolj sistematično uredimo tako, da jih lažje najdemo. Kopijo posameznega dokumenta lahko namestimo v več map, če menimo, da njegova vsebina obsega več področij.

Posamezne vnose v zbirki lahko poljubno premikamo po mapah, kopiramo, tiskamo, pregledujemo in če imamo pravice, tudi spreminjamo in brišemo. Posamezni zbirki dokumentov lahko dodajamo svoje vnose, t. j. dokumente, tabele, slike ...

4.3 VARNOST PODATKOV IN OMEJEVANJE DOSTOPA DO LN

LN skrbi za varnost informacij na štiri načine:

1. Z identifikacijo uporabnika
2. S kontrolo dostopa

Dostop do informacij se omejuje s seznamom, ki določa vrsto dostopa (urejanje, branje, pisanje, brisanje) in tip uporabnika. Seznam kontrole dostopa v LN vključuje naslednje tipe uporabnikov:

- Upravnik. To je upravljalca baze, ki ima neomejene pravice.

- Načrtovalec. Načrtovalec lahko spreminja obliko baze.
- Urednik lahko bere, piše in popravlja vse dokumente v bazi.
- Avtor. To so uporabniki, ki lahko kreirajo dokumente. Vse dokumente lahko le berejo, 'svoje' pa lahko tudi popravljajo in brišejo.
- Bralec. To so uporabniki, ki lahko samo berejo dokumente v bazi.
- Dodajalec. To so uporabniki, ki lahko samo kreirajo dokumente.
- Ni dostopa. To so uporabniki, ki nimajo dostopa do baze.

Dostop se lahko omejuje posebej za strežnike, osebne zbirke dokumentov in dokumente.

3. Z šifriranjem informacij

Šifriranje informacij onemogoči razumevanje informacij s strani osebe, ki do informacij nima dostopa.

4. Z digitalnimi podpisi

Digitalni podpis uporabniku zagotavlja, da je sporočilo v resnici poslal pošiljatelj (Lotus Development Corporation, 1997, str. 8).

4.4 STORITVE PROGRAMSKEGA ORODJA LN

4.4.1 Elektronska pošta

Elektronska pošta je osnovni del LN, zato se vse druge programske rešitve nanjo tesno navezujejo. Elektronsko sporočanje se lahko uporablja tako za medosebno komunikacijo kot tudi za sodelovanje med člani skupine, kar je osnova za skupinsko načrtovanje delovnika (Lotus Development Corporation, 1996, str. 9).

V LN lahko sporočila izmenjujemo bodisi z osebami, ki so priključene na isto lokalno omrežje, ali pa z osebami, ki so priključene na globalna omrežja (npr. internet). Če z omrežjem nismo povezani (na primer doma ali v hotelu), lahko do pošte dostopamo z modемом ali telefonom. Poštno sporočilo je enako kateremukoli drugemu Notesovemu dokumentu, kar pomeni, da ga lahko oblikujemo, določamo obliko in velikost znakov, pripenjamo datoteke, vključujemo tabele, slike itd. Vsak uporabnik LN ima svoj elektronski poštni nabiralnik, v katerem se hranijo njegova sporočila (Lončarič, 1998, str. 20).

Nekatera opravila, ki jih lahko opravljamo z elektronsko pošto, so:

1. Branje sporočila

Sporočila prejemamo v posebno mapo za elektronsko pošto. Prejemamo lahko neuradna sporočila sodelavcev ali pošto z interneta, uradna obvestila znotraj organizacije, pisma strank. Po obliki je to lahko navaden tekst, slikovno gradivo, tabele ipd. Tekst lahko takoj preberemo ali natiskamo, medtem ko za branje drugih oblik sporočil potrebujemo posebno programsko opremo.

2. Pisanje in pošiljanje sporočila

Pri pisanju novega sporočila navedemo elektronski naslov osebe, ki ji želimo poslati sporočilo, ter kratek opis predmeta sporočila. Programsko orodje LN poseduje imenik vseh elektronskih naslovov v podjetju. Ustvarimo in uporabljamo pa lahko tudi svoj lastni imenik, ki vsebuje tudi naslove oseb zunaj podjetja, strank ipd. Elektronska pošta omogoča, da poleg

naslovnika določimo tudi prejemnike, ki jim želimo poslati sporočilo samo v vednost. To pride v poštev npr. pri nekaterih uradnih dopisih, ko morajo biti obveščene vse sodelujoče osebe, in za obveščanje nadrejenih o komuniciranju uslužbencev z npr. drugimi enotami. Sporočilo lahko pošljemo tudi 'naskrivaj' – tako da prejemnik ne ve, kdo vse so še drugi naslovniki. Pri pošiljanju sporočila lahko določimo, kakšni sta pomembnost dopisa in zvrst sporočila. Sporočilo lahko digitalno podpišemo, kodiramo, določimo, na kakšen način želimo biti obveščeni o dostavi sporočila, preprečimo, da bi prejemnik kopiral ali tiskal sporočilo in določimo datum, do katerega pričakujemo odgovor.

3. Pripenjanje datotek k sporočilu

Sporočilu lahko pripnemo tudi poljubno datoteko – dokument urejevalnika besedil, preglednico, program, podatkovno datoteko itd. Pripeto datoteko lahko pregledamo, jo urejamo, oblikujemo, če poženemo program, v katerem je bila ustvarjena, ali jo odpnemo v izbrano mapo.

4. Odgovarjanje na pošto

Na prejeto pošto lahko pošiljatelju odgovorimo tudi tako, da v vsebino pisma že kar avtomatsko vključimo prejeti tekst in predmet sporočila. Če gre za diskusijo o določenem problemu, se lahko med dopisovalcema izmenja več sporočil. V samem sporočilu je tako vključen celoten potek diskusije in ga lahko shranimo kot dokumentacijo. Če je pošiljatelj zahteval odgovor v predpisanem roku, ki smo ga zamudili, nas bo program LN na to opozoril.

5. Posredovanje sporočila

Če menimo, da se prejeto sporočilo tiče tudi drugih, jim ga lahko posredujemo. V sporočilo lahko dodamo tudi svoje pripombe.

6. Brisanje sporočil

Brisanje sporočil, ki jih ne potrebujemo več, omogoča večjo preglednost preostalih, ki jih potrebujemo, in sprosti prostor na disku.

7. Shranjevanje sporočil

Prejeto pošto program že sam razvrsti po datumu ali pa po pošiljatelju, vendar je smiselno, da sporočila, ki jih nameravamo obdržati dalj časa, shranimo v druge mape. Ustvarimo lahko na primer mape, ki vsebujejo sporočila nadrejenega ali mape s sporočili, ki se nanašajo na določen projekt. Notes pa avtomatsko shranjuje tudi poslana sporočila. Če imamo veliko število sporočil, ki jih dlje časa ne bomo uporabljali, jih lahko 'arhiviramo'. Program Notes jih prestavi v posebno mapo in preoblikuje v obliko, ki zavzame manj prostora v pomnilniku.

8. Koledar

Koledar kaže osebni koledar uporabnika z vpisanimi datumi in urami sestankov, zmenkov, nalog, dogodkov in drugih opomb, ki jih je uporabnik vnesel v koledar (glej Sl. 12). LN uporabnika pravočasno opozarja na dogodke, vpisane v koledarju. Funkcija koledarja je pomembna pri koordinaciji dela in je bolj opisana v posebnem poglavju.

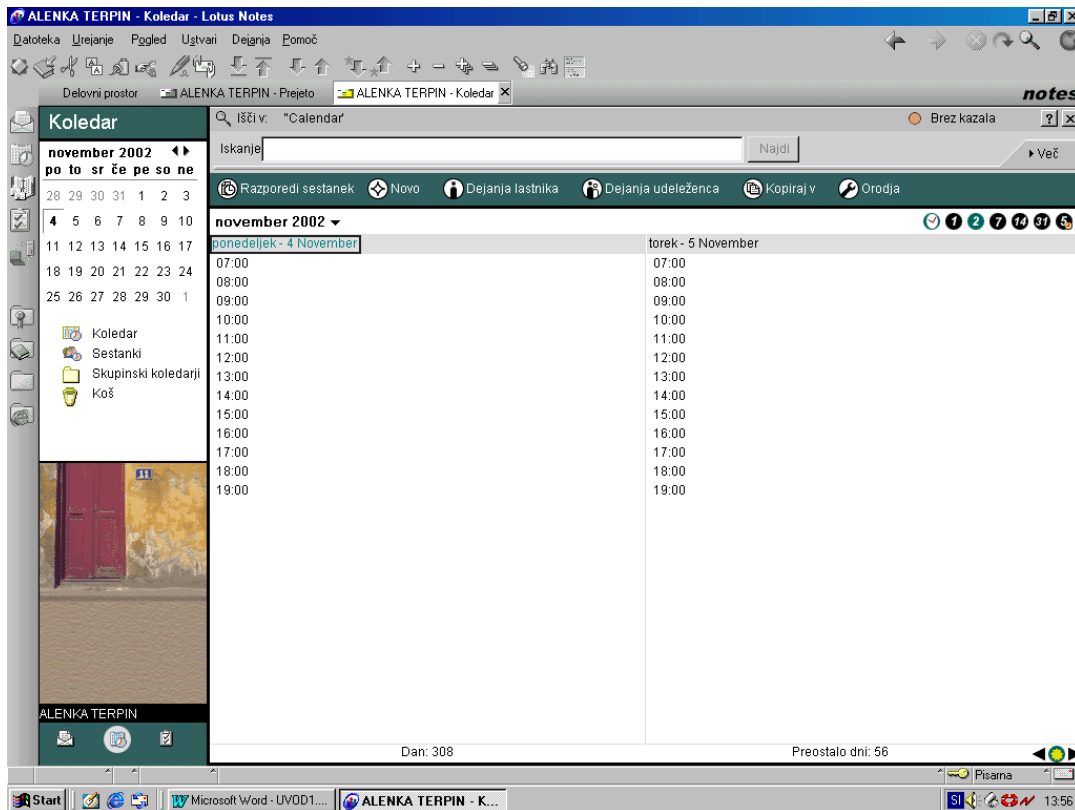
9. Seznam opravil

Seznam opravil kaže status vseh opravil, ki smo jih priredili nekemu, in tudi vseh opravil, ki jih je nekdo priredil nam. Ta funkcija kaže tudi sporočila, ki zahtevajo odgovor v določenem roku (na določen dan ali pred določenim datumom). To funkcijo lahko uporabljajo nadrejeni za natančnejši nadzor svojih uslužbencev in pa tudi za lažjo koordinacijo pri skupinskih projektih.

10. Sestanki

Sestanki kažejo seznam srečanj in drugih koledarskih zapisov v bazi. Oseba, ki želi sklicati sestanek, lahko vse udeležence obvesti preko LN. Če udeleženci udeležbo potrdijo, LN avtomatsko vpiše sestanek v koledar. Opozori pa jih tudi o morebitni zasedenosti termina. Na ta način lahko sklicatelj veliko lažje določi najboljši termin in predvidi udeležbo sestanka.

Slika 12: Koledar v LN



Vir: Programsko orodje LN, Različica 5, 2000

11. Niti pogovora

Funkcija niti pogovora omogoča pregled sporočil o isti temi oz. razpravi, ki so se izmenjavala med dvema ali več uporabniki. Funkcija jih pregledno razvrsti tako, kot je razprava potekala.

12. Obveščanje skupin

Če nameravamo poslati sporočilo več osebam naenkrat, si lahko izdelamo spisek prejemnikov, imenovan 'lista'. Tako lahko sporočila, ki se tičejo skupine ljudi, celotnega oddelka ali celotne organizacije, pošljemo prejemnikom preprosto tako, da izberemo primerno listo.

4.4.2 Delo z zbirkami dokumentov

V LN lahko uporabljamo osebne zbirke dokumentov, ki jih ustvarimo sami in so shranjene na našem lastnem računalniku, kakor tudi zbirke dokumentov, ki so shranjene na strežnikih, do katerih imamo dostop preko omrežja. V strežniku Domino so že ob namestitvi programa številne

zbirke dokumentov, vključno z datoteko za pomoč pri delu z LN in imenikom podjetja. Poleg tega lahko kdorkoli od zaposlenih doda na strežnik nove zbirke dokumentov.

Na LN so navadno naslednje dokumentne baze:

1. Zbirke informacij

To so najnovejši podatki o podjetju, novih izdelkih, storitvah, zaposlenih in pravilih poslovanja.

2. Knjižnice dokumentov

To so obrazci, poročila, sporočila in druge vrste dokumentov, ki so navadno na papirju, v LN pa so shranjeni v elektronski obliki.

3. Pogovori

To so razprave, ki potekajo med sodelavci (Plumley, 1998, str. 84).

Glede na vrsto zbirke dokumentov in naše pravice dostopa do nje, lahko dokumente v zbirki beremo, tiskamo, odstranjujemo, urejamo, itd. LN omogoča tudi avtomatično pregledovanje neprebranih datotek. Dokumente lahko beremo na ta način, da dokument popolnoma odpremo ali pa si ga samo ogledamo v podoknu izbranega pogleda (glej Sl. 11, na str. 52).

Notes ponuja zmogljiv mehanizem za iskanje informacij v dokumentih. Poleg iskanja po avtorju, datumu in predmetu dokumenta lahko iščemo tudi po določeni besedi, frazi, besedni zvezi ali celo sopomenki v dokumentu (Pomoč uporabnikom na LN, 2000).

V dokumentno bazo lahko prispevamo tudi svoje informacije. Glede na način oblikovanja dokumentne baze in glede na pravice dostopa, ki jih imamo, lahko ustvarjamo odgovore na obstoječe dokumente ali ustvarjamo dokumente s popolnoma novo problematiko.

4.4.3 Pogovor

Pogovor je dokumentna baza, ki jo uporabljamo skupaj s člani delovne skupine in je navadno osredotočena na eno samo temo, kot je na primer reklamna akcija. Pogovor si lahko predstavljamo kot prostor za neuradne sestanke, kjer s sodelavci izmenjujemo ideje in mnenja o določeni temi (Plumley, 1998, str. 103).

V pogovor se vključimo tako, da odpremo dokumentno bazo in preberemo sporočila sodelavcev ali pa sestavimo svoje sporočilo in se vključimo v pogovor. Sodelavcem lahko postavljamo vprašanja, dajemo pripombe ter napišemo svoja razmišljanja in komentarje na njihova sporočila.

4.4.4 Soba za ekipo

Soba za ekipo je ena izmed Notesovih zbirk dokumentov. Lahko je na odjemalcu ali pa na strežniku. Soba za ekipo je orodje za izvajanje skupinskega dela, za izmenjavo informacij in sodelovanje. Soba za ekipo omogoča sodelovanje članov, ki so na različnih lokacijah in ki včasih nimajo možnosti povezave s svojim računalniškim omrežjem.

Cilji ekipe in opisi del so na namestitveni strani sobe za ekipo. Izpolnjevanje namestitvene strani je prva skupna naloga ekipe. Člani ekipe na namestitveni strani določijo, kaj bodo delali, kako in kdaj.

Nekatere koristi, ki jih prinaša uporaba sobe za ekipo, so (Pomoč uporabnikom na LN, 2000):

1. Komunikacija ostane znotraj konteksta, zato so pogovori bolj učinkoviti. Namesto da bi poslali informacije večkrat določenim posameznikom (kot bi naredili z e-pošto), jih pošljemo samo enkrat. Polja ključnih besed sobe za ekipo predstavljajo samodejno ogrodje, v katerem ima vsak dokument ali komentar svoje mesto, kar olajša iskanje zelenih informacij.
2. Soba za ekipo je za nove in stare člane ekipe osrednje mesto, kjer dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo pri svojem delu.
3. Dokumente je mogoče usmeriti k določenim udeležencem, ki jih potrebujejo in hkrati omogočiti uporabo dokumentov tudi drugim udeležencem.
4. Soba za ekipo omogoča primeren način shranjevanja informacij, ki niso več aktualne. Ker se zmanjša količina informacij v pogledih, lažje najdemo informacijo, ki jo potrebujemo.
5. V sobi za ekipo lahko določimo roke za dokončanje nalog. Tako imajo člani sobe za ekipo pregled nad tem, kdaj bodo dobili informacije, ki jih potrebujejo pri svojem delu.
6. Delo v sobi za ekipo ne zahteva tehničnega strokovnega znanja, zato se lahko člani popolnoma posvetijo ciljem ekipe.
7. Uporaba sobe za ekipo olajšuje upravljanje z znanjem ekipe.

Nekateri primeri skupinskega dela v sobi za ekipo so naslednji:

1. snovanje in razpravljanje o predmetu pogovora,
2. ustvarjanje izdelka: sporočila, predstavitve ... ,
3. priprava za sestanke: nekdo lahko pred sestankom predstavi in da informacijo v skupno rabo v sobo za ekipo, tako da se je med časom sestanka mogoče osredotočiti na sprejemanje odločitev.

4.4.5 Avtomatiziranje opravil

Razna opravila v LN lahko avtomatiziramo z agenti. Agenti lahko izvedejo skoraj vsako dejanje, ki ga lahko v zbirki dokumentov opravimo ročno. Agente uporabimo, če želimo avtomatično izvesti opravila, kot so na primer:

- odgovarjanje na pošto,
- posredovanje pošte,
- pošiljanje dokumentov,
- kopiranje dokumentov iz ene zbirke dokumentov ali mape v drugo,
- brisanje dokumentov,
- upravljanje z informacijami v zbirkah dokumentov na LN.

Uporabnik lahko na primer ustvari agenta, ki avtomatično pregleduje prihajajočo pošto, ki vsebuje besede 'nujno' ali 'pomembno' in kopira sporočila s temi besedami v mapo z naslovom 'Aktualne teme'. Uporabnik lahko ustvari tudi agenta, ki v zbirki dokumentov z novicami išče nove dokumente, ki vsebujejo določene ključne besede ter o njih po elektronski pošti, ki vsebuje avtomatično povezavo do novih dokumentov, obvešča uporabnika (Lotus Development Corporation, 1997, str. 13).

V krajevni zbirki dokumentov lahko aktiviramo osebne agente in agente v skupni rabi. Agente v skupni rabi določa upravitelj zbirke dokumentov.

4.4.6 Delo na daljavo

LN lahko uporabljamo tudi takrat, ko delamo doma ali na prenosnem računalniku. V krajevno omrežje (LAN) se lahko namesto z neposredno žično povezavo povežemo prek modema in telefonske linije. Svoje delo v programu Notes, kot so pregledovanje in pripravljanje pošte, izdelovanje dokumentov in drugo, lahko opravljamo tudi tedaj, ko nismo povezani v omrežje.

Delo na daljavo pride povsem v poštev, kadar so sodelavci dalj časa odsotni (npr. na službeni poti), njihovo sodelovanje za delo v skupini pa je nujno potrebno. Takrat se lahko odsotni sodelavec z modemom ali internetom poveže s programskim orodjem LN svojega podjetja in uporablja njegove aplikacije, kot bi bil v pisarni matičnega podjetja.

Drug primer uporabe dela na daljavo pa je delo na domu. Zaposleni manj ali pa sploh ne hodijo na delo v pisarno, temveč vse opravijo kar doma preko interneta. Ta način dela je v Sloveniji še manj uveljavljen, drugod pa se vedno bolj uporablja. Njegove prednosti so manjši stroški za zaposlene (prihranek pri potnih stroških), večja ustvarjalnost zaradi bolj domačega in manj stresnega okolja ter bolj fleksibilen delovni čas.

5 UVAJANJE PROGRAMSKEGA ORODJA LOTUS NOTES V ZAVAROVALNICO

V nadaljevanju bom opisala konkreten primer uvajanja LN v izbrano podjetje v Sloveniji, ki ga bom v nadaljevanju imenovala zavarovalnica, ker deluje na področju zavarovalniških storitev. Zavarovalnica ima matično enoto in več območnih enot po vsej Sloveniji. V matični enoti, kjer je vodstvo zavarovalnice in razne strokovne službe, se sprejemajo najpomembnejše odločitve, območne enote pa imajo v primerjavi z matično enoto operativno funkcijo. Pri svojem poslovanju ohranjajo območne enote določeno mero samostojnosti.

Zavarovalnica spada med t.i. klasične zavarovalnice, kar pomeni, da ni specializirana samo za trženje ene vrste zavarovanj, na primer samo življenjskih zavarovanj, temveč trži vse vrste zavarovanj. Najbolj groba delitev zavarovanj, ki jih trži zavarovalnica, je delitev na osebna in na premoženjska zavarovanja. V skupino osebnih zavarovanj spadajo življenjska zavarovanja, rentna zavarovanja, pokojninska zavarovanja, nezgodna zavarovanja in zdravstvena zavarovanja. V skupino premoženjskih zavarovanj pa spadajo zavarovanja premoženja in premoženjskih interesov, avtomobilska zavarovanja, kmetijska zavarovanja, transportna zavarovanja, zavarovanja terjatev in turistična zavarovanja. Naštete skupine se delijo še naprej. V skupino avtomobilskih zavarovanj spadajo na primer naslednja zavarovanja: avtomobilski kasko, avtomobilska odgovornost (AO), zavarovanje imetnika in voznika za škodo zaradi telesnih poškodb (AO+), zavarovanje zaradi uporabe motornega vozila in avtomobilska garancija.

V zavarovalnici je potrebno zbirati in analizirati številne podatke ter koordinirati delo med matično in območnimi enotami, zato je informacijska tehnologija izjemnega pomena. Pri

sklepanju zavarovanj s pravnimi osebami je na primer pomembno, da ima zavarovalnica čimveč podatkov o podjetjih, s katerimi ima sklenjeno zavarovanje in o potencialnih podjetjih, s katerimi ga še namerava skleniti. Pri sklepanju zavarovanj s fizičnimi osebami pa so pomembni podatki o trenutnih in potencialnih zavarovancih. Nekateri podatki, ki so pomembni za posamezna področja zavarovanj, in ki jih je potrebno zbirati, so tudi naslednji: podatki o škodnih primerih na področju osebnih zavarovanj, podatki o kreditorejalcih na področju kreditnih zavarovanj, policijski zapisniki o prometnih nezgodah na področju avtomobilskih zavarovanj itd. V zavarovalnici je potrebno zbirati in urejati tudi nekatere splošne podatke, ki se ne nanašajo na natančno določeno področje zavarovanj. To so na primer dokumenti o projektu kakovosti, podatki o potnih nalogih uslužbencev zavarovalnice, prispela pošta in sodni spisi, podatki o mesečnem poslovanju, statistični bilteni, podatki o zastopnikih, zapisniki o sestankih ipd.

Matična enota koordinira delo območnih enot, zato je potrebno pošiljati z matične enote na območne enote predvsem številna navodila in obvestila o spremembah načina poslovanja (npr. o trženju nove oblike zavarovanja, o novi možnosti plačila zavarovalne premije ...). Območne enote pošiljajo na matično enoto predvsem podatke (npr. o višini zavarovalne premije, likvidiranih škodah za posamezna obdobja, o številu sklenjenih zavarovanj), kjer poteka analiza le-teh.

V zavarovalnici so leta 1996 pričeli z vpeljavo LN. Za vpeljavo LN je bila zadolžena posebna projektna skupina. V tem poglavju bom opisala, kakšni so bili cilji uvajanja LN v zavarovalnico, kateri dejavniki so bili kritični za uspešno vpeljavo LN, kakšne so bile faze uvajanja LN v zavarovalnico, na koncu pa bom opisala še nekatere aplikacije LN v zavarovalnici.

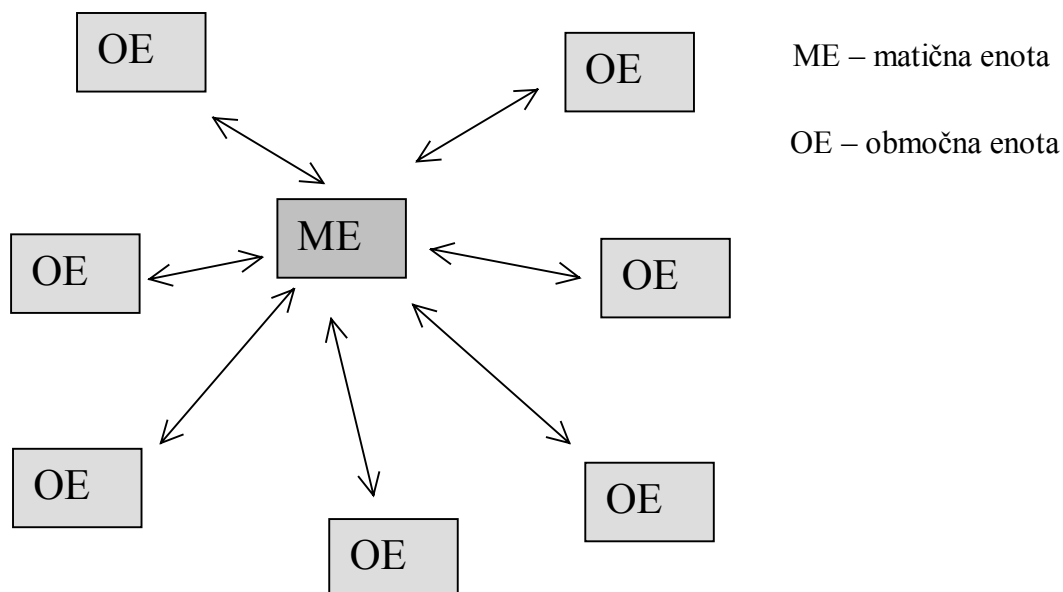
5.1 CILJI IN DEJAVNIKI PRI UVAJANJU PROGRAMSKEGA ORODJA LOTUS NOTES

Cilji vpeljave LN v zavarovalnico so bili naslednji:

1. izboljšati komunikacijo med območnimi in matično enoto,
2. izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto,
3. izboljšati sodelovanje med posamezniki in skupinami v različnih organizacijskih enotah,
4. hraniti informacije in znanje o poslovnih procesih in poslovnih partnerjih,
5. omogočiti lažjo kontrolo nad izvajanjem procesov v podjetju.

Pri prvem cilju - izboljšanje komunikacije med območnimi in matično enoto - so želeli z vpeljavo LN predvsem pospešiti pretok informacij med organizacijskimi enotami (glej Sl. 13). V okviru drugega cilja izboljšanje koordinacije aktivnosti med območnimi in matično enoto pa so želeli predvsem poenotiti postopke med območnimi enotami ter avtomatizirati rutinske postopke.

Slika 13: Primer poteka komunikacij med območnimi in matično enoto



Vir: Prosojnice za predstavitev LN v podjetju, 1996

V zavarovalnici so menili, da bodo na uspešnost vpeljave in uporabe LN vplivali naslednji dejavniki:

1. človeški viri (vodstvo, projektna skupina za LN, računalniški strokovnjaki na matični in območnih enotah, uporabniki),
2. tehnični pogoji (privatno omrežje podjetja, strežniki LN na matični in območnih enotah, delovne postaje v omrežju, internet) (glej Sl. 14),
3. znanje,
4. čas,
5. denar.

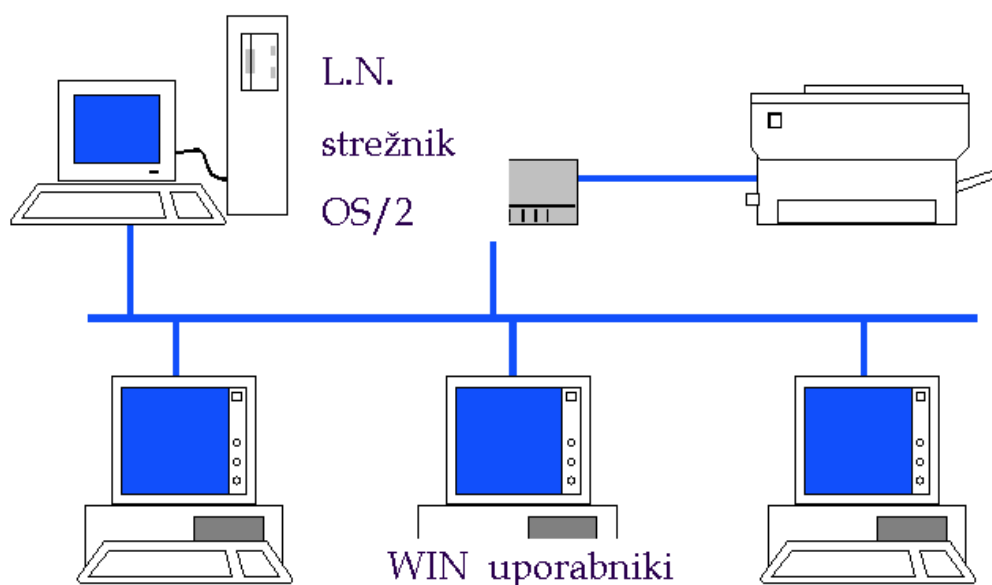
Pri vpeljavi je pozitivno mnenje vodstva do projekta eden temeljnih pogojev za uspešno uporabo LN. Če vodstvo ne podpira novega projekta, ga vodje ne bodo uporabljali, niti ne bodo vzpodbujali podrejenih k uporabi in projekt ne bo zaživel. Projektna skupina in strokovnjaki so odgovorni predvsem za pravilno planiranje uvajanja novega projekta in izvrševanje tega načrta. Pri uvajanju programskega orodja LN mora biti že vzpostavljena primerna infrastruktura. Računalniki morajo biti dovolj zmogljivi, da program nemoteno teče in mrežna povezava mora omogočati zadosten pretok informacij, da tudi ob večjih obremenitvah ne pride do zakasnitev sporočil.

Projektna skupina in računalniški strokovnjaki morajo posedovati zadostno znanje za uvajanje tako obsežnega projekta. Prav tako morajo znati to znanje v pravilni obliki in zadostni meri prenesti na zaposlene, da bodo lahko učinkovito uporabljali nove aplikacije. Med zaposlenimi morajo biti tudi osebe, odgovorne za administriranje LN, ki naj bi bile bolj podrobno seznanjene z delovanjem posameznih aplikacij. Te osebe, ki bi bile enakomerno razporejene po posameznih enotah oz. oddelkih, bi odpravljale težave in napake, ki bi nastajale pri uporabi aplikacij.

Za uvajanje programskega orodja LN je potrebno skrbno načrtovati urnik in čas uvajanja posameznih stopenj. Prehitro uvajanje lahko povzroči šok med zaposlenimi in odpor do novitete zaradi hitre in korenite spremembe. Po drugi strani pa počasno uvajanje lahko povzroči, da nekatere aplikacije sploh ne zaživijo in povzročajo nepotrebne stroške.

Pri uvajanju LN je treba zagotoviti sredstva za zagonske stroške (nova računalniška oprema, tečajji ...) in pa tekoče stroške (npr. novozaposleni administratorji za vzdrževanje).

Slika 14: Infrastruktura LN



Vir: Prosojnice za predstavitev LN v podjetju, 1996

5.2 NAČIN VPeljAVE PROGRAMSKEGA ORODJA LOTUS NOTES

Projektno skupino za vpeljavo LN so na začetku sestavljali trije člani: nosilec razvojnih aplikacij in izobraževanja končnih uporabnikov, sistemski administrator in koordinator aktivnosti na vseh področjih vpeljave LN. Pri vpeljavi LN so sodelovali tudi nekateri zaposleni iz informacijskega centra ter drugih oddelkov.

Pri vpeljavi LN so člani projektne skupine za LN izhajali iz treh temeljnih izhodišč:

1. večfazni pristop pri vpeljavi LN,
2. obstoj kritične mase znanja o LN,
3. vpeljava LN kot enotnega, koordiniranega in nadzorovanega postopka.

Pri vpeljavi LN so člani projektne skupine in še nekateri drugi sodelavci najprej zgradili osnovno infrastrukturo okolja LN ter pripravili nekaj uporabnih aplikacij za to okolje. LN so najprej poskusno vpeljali v enega izmed oddelkov na matični enoti ter v dveh območnih enotah. Nadaljeval se je tudi razvoj novih aplikacij. Vpeljava LN je potekala v treh fazah (glej Tab. 5).

Tabela 5: Faze vpeljave LN v zavarovalnico

1. faza	2. faza	3. faza
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izobraževanje razvijalcev ▪ Izgradnja razvojnega okolja ▪ Priprava aplikacije 'Okrožnice' ▪ Minimalne komunikacije ▪ Nadgradnja opreme ▪ Pilotska inštalacija ▪ Izobraževanje uporabnikov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prenos aplikacije na novo področje (finance in računovodstvo, informatika ...) ▪ Nadgradnja opreme ▪ Inštalacija ▪ Izobraževanje uporabnikov ▪ Vpeljava po nivojih (1-matična enota, 2-vodje območnih enot, 3-referenti) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priprava aplikacij s področja dejavnosti podjetja ▪ Integracija z obstoječim okoljem ▪ Nadgradnja opreme ▪ Inštalacija ▪ Izobraževanje uporabnikov

Vir: Prosojnice za predstavitev LN v zavarovalnici, 1996

V projektni skupini so se zavedali, da mora za uspešno vpeljavo LN obstajati v podjetju določena količina znanja o uporabi LN, ki so jo opredelili kot kritično maso znanja. Načrtovali so, da bodo kritično maso znanja dosegli z samoizobraževanjem ter izvajanjem tečajev o LN in o uporabi aplikacij.

Člani projektne skupine so se udeležili naslednjih tečajev s področja LN: Osnove LN, Razvoj aplikacij, Sistemska administracija ter Razvoj aplikacij za internet. Izobraževanje uporabnikov je večinoma izvajalo podjetje za računalniško izobraževanje, nekajkrat pa so izobraževanje izvajali tudi člani projektne skupine. Na primer za potrebe pilotskega uvajanja aplikacije 'Obvestila' so člani projektne skupine pripravili gradivo in izvedli tečaj 'Osnove LN' za sodelavce iz enega izmed oddelkov na matični enoti in na dveh območnih enotah. Člani projektne skupine so v sodelovanju s podjetjem za računalniško izobraževanje izvedli tudi izobraževanje za vodstvo podjetja ter izobraževanje za delo z nekaterimi aplikacijami pred njihovim uvajanjem.

Posebno pozornost so člani projektne skupine posvetili dejavnikom, za katere so menili, da vplivajo na enotnost, koordiniranost in kontrolo postopka vpeljave LN. Ti dejavniki so bili: standardna konfiguracija strojne in programske opreme, standardna komunikacijska infrastruktura, standardni inštalacijski in administrativni postopki, plan izobraževanja, napotki za razvoj aplikacij, koordinacija med območnimi in matično enoto, revizija informacijskega sistema.

Člani projektne skupine so pri vpeljavi LN naleteli na naslednje težave:

1. nezadostno znanje za razvijanje aplikacij;
2. uporabniki niso bili navajeni na delo z nekaterimi aplikacijami;
3. tehnične težave pri vpeljavi LN (neustrezna oprema, omejitve okolja LN pri izdelavi nekaterih aplikacij);
4. čeprav so bile nekatere aplikacije izdelane po naročilu končnih uporabnikov, niso zaživele v polni meri ali sploh niso bile implementirane.

5.3 OPIS NEKATERIH APLIKACIJ PROGRAMSKEGA ORODJA LOTUS NOTES

Na začetku vpeljave LN so v podjetju razvili in vpeljali nekaj osnovnih aplikacij, kasneje pa so v skladu s potrebami razvijali nove aplikacije. Nekatere izmed aplikacij, ki so jih vpeljali v podjetje, so:

1. Aplikacija 'Obvestila' je bila prva aplikacija, ki je temeljila na strogo definiranem delovnem procesu, v katerem so bile natančno definirane pravice in dolžnosti. Aplikacijo so poskusno uvedli v enega izmed oddelkov in jo po potrebi dograjevali. Pri delu so se pokazale nekatere omejitve okolja LN, ki jih je bilo treba upoštevati pri izdelavi novih aplikacij. Izkazalo se je tudi, da je znanje razvojne skupine pomanjkljivo, kar je bila posledica omejenih možnosti izobraževanja pri nosilcih prodaje in distribucije LN v Sloveniji. Zato so pri razvoju aplikacij uporabljali pomoč zunanjih svetovalcev.

2. Aplikacija 'Poslovni stiki' vsebuje naslednje podatke: splošne podatke o podjetju, podatke o vodstvenih delavcih in kontaktnih osebah v podjetju, podatke o lastniški strukturi podjetja ter članih nadzornega sveta in uprave, finančne podatke (bilance, kazalce, bonitetne podatke), podatke o podjetju v medijih, podatke o poslovanju podjetja, podatke o osebah iz podjetja, ki so zavezane za posamezno podjetje, podatke o stikih predstavnikov podjetja s poslovnimi partnerji (sestanki, telefonski pogovori).

3. Aplikacija 'Potni nalogi' je namenjena obdelavi potnih nalogov zaposlenih v podjetju.

4. Aplikacija 'Sestanki in zapisniki' podpira skupinsko delo – delo kolegijev, delovnih skupin, ki se občasno in redno srečujejo, in katerih dejavnost je potrebno ustrezno dokumentirati. Aplikacija podpira izvajanje naslednjih aktivnosti: vabila na sestanek, vnos zapisnika sestanka in pošiljanje v potrditev, potrditev in objava zapisnika. Za uradno objavo tovrstne dokumentacije je potrebna ustrezna avtorizacija.

5. Aplikacija 'Evidenca pošte in sodni spisi' je namenjena beleženju vse prispеле pošte v enote podjetja in prav tako beleženju poslani pošte. Aplikacija podpira izvajanje naslednjih aktivnosti: vnos priporočene in navadne pošte, vnos priporočene in navadne sodne pošte, izpis dnevnikov prejete navadne/priporočene pošte, izpis dnevnikov poslani navadne/priporočene pošte, dodelitev nalog izvajalcem glede na prispelo pošto, izdelavo poročila o opravljeni nalogi in iskanje pošte po različnih kriterijih.

6. Aplikacija 'Pomoč uporabnikom' je namenjena beleženju vseh posegov sodelavcev iz informacijskih centrov pri odpravi napak na strojni opremi, inštalacijah nove programske opreme, urejanju konfiguracij in podobno. Ob vnosu se vpisujejo podatki o načinu reševanja problema in tako se oblikuje baza znanja na nivoju posamezne območne enote, ki jo lahko uporabljajo vsi zaposleni v informacijskem centru. Prav tako so iz zajetih dokumentov razvidni obseg del na področju podpore uporabnikom ter glavni viri težav pri uporabi informacijske tehnologije v organizacijskih enotah podjetja. Aplikacija podpira izvajanje naslednjih aktivnosti: vnos podatkov o težavah (kategorija, opis), vnos podatkov o tem, kdo rešuje problem, in opis rešitve, pregledovanje in iskanje po različnih kriterijih.

7. Aplikacija 'IS – Podpora' je namenjena službi za informatiko na matični in na območnih enotah. Ta aplikacija je baza znanja, ki vsebuje informacije o projektih na področju informatike, ki so skupni celotnemu podjetju, kar zagotavlja nadzoran proces dela na tem področju.

V podjetju so poleg omenjenih aplikacij razvili še: aplikacijo Vrednostni papirji, aplikacijo za spremljanje razvoja dokumentacije o kakovosti, telefonski imenik območnih enot, aplikacijo za distribucijo in vpogled v podatke poslovanja, aplikacije Spremljanje izobraževanja, Blokade, Stečaji, Mesečna poročila, Zahtevki itd.

Cilji vpeljave LN v podjetje so bili med drugim tudi izboljšati komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi, zagotoviti boljšo koordinacijo ter izboljšati informacije in znanje o poslovnih procesih in poslovnih partnerjih. Komunikacijo in koordinacijo v podjetju so na primer nameravali izboljšati z elektronsko pošto, aplikacijami Okrožnice in Mesečna poročila ter drugimi aplikacijami. Sodelovanje naj bi izboljšale naslednje aplikacije: diskusijske baze, Sestanki in zapisniki, Zahtevki (informatiki, službi za razvoj) ter druge aplikacije. Aplikacije, ki bi izboljšale informacije in znanje o poslovnih procesih in poslovnih partnerjih, so na primer: Podpora informacijskemu centru (reševanje problemov pri končnih uporabnikih), Okrožnice (usmeritve, navodila), Akti podjetja (formalnopравни okvir delovanja), Poslovni stiki (informacije o poslovnih partnerjih), Stečaji, Blokade, Seznam izključenih (nezaželene stranke) ter druge aplikacije.

6 RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KULTURI IN PROGRAMSKEM ORODJU LOTUS NOTES

6.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

S proučevanjem raziskav, ki obravnavajo povezavo med informacijsko tehnologijo in delovanjem organizacije, sem ugotovila, da igra organizacijska kultura pomembno vlogo pri uspešni vpeljavi in uporabi informacijske tehnologije v podjetju. V skladu z raziskavami sem tudi sama z lastno raziskavo proučila povezavo med IT in organizacijsko kulturo v zavarovalnici, v kateri so leta 1996 začeli z vpeljavo LN. Raziskavo sem izvedla z anketnim vprašalnikom. Osnovni namen raziskave je bil ugotoviti, ali se LN v zavarovalnici uspešno in učinkovito uporablja, kakšna je organizacijska kultura v zavarovalnici, kakšna je njena vloga pri uporabi LN ter na podlagi ugotovitev predlagati morebitne ukrepe v zvezi z LN in organizacijsko kulturo v zavarovalnici.

Konkretni cilji raziskave so bili tile:

1. proučiti povezavo med
 - a) uporabo LN in dejavniki, ki imajo poleg organizacijske kulture pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi LN ter med
 - b) uporabo LN in organizacijsko kulturo v zavarovalnici, in sicer z analiziranjem uporabe LN v

zavarovalnici, z analiziranjem dejavnikov, ki imajo poleg organizacijske kulture pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi LN in z analiziranjem vrednot zaposlenih v zavarovalnici;

2. preveriti izpolnjevanje ciljev LN v zavarovalnici.

Raziskava je potekala po naslednjih korakih:

1. izvedba in rezultati pilotske raziskave,
2. oblikovanje anketnega vprašalnika,
3. ciljna populacija in metodologija,
4. rezultati raziskave.

6.2 IZVEDBA IN REZULTATI PILOTSKE RAZISKAVE

Na začetku raziskave sem izvedla pilotsko raziskavo, da bi pridobila osnovne informacije, ki bi mi pomagale pri sestavi anketnega vprašalnika. V okviru pilotske raziskave sem intervjuvala šest zaposlenih v matični enoti zavarovalnice. V intervjujih sem jim postavljala vprašanja, ki so se nanašala na uporabo LN in organizacijsko kulturo (glej Pril. 1). Intervjuvanci so na večino vprašanj smiselno odgovorili, medtem ko se jim nekatera vprašanja niso zdela smiselna in zato nanje niso odgovorili oz. so odgovarjali zelo različno. Vprašanja, na katera so intervjuvanci smiselno odgovorili ter odgovori nanje so bila:

1. Kakšne operacije izvajate z LN?

Vsi intervjuvanci uporabljajo LN za pošiljanje in prejemanje elektronske pošte, za branje in vnašanje obvestil in delovnih navodil (okrožnic) ter za iskanje in vnašanje informacij v podatkovne baze, do katerih imajo dostop. Dva intervjuvanca uporabljata LN za dogovarjanje za sestanke. Samo en intervjuvanec pa uporablja diskusijske baze na LN.

2. Kako vpliva LN na vaše dnevne aktivnosti?

Pri tem vprašanju so intervjuvanci v glavnem poudarjali, da je njihova komunikacija s sodelavci zaradi uporabe LN hitrejša, ker lahko z LN oddajo sporočilo tudi, če naslovnika ni v pisarni, ker jih vsa prejeta sporočila počakajo v poštnem predalu in ker lahko obveščajo več prejemnikov hkrati. Dva intervjuvanca sta poudarila, da je njihova komunikacija s sodelavci zaradi uporabe LN zanesljivejša, ker računalnik zabeleži, da si naslovniku res nekaj poslal in kdaj je odprl sporočilo, ker lahko pošlješ sporočilo v vednost tudi drugim uporabnikom in ker lahko pregledaš prejeta in poslana sporočila. Eden izmed intervjuvancev je rekel, da je zaradi uporabe LN njegovo delo bolj učinkovito, ker ima hitrejši dostop do baz podatkov, ki jih potrebuje pri vsakdanjem delu. Nek drug intervjuvanec pa je rekel, da je uporaba LN del njegovih dnevnih aktivnosti, enako kot uporaba telefona, pošte ali interneta.

3. Kakšno je vaše mnenje o LN? Za kaj, mislite, je LN najbolj koristen? Kakšne so negativne plati uvedbe LN?

Koristi LN, ki so jih našli intervjuvanci so naslednje:

- hitrejša komunikacija,
- sledljivost procesov,
- boljše koordinacije procesa dela,
- hitrejša pridobivanje informacij,
- večja dosegljivost oseb zaradi zmožnosti LN, da shranjuje sporočila,
- zanesljivejša komunikacija, ker lahko preveriš, če je naslovnik odprl sporočilo,

- boljša organizacija dela zaradi uporabe 'Koledarja',
- vpliv na povečanje odgovornosti zaposlenih, ker se natančno ve, kdo za kaj odgovarja.

Kot slabosti LN pa so intervjuvanci našeli naslednje:

- manj je osebnih stikov s sodelavci,
- negativen vpliv na zdravje, ker vse poteka pred računalniškim zaslonom,
- pomanjkljiva varnost informacij zaradi pomanjkljive varnostne politike,
- velika zasedenost diskov zaradi pomanjkljive opredelitve 'čiščenja' in arhiviranja starih sporočil,
- premalo informacij,
- premajhna urejenost informacij,
- dostop do samo nekaterih informacij.

4. Ali je in kako je uvedba LN vplivala na vaše zadovoljstvo pri delu?

Vsi intervjuvanci so menili, da uporaba LN povečuje njihovo zadovoljstvo pri delu predvsem zaradi prihranka časa, ki ga LN omogoča zaradi svojih funkcij, ki so jih intervjuvanci naštevili že pri prejšnjih vprašanjih (hitrejša komunikacija, sledljivost procesov, boljša organizacija dela ...).

5. Se vam zdi, da je uvedba LN pomenila spremembo v delovanju podjetja? Na katerih področjih je prinesla spremembe?

Vsi intervjuvanci so menili, da je LN povzročil spremembe na področju komuniciranja. Eden izmed intervjuvancev meni, da je LN prinesel spremembe tudi na področju koordinacije in informiranja. Nek drug intervjuvanec pa meni, da je LN povzročil tudi spremembe na področju učenja in izobraževanja, ker je mnoge 'prisilil' k uporabi računalnikov in razširil njihovo znanje o uporabnosti računalniških programov.

6. Se vam zdi, da se je z uvedbo LN spremenilo vzdušje v podjetju (npr. nastalo je bolj ustvarjalno vzdušje, tekmovalno vzdušje, sodelovalno vzdušje)?

Mnenja anketirancev o tem, kako je LN vplival na vzdušje v podjetju, so bila različna. Trije intervjuvanci so menili, da je LN pripomogel k bolj sodelovalnemu vzdušju v podjetju. Eden je menil, da je LN prispeval tudi k bolj ustvarjalnemu vzdušju, ker se uporabniki LN trudijo, da na LN prikažejo čimboljše izdelek. Po mnenju nekega drugega intervjuvanca pa je uvedba LN pripomogla k bolj neosebni vzdušju.

7. Kaj mislite o organizacijski kulturi v podjetju, ali se vam zdi, da se je z vpeljavo LN organizacijska kultura spremenila?

Intervjuvanci so menili, da se je organizacijska kultura spremenila v naslednjih elementih: načinu dela – bolj racionalen način dela v smislu zmanjšanja poslovanja v papirnati obliki, načinu komuniciranja, načinu obveščanja, ki je postal bolj transparenten, na področju izobraževanja, ker je bilo potrebno dodatno izobraževanje, spremenila so se tudi pravila in norme.

8. Ali se vam zdi, da LN vpliva na vaše komuniciranje z drugimi ljudmi v organizaciji? Kaj bi lahko povedali v zvezi s tem?

Intervjuvanci menijo, da LN vpliva na komuniciranje na tak način, da je komunikacija bolj učinkovita, hitrejša in zanesljivejša ter da se je zmanjšalo število osebnih stikov in razgovorov po telefonu.

9. Se vam zdi, da se je zaradi uvedbe LN spremenil način vodenja zaposlenih? Kako je uvedba LN vplivala na odnos nadrejeni – podrejeni?

Intervjuvanci so omenjali naslednje vplive LN na način vodenja zaposlenih:

- vodenje poteka na osnovi okrožnic, sporočil,
- več je pisne komunikacije z nadrejenimi,
- nadzor nad delom podrejenih, ki ga omogočajo različne funkcije LN (pošiljanje sporočil nadrejenim 'v vednost', sledljivost poslovanja ...) je večji,
- manjše je število sestankov, zaradi večje obveščenosti zaposlenih,
- organiziranost dela je lažja,
- več je povratnih informacij.

10. Ali se vam zdi, da se je z uporabo LN kakorkoli spremenil način izvajanja projektov?

Vplivi LN na način izvajanja projektov so po mnenju nekaterih intervjuvancev naslednji:

- boljše časovno in operativno delovanje projektnih skupin,
- povečanje sledljivosti izvajanja projektov,
- povečanje učinkovitosti komuniciranja članov projektne skupine.

11. Ali se je z vpeljavo LN kakorkoli spremenil način sprejemanja odločitev?

Na to vprašanje so pozitivno odgovorili samo intervjuvanci z vodilno funkcijo. Menili so, da je sprejemanje odločitev z LN lažje in hitrejše zaradi informacij, ki so na voljo na LN. Intervjuvanci sprejemajo odločitve tako, da upoštevajo informacije, ki so na voljo na LN.

12. Na kakšen način se lotevate problemov? Ali mislite, da se je z uporabo LN le-ta spremenil ?

Intervjuvanci so menili, da uporaba LN spreminja način lotevanja problemov zaradi naslednjih značilnosti LN:

- razne diskusijske baze omogočajo hkratno izmenjavo mnenj;
- obravnava problemov je pisna in z utemeljitvami, kar vodi v hitrejše reševanje problemov;
- v bazah LN se lahko preveri, če je že kdo reševal podoben problem in kako ga je rešil;
- možno je vključevanje sodelavcev tudi brez njihove navzočnosti.

13. Mislite, da je vpeljava LN vplivala na večjo informiranost zaposlenih v primerjavi z obdobjem pred LN?

Vsi intervjuvanci so menili, da se je po uvedbi LN informiranost zaposlenih povečala. Eden izmed intervjuvancev pa je pripomnil, da je problem dodeljevanja dostopov do LN baz ponekod neustrezno rešen, kar lahko vpliva celo na znižanje informiranosti. Menil je, da bi bilo potrebno določiti za vsako delovno mesto, do katerih LN baz naj bi imel nosilec tega delovnega mesta dostop.

14. Ali mislite, da se je z vpeljavo LN kakorkoli spremenil sistem nagrajevanja, npr. uvedba nagrajevanja skupinskega dela?

Vsi intervjuvanci so menili, da se z uvedbo LN sistem nagrajevanja ni spremenil.

15. Ali se vam zdi, da zaradi uporabe LN zaposleni v podjetju bolj spoštujejo roke?

Pet intervjuvancev je menilo, da zaposleni zaradi uporabe LN bolj spoštujejo roke. Le en intervjuvanec je menil, da uporaba LN ne vpliva na večje spoštovanje rokov.

Vprašanja, na katera anketiranci niso vedeli kaj odgovoriti oz. so nanje odgovarjali zelo različno, pa so bila naslednja:

1. Mislite, da je uvedba LN vplivala na to, kaj se v podjetju najbolj ceni pri zaposlenih?

Dva intervjuvanca sta menila, da uvedba LN ni vplivala oz. je zelo malo vplivala na to, kaj se ceni pri zaposlenih. Eden izmed intervjuvancev je menil, da je možno, da se z uvedbo LN pri

zaposlenih bolj ceni točnost in zanesljivost. Trije intervjuvanci pa na to vprašanje niso vedeli kaj odgovoriti.

2. Se vam zdi, da je uvedba LN vplivala na zaupanje do managementa in do sodelavcev?

Le eden izmed intervjuvancev je menil, da se je z uvedbo LN izboljšalo zaupanje do managementa in do sodelavcev. Dva intervjuvanca sta menila, da uvedba LN ni vplivala na zaupanje do managementa in do sodelavcev. Trije intervjuvanci pa so rekli, da med uvedbo LN in zaupanjem do managementa in do sodelavcev ne vidijo nobene povezave.

3. Se je z vpeljavo LN kaj spremenilo vaše mišljenje o podrejenih in o kvalitetah dobrega podrejenega?

Samo eden izmed vodilnih je rekel, da vpeljava LN ni vplivala na njegovo mišljenje o kvalitetah dobrega podrejenega, dva vodilna pa na to vprašanje nista odgovorila.

4. Se je z uvedbo LN spremenil vaš pogled na okolje organizacije, npr. na konkurenco, na stranke podjetja?

Dva intervjuvanca sta menila, da se z uvedbo LN ni spremenil njun pogled na okolje organizacije, dva intervjuvanca nista videla povezave med uvedbo LN in okoljem organizacije, dva intervjuvanca pa na vprašanje nista odgovorila.

Intervjuvanci so pri odgovorih na različna vprašanja poudarjali v glavnem naslednje prednosti LN:

- komunikacija je hitrejša,
- komunikacija je zanesljivejša,
- koordinacija dela je boljša,
- sledljivost procesov je večja,
- kontrola sodelavcev je večja,
- dostop do podatkov in informacij je hitrejši,
- delo je bolj učinkovito,
- LN omogoča prihranek časa.

Prednosti LN, ki so jih omenjali intervjuvanci v intervjujih sem upoštevala pri sestavi anketnega vprašalnika. Na podlagi literature o LN (Lotus Development Corporation, 1996) sem ugotovila, da so za podjetje zelo pomembne tudi prednosti, ki jih lahko prinese LN na področju medsebojnega sodelovanja ter učenja in ustvarjalnosti, ki pa jih intervjuvanci v intervjujih niso posebej poudarjali. Pri sestavi anketnega vprašalnika, ki ga bom bolj podrobno opisala v naslednjem poglavju, sem zato upoštevala tudi prednosti LN na teh dveh področjih.

6.3 OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Strukturiran anketni vprašalnik, ki sem ga sestavila na podlagi ugotovitev iz pilotske raziskave ter študija literature o informacijski tehnologiji in delovanju organizacije, je zajemal naslednje sklope (glej Pril. 2):

1. pogostost različnih načinov uporabe LN,
2. dejavniki, ki vplivajo na uporabo LN,
3. vrednote zaposlenih v podjetju,
4. osebni podatki.

Pri sestavi vprašalnika sem izhajala iz predpostavke, da na uporabo LN poleg organizacijske kulture vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so vsebina izobraževanja za delo z LN, način predstavitve LN zaposlenim, zmogljivost računalnikov itd.

6.3.1 Pogostost različnih načinov uporabe LN

Prvi del vprašalnika so sestavljale trditve, ki so se nanašale na pogostost različnih načinov uporabe LN. Trditve sem za potrebe nadaljnje analize razvrstila v pet skupin uporabe LN: komuniciranje, medsebojno sodelovanje, iskanje in dajanje informacij, kontrola dela ter učenje in ustvarjalnost (glej Tab. 6, na str. 71). Skupine sem oblikovala glede na rezultate pilotske raziskave ter na podlagi proučevanja literature o LN (Lotus Development Corporation, 1996).

Tabela 6: Pogostost različnih načinov uporabe LN – prikaz trditev, ki sestavljajo posamezne skupine uporabe LN

Zap. št.	POGOSTOST RAZLIČNIH NAČINOV UPORABE LN
V KOMUNICIRANJU (1-6)	
1.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem hitro komunicirati.
2.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem jasno in razumljivo komunicirati.
3.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim sodelavcu, ki je težko dosegljiv, nekaj sporočiti, mu postaviti vprašanje ...
4.	LN uporabljam za komuniciranje s sodelavci iz drugih oddelkov in območnih enot.
5.	LN uporabljam za komuniciranje z osebami, ki so v hierarhiji podjetja na višjem položaju od mene.
6.	LN uporabljam za komuniciranje z najožjimi sodelavci.
V MEDSEBOJNEM SODELOVANJU (7-10)	
7.	Skupinsko delo v mojem oddelku ali z osebami iz drugih oddelkov poteka preko diskusijske baze v LN.
8.	Sodelujem pri reševanju problemov, ki so izpostavljeni v diskusijski bazi v LN.
9.	Ko rešujem določen problem, ga izpostavim v diskusijski bazi, da rešim problem s sodelavci.
10.	Z osebami, ki so geografsko dislocirane, izvajamo sestanke v elektronski obliki preko LN.
V ISKANJU IN DAJANJU INFORMACIJ (11-16)	
11.	Pri reševanju delovnih problemov uporabljam informacije, podatke in znanje, ki mi je dostopno preko LN.
12.	LN uporabljam za avtomatizacijo že vpeljanih postopkov.
13.	LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah.
14.	V podatkovnih bazah na LN neformalno objavljam rešitve delovnih problemov, rezultate dela, ki lahko pomagajo drugim sodelavcem.
15.	Poleg tega, da LN uporabljam za pošiljanje in branje sporočil in datotek sodelavcem po elektronski pošti, ga uporabljam tudi za druge namene (npr. za sodelovanje v diskusijskih bazah, iskanje raznih informacij ...).
16.	Če vprašam po določeni informaciji preko elektronske pošte v LN, takoj dobim odgovor.
ZA KONTROLO DELA (17-22)	
17.	Pri pošiljanju sporočil in datotek določenim osebami po elektronski pošti v LN uporabljam funkcijo 'v vednost', da so z vsebino sporočil seznanjene tudi osebe, na katere sporočilo ni neposredno naslovljeno.
18.	'Lotusovo' zmožnost dokumentiranja procesov uporabim, da dokažem, da sem delo zares opravil.
19.	Formalen dokument (npr. okrožnico), ki ga nameravam objaviti v podatkovni bazi na LN, morajo potrditi nadrejeni.
20.	LN uporabljam za to, da pregledam prispevke sodelavcev, ki so objavljeni v podatkovnih bazah.
21.	Veliko pozornosti posvetim temu, da dokument, ki ga mislim objaviti na LN, napišem natančno in pregledno.
22.	Razne formalne analize in poročila objavljam v skladu z navodili nadrejenih in varnostno politiko, tudi na LN.
ZA UČENJE IN USTVARJALNOST (23-28)	
23.	V internem glasilu, revijah, ki so objavljene na LN, in ki se nanašajo na področje mojega dela, objavljam članke in prispevke.
24.	Na LN pogosto predlagam izboljšave za delo in delovne procese.
25.	Ideje za izboljšanje dela, ki jih dobim na LN, uresničim tudi v praksi.
26.	Redno se izobražujem na raznih tečajih in drugih oblikah izobraževanja, ki so dostopni na LN.
27.	Na LN redno berem strokovne članke in prispevke z mojega področja dela.
28.	Kadar sodelavci bistveno prispevajo k učinkovitosti mojega dela, to objavim pri končnem rezultatu mojega dela na LN.

Pri vsaki trditvi so morali anketiranci označiti, kako pogosto uporabljajo LN za namen, opisan s trditvijo, pri čemer je številka 1 pomenila, da LN nikoli ne uporabljajo za ta namen, številka 4 pa, da LN vedno uporabljajo za ta namen.

6.3.2 Dejavniki, ki vplivajo na uporabo LN

Drugi del vprašalnika je zajemal vprašanja o dejavnikih, ki imajo poleg organizacijske kulture pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi LN. Anketiranci so morali obkrožiti številko pred odgovorom, s katerim so se strinjali. Vprašanja in možni odgovori nanje so bila naslednja:

1. Kako ste se izobraževali za delo z LN? (Lahko obkrožite več odgovorov.)
 1. Obiskoval sem tečaj o LN
 2. S študijem navodil
 3. S spraševanjem sodelavcev
 4. Z uporabo 'LN' pomoči
 5. Drugo: _____
2. Pri organiziranem izobraževanju je bil poudarek na:
 1. LN kot individualnem orodju (urejanje dokumentov, pošiljanje elektronske pošte ...),
 2. LN kot skupinskem orodju (sodelovanje s sodelavci preko LN v diskusijskih bazah ...).
3. Ali veste na koga se morate obrniti in kakšen je postopek, da dobite dostop do določene podatkovne zbirke?
 1. Da
 2. Ne
4. V zvezi z uporabo LN:
 1. so mi jasno povedali, za kakšne postopke in pri kakšnem delu ga je treba uporabljati,
 2. sem bil prepuščen svoji presoji in iznajdljivosti.
5. Jasno mi je bilo sporočeno, kakšni so cilji uporabe LN.
 1. Da
 2. Ne
6. Ali zmogljivost vašega računalnika omogoča uspešno rabo LN?
 1. Da
 2. Ne
7. Ali se vam zdi LN enostaven za uporabo?
 1. Da
 2. Ne
8. Ste zadovoljni z obsegom informacij, ki so vam dostopne preko LN?
 1. Da
 2. Ne.

6.3.3 Vrednote zaposlenih

V **tretjem delu vprašalnika** sem skušala ugotoviti, kakšne vrednote prevladujejo med zaposlenimi v proučevanih območnih enotah na ta način, da sem anketirance prosila, naj obkrožijo 5 lastnosti zaposlenih, za katere menijo, da so v njihovi območni enoti najbolj cenjene. Izbirali so lahko med naslednjimi lastnostmi: zanesljivost, strokovnost, tekmovalnost, previdnost, poslušnost, samostojnost, natančnost, izkušenosť, ustvarjalnost, kooperativnost in zmožnost jasnega komuniciranja. Vprašanje, ki se je nanašalo na vrednote zaposlenih, sem vključila v vprašalnik zato, ker vrednote kot sestavni del organizacijske kulture v veliki meri vplivajo na obnašanje zaposlenih.

6.3.4 Osebni podatki

Zadnji, **četrti del vprašalnika**, so sestavljala osebna vprašanja. Anketiranci so morali navesti letnico rojstva, spol, stopnjo izobrazbe in če opravljajo vodilno funkcijo.

6.4 CILJNA POPULACIJA IN METODOLOGIJA

Raziskavo sem izvedla v treh območnih enotah zavarovalnice. Izbrane enote bom v nadaljevanju imenovala Območna enota 1 (OE 1), Območna enota 2 (OE 2) in Območna enota 3 (OE 3). Predpostavljala sem, da se organizacijska kultura zaradi vplivov okolja, precejšnje samostojnosti območnih enot in drugih dejavnikov med območnimi enotami do določene mere razlikuje, zato vsaka območna enota predstavlja eno izmed subkultur zavarovalnice.

Ciljna populacija v posamezni območni enoti so bili vsi uporabniki LN iz te enote. V OE 1, prav tako pa tudi v OE 2, je bila velikost ciljne populacije 64 zaposlenih, v OE 3 pa 87 zaposlenih. Vsem uporabnikom LN iz izbranih območnih enot sem po LN poslala anketne vprašalnike. Zaradi anonimnosti ankete sem jih na uvodni strani vprašalnika prosila, naj si vprašalnik stiskajo, ga izpolnijo in ga odnesejo izbrani osebi v njihovi območni enoti, ki mi je pomagala pri izvedbi ankete. Ta mi je nato po pošti poslala izpolnjene anketne vprašalnike.

Rezultate sem analizirala z naslednjimi statističnimi metodami: frekvenčne porazdelitve, aritmetične sredine, χ^2 -preizkusa, t-preizkusa. Izračune sem delala s programskim orodjem Excel.

6.5 REZULTATI RAZISKAVE

Rezultate raziskave sem analizirala po naslednjih korakih:

1. opis vzorca anketiranih,
2. analiza pogostosti uporabe LN,
3. analiza dejavnikov, ki imajo poleg organizacijske kulture pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi LN,
4. analiza vrednot zaposlenih,
5. določitev organizacijske kulture,
6. analiza odvisnosti med uporabo LN in dejavniki, ki imajo poleg organizacijske kulture pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi LN,
7. analiza odvisnosti med uporabo LN in organizacijsko kulturo,
8. izpolnjevanje ciljev LN.

V okviru analize rezultatov raziskave sem primerjala rezultate raziskave med območnimi enotami ter analizirala skupne rezultate raziskave, upoštevajoč vse anketirance.

6.5.1 Opis vzorca anketiranih

6.5.1.1 Primerjava vzorca anketirancev med območnimi enotami

V OE 1 je vprašalnik izpolnilo 17 oseb, to je 26,6 % ciljne populacije, v OE 2 23 oseb, kar pomeni 36 % ciljne populacije in v OE 3 26 oseb, to je 30 % ciljne populacije. V nadaljevanju bom analizirala vzorec po spolu, starosti, izobrazbi in vodilni oz. nevodilni funkciji po posameznih OE (glej Tab. 7, 8, 9 in 10).

Analiza vzorca v OE 1:

1. V OE 1 uporablja LN približno enako število žensk kot moških (52 % žensk in 48 % moških), vendar je na anketo odgovarjalo več moških kot žensk (59 % moških in 35 % žensk, 6 % se jih glede spola ni izjasnilo).
2. Največ anketirancev je starih od 31 do 40 let (41 %, od teh je 57 % moških in 43 % žensk).
3. Glede na strukturo po izobrazbi največji delež anketirancev predstavljajo osebe z visoko izobrazbo (53 %).
4. Glede na strukturo po položaju in spolu prevladujejo moški z vodilno funkcijo (35 %). Čeprav je med vsemi anketiranimi delež žensk z visoko izobrazbo 24 %, je na vodilnem delovnem mestu samo ena, kar pomeni 6 % anketirancev.

Analiza vzorca v OE 2:

1. V OE 2 uporablja LN več žensk kot moških (55 % žensk in 45 % moških), prav tako je na anketo odgovarjalo več žensk kot moških (52 % žensk in 44 % moških, ena oseba se glede spola ni izjasnila).
2. Tudi v OE 2 je bilo največ anketirancev starih od 31 do 40 let (30 %, od tega 43 % moških in 57 % žensk).
3. Glede na strukturo po izobrazbi največji delež anketirancev predstavljajo osebe s srednjo izobrazbo (48 %).
4. Glede na strukturo po položaju in spolu prevladujejo ženske z nevodilno funkcijo (39 %), moških z vodilno funkcijo pa je 22 %.

Analiza vzorca v OE 3:

1. Tudi v OE 3 uporablja LN več žensk kot moških (53 % žensk, 47 % moških), prav tako je na anketo odgovorilo več žensk kot moških (73 % žensk in 27 % moških).
2. Tudi v OE 3 je bilo največ anketirancev starih od 31-40 let (39 %, od tega 80 % žensk, 20 % moških).
3. Glede na strukturo po izobrazbi največji delež anketirancev predstavljajo osebe s srednjo izobrazbo (50 %).
4. Glede na strukturo po položaju in spolu predstavljajo največji delež ženske z nevodilno funkcijo (54 %). Izmed vseh enot je tu največji delež žensk z vodilno funkcijo (19 %), vendar je treba upoštevati, da je v anketi sodelovalo 73 % žensk.

Podrobnejšo analizo anketirancev prikazujejo tabele 7, 8, 9 in 10.

Tabela 7: Struktura anketiranih po spolu v posameznih območnih enotah

SPOL	OE 1				OE 2				OE 3				SKUPAJ			
	vzorec		populacija		vzorec		populacija		vzorec		populacija		vzorec		populacija	
	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %
M	10	58,8	31	48,4	10	43,5	29	45,3	7	26,9	41	47,1	27	40,9	101	47,0
Ž	6	35,3	33	51,6	12	52,2	35	54,7	19	73,1	46	52,9	37	56,1	114	53,0
Ni odgov.	1	5,9	0	0,0	1	4,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	3,0	0	0,0
SKUPAJ	17	100	64	100	23	100	64	100	26	100	87	100	66	100	215	100

Legenda:

f - frekvenca

Vir: Anketa, 2002

Tabela 8: Struktura anketiranih po starosti v posameznih območnih enotah

STAROST (v letih)	SPOL	OE 1		OE 2		OE 3		SKUPAJ	
		f	v %	f	v %	f	v %	f	v %
do 30	M	1	5,9	0	0,0	1	3,8	2	3,0
	Ž	2	11,8	3	13,0	4	15,4	9	13,6
	S	3	17,6	3	13,0	5	19,2	11	16,7
31-40	M	4	23,5	3	13,0	2	7,7	9	13,6
	Ž	3	17,6	4	17,4	8	30,8	15	22,7
	S	7	41,2	7	30,4	10	38,5	24	36,4
41-50	M	3	17,6	4	17,4	2	7,7	9	13,6
	Ž	1	5,9	2	8,7	3	11,5	6	9,1
	S	4	23,5	6	26,1	5	19,2	15	22,7
51 in več	M	2	11,8	2	8,7	1	3,8	5	7,6
	Ž	0	0,0	1	4,3	2	7,7	3	4,5
	S	2	11,8	3	13,0	3	11,5	8	12,1
Ni odgov.		1	5,9	4	17,4	3	11,5	8	12,1
Skupaj		17	100	23	100	26	100	66	100

Legenda:

f - frekvenca

Vir: Anketa, 2002

Tabela 9: Struktura anketirancev po izobrazbi v posameznih območnih enotah

IZOBRAZBA	OE 1						OE 2						OE 3						SKUPAJ					
	Moški		Ženske		Skupaj		Moški		Ženske		Skupaj		Moški		Ženske		Skupaj		Moški		Ženske		Skupaj	
	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %
Srednja šola	1	5,9	1	5,9	3	17,6	4	17,4	7	30,4	11	47,8	2	7,7	11	42,3	13	50,0	7	10,6	19	28,8	27	40,9
Višja šola	4	23,5	1	5,9	5	29,4	2	8,7	1	4,3	3	13,0	1	3,8	2	7,7	3	11,5	7	10,6	4	6,1	11	16,7
Visoka šola	5	29,4	4	23,5	9	52,9	4	17,4	2	8,7	6	26,1	4	15,4	6	23,1	10	38,5	13	19,7	12	18,2	25	37,9
Ni odgovora	0	0,0	1	5,9	0	0,0	1	4,3	2	8,7	3	13,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,5	3	4,5	3	4,5
Skupaj	10	58,8	7	41,2	17	100	11	47,8	12	52,2	23	100	7	26,9	19	73,1	26	100	28	42,4	38	57,6	66	100

Legenda:

f - frekvenca

Vir: Anketa, 2002

Tabela 10: Struktura anketiranih po položaju po posameznih območnih enotah

POLOŽAJ	OE 1						OE 2						OE 3						SKUPAJ					
	Moški		Ženske		Skupaj		Moški		Ženske		Skupaj		Moški		Ženske		Skupaj		Moški		Ženske		Skupaj	
	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %
Vodilni	6	35,3	1	5,9	7	41,2	5	21,7	3	13,0	8	34,8	2	7,7	5	19,2	7	26,9	13	19,7	9	13,6	22	33,3
Nevodilni	4	23,5	5	29,4	9	52,9	5	21,7	9	39,1	14	60,9	5	19,2	14	53,8	19	73,1	14	21,2	28	42,4	42	63,6
Ni odgovora	1	5,9	0	0,0	1	5,9	1	4,3	0	0,0	1	4,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	3,0	0	0,0	2	3,0
Skupaj	11	64,7	6	35,3	17	100	11	47,8	12	52,2	23	100	7	26,9	19	73,1	26	100	29	43,9	37	56,1	66	100

Legenda:

f - frekvenca

Vir: Anketa, 2002

6.5.1.2 Opis celotnega vzorca anketirancev

Od 215 uporabnikov LN iz vseh treh območnih enot, ki jim je bil vprašalnik poslan, jih je vprašalnik izpolnilo 66, to je 31 % vseh uporabnikov LN v teh območnih enotah.

Analiza celotnega vzorca anketirancev je naslednja:

1. LN uporablja 47 % moških in 53 % žensk, vprašalnik pa je izpolnilo 41 % moških ter 56 % žensk.
2. Največ anketirancev je starih od 31 – 40 let (36 %, od teh je 38 % moških in 62 % žensk).
3. Glede na strukturo po izobrazbi predstavljajo največji delež anketirancev osebe s srednjo izobrazbo (41 %).
4. Glede na strukturo po položaju in spolu prevladujejo ženske z nevodilno funkcijo (42 %) (glej Tab. 7, 8, 9 in 10).

6.5.2 Analiza pogostosti uporabe LN

Anketiranci so pogostost uporabe LN ocenili za namene komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in dajanja informacij, kontrole dela ter učenja in ustvarjalnosti. Povprečna ocena pogostosti uporabe LN je za posamezno skupino izračunana iz povprečnih ocen trditve, ki tvorijo to skupino (glej Tab. 6, na str. 71). Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 4. Izpostavila bom trditve, ki imajo v določeni skupini najvišjo oz. najnižjo povprečno oceno (glej Tab. 11 in Sl. 15 na str. 79 in Pril. 3).

6.5.2.1 Primerjava pogostosti uporabe LN med območnimi enotami

Komuniciranje. Skupino komuniciranja so ocenili v OE 1 in v OE 2 precej višje kot v OE 3. V OE 1 so jo ocenili s povprečno oceno 3, v OE 2 z 2,9, v OE 3 pa komaj s povprečno oceno 2,2. V območnih enotah LN v največji meri uporabljajo za komunikacijo s sodelavci, ki so na drug način težko dosegljivi (v OE 1 so to trditve ocenili s povprečno oceno 3,4, v OE 2 s povprečno oceno 3,5 in v OE 3 s povprečno oceno 2,8), za komunikacijo s sodelavci iz drugih oddelkov in območnih enot (v OE 1 so to trditve ocenili s povprečno oceno 3,5, v OE 2 s povprečno oceno 3 in v OE 3 s povprečno oceno 2,6) in kadar želijo s sodelavcem jasno in razumljivo komunicirati (povprečna ocena za to trditve je bila v OE 1 3,1, v OE 2 3,2 in v OE 3 2,3). V vseh območnih enotah najmanj uporabljajo LN za komuniciranje z najožjimi sodelavci (v OE 1 so to trditve ocenili s povprečno oceno 2,4, v OE 2 s povprečno oceno 2,2 in v OE 3 s povprečno oceno 1,7).

Medsebojno sodelovanje. Izmed vseh skupin uporabe LN so skupino medsebojno sodelovanje v vseh območnih enotah najnižje ocenili. V OE 1 so to skupino ocenili s povprečno oceno 1,8, v OE 2 s povprečno oceno 1,6 in v OE 3 s povprečno oceno 1,2. V OE 1 in v OE 3 so najvišje ocenili trditev 'Sodelujem pri reševanju problemov, ki so izpostavljeni v diskusijski bazi na LN' (v OE 1 s povprečno oceno 2,1 in v OE 3 s povprečno oceno 1,3). V OE 2 pa so najvišje, s povprečno oceno 1,8, ocenili trditev 'Skupinsko delo v mojem oddelku ali z osebami iz drugih oddelkov poteka preko diskusijske baze v LN'. V OE 1 in v OE 3 so najnižje ocenili trditvi 'Skupinsko delo v mojem oddelku ali z osebami iz drugih oddelkov poteka preko diskusijske baze v LN' in 'Z osebami, ki so geografsko dislocirane, izvajamo sestanke v elektronski obliki preko LN' (v OE 1 s povprečno oceno 1,6 in v OE 3 s povprečno oceno 1,2). V OE 3 so poleg teh dveh trditev najnižje, s povprečno oceno 1,2, ocenili trditev 'Ko rešujem določen problem, ga izpostavim v diskusijski bazi, da rešim problem s sodelavci'. To trditev so najnižje ocenili tudi v OE 2, s povprečno oceno 1,5.

Iskanje in dajanje informacij. To skupino so najvišje ocenili v OE 1 s povprečno oceno 2,7, v OE 2 so jo ocenili s povprečno oceno 2,6 in v OE 3 s povprečno oceno 2,1. V OE 1 in v OE 2 so v tej skupini najvišje ocenili trditev 'LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah' (v OE 1 s povprečno oceno 3,4 in v OE 2 s povprečno oceno 3,3). V OE 3 pa so najvišje, s povprečno oceno 2,6, ocenili trditvi 'Pri reševanju delovnih problemov uporabljam informacije, podatke in znanje, ki mi je dostopno preko LN' in 'LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah'. Najnižje so v tej skupini v vseh območnih enotah ocenili trditev 'V podatkovnih bazah na LN neformalno objavljam rešitve delovnih problemov, rezultate dela, ki lahko pomagajo sodelavcem' (v OE 1 s povprečno oceno 1,9, v OE 2 s povprečno oceno 1,6 in v OE 3 s povprečno oceno 1,3).

Kontrola dela. Skupino kontrola dela so najvišje ocenili v OE 2, s povprečno oceno 2,9. V OE 1 so to skupino ocenili s povprečno oceno 2,6 in v OE 3 s povprečno oceno 2,5. V vseh območnih enotah so v okviru te skupine najvišje ocenili trditev 'Veliko pozornosti posvetim temu, da dokument, ki ga mislim objaviti na LN, napišem natančno in pregledno'. V OE 1 so to trditev ocenili s povprečno oceno 3,6, v OE 2 s povprečno oceno 3,5 in v OE 3 s povprečno oceno 3,4. Najnižje pa so v vseh območnih enotah ocenili trditev 'Razne formalne analize in poročila objavljam v skladu z navodili nadrejenih in varnostno politiko, tudi na LN'. V OE 1 so to trditev ocenili s povprečno oceno 2,2, v OE 2 s povprečno oceno 2,3 in v OE 3 s povprečno oceno 1,7.

Učenje in ustvarjalnost. Skupino učenje in ustvarjalnost so v OE 1 in v OE 2 ocenili s povprečno oceno 2,8, v OE 3 pa s povprečno oceno 2,6. V vseh območnih enotah so najvišje ocenili trditev 'Kadar sodelavci bistveno prispevajo k učinkovitosti mojega dela, to objavim pri končnem rezultatu svojega dela na LN'. V OE 1 so to trditev ocenili s povprečno oceno 3,6, v OE 2 s povprečno oceno 3,5 in v OE 3 s povprečno oceno 3,2. Najnižje pa so v vseh območnih enotah ocenili trditev 'V internem glasilu, revijah, ki so objavljeni na LN in ki se nanašajo na področje mojega dela, objavljam članke in prispevke'. V OE 1 so to trditev ocenili s povprečno oceno 1,5, v OE 2 s povprečno oceno 2 in v OE 3 s povprečno oceno 1,1.

6.5.2.2 Analiza skupne pogostosti uporabe LN

Komuniciranje. Skupna povprečna ocena za skupino komuniciranje, upoštevajoč vse anketirance, znaša 2,6. V okviru te skupine so anketiranci najvišje, s povprečno oceno 3,2, ocenili trditev 'Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim sodelavcu, ki je težko dosegljiv nekaj sporočiti, mu postaviti vprašanje'. Najnižje, s povprečno oceno 2, pa so anketiranci ocenili trditev 'LN uporabljam za komuniciranje z najožjimi sodelavci'. Od skupne povprečne ocene pri skupini komuniciranje, najbolj odstopata povprečni oceni za skupino komuniciranje v OE 1 in v OE 2. V OE 1 so skupino komuniciranje ocenili s povprečno oceno 3 in v OE 3 s povprečno oceno 2,2.

Medsebojno sodelovanje. Skupino medsebojno sodelovanje so anketiranci v primerjavi z ostalimi skupinami, ki so bile ocenjene s povprečnimi ocenami okrog 2,5, ocenili izrazito nizko, s povprečno oceno 1,5. V okviru te skupine povprečna ocena nobene izmed trditev izrazito ne odstopa od skupne povprečne ocene. Tudi od te ocene najbolj odstopata povprečni oceni za to skupino v OE 1 in OE 3. V OE 1 so skupino medsebojno sodelovanje ocenili s povprečno oceno 1,8, v OE 3 pa s povprečno oceno 1,2.

Iskanje in dajanje informacij. Skupna povprečna ocena pri skupini iskanje in dajanje informacij je znašala 2,4. V okviru te skupine so anketiranci najvišje, s povprečno oceno 2,9, ocenili trditev 'LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah'. Najnižje, s povprečno oceno 1,6, pa so anketiranci ocenili trditev 'V podatkovnih bazah na LN neformalno objavljam rešitve delovnih problemov, rezultate dela, ki lahko pomagajo drugim sodelavcem'. Od te ocene ponovno v največji meri odstopata povprečni oceni za to skupino v OE 1 in OE 3. V OE 1 so skupino iskanje in dajanje informacij ocenili s povprečno oceno 2,7 in v OE 3 s povprečno oceno 2,1.

Kontrola dela. Skupino kontrola dela so anketiranci ocenili s povprečno oceno 2,7. V okviru te skupine so anketiranci zelo visoko, s povprečno oceno 3,5, ocenili trditev 'Veliko pozornosti posvetim temu, da dokument, ki ga mislim objaviti na LN, napišem natančno in pregledno'. Precej nizko, s povprečno oceno 2,1 pa so ocenili trditev 'Razne formalne analize in poročila objavljam v skladu z navodili nadrejenih in varnostno politiko, tudi na LN'. Od te ocene v največji meri odstopata povprečni oceni za to skupino v OE 2 in v OE 3. V OE 2 so skupino kontrola dela ocenili s povprečno oceno 2,9 in v OE 3 s povprečno oceno 2,5.

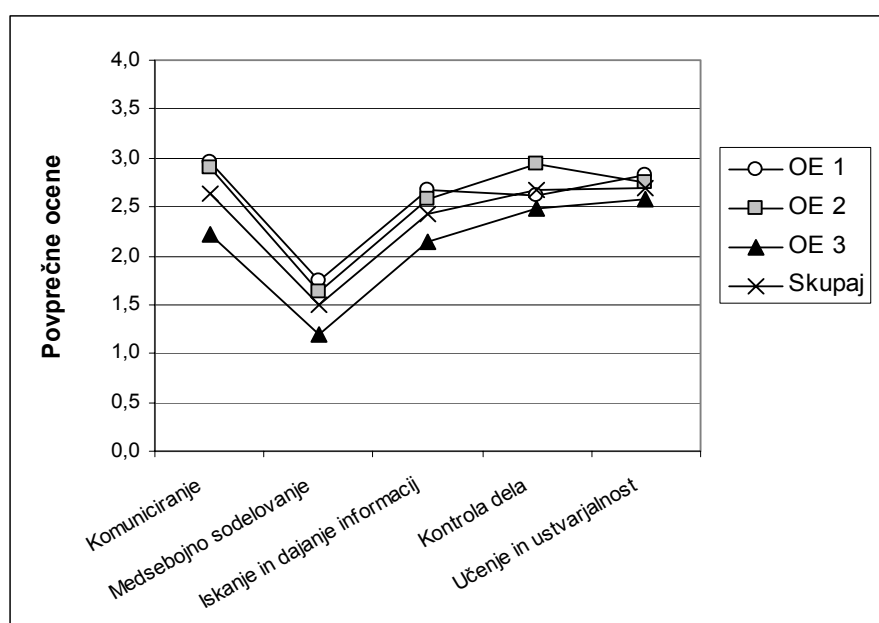
Učenje in ustvarjalnost. Tako kot skupino kontrola dela so anketiranci tudi skupino učenje in ustvarjalnost ocenili s povprečno oceno 2,7. V okviru te skupine so anketiranci zelo visoko, s povprečno oceno 3,4, ocenili trditev 'Kadar sodelavci bistveno prispevajo k učinkovitosti mojega dela, to objavim pri končnem rezultatu mojega dela na LN'. Zelo nizko, s povprečno oceno 1,5, pa so ocenili trditev 'V internem glasilu, revijah, ki so objavljene na LN in ki se nanašajo na področje mojega dela, objavljam članke in prispevke'. Povprečna ocena za to skupino v nobeni izmed območnih enot izrazito ne odstopa od te ocene.

Tabela 11: Povprečne ocene pogostosti uporabe LN po skupinah uporabe LN

Nameni uporabe LN	Povprečne ocene			
	OE 1	OE 2	OE 3	Skupaj
Komuniciranje	3,0	2,9	2,2	2,6
Medsebojno sodelovanje	1,8	1,6	1,2	1,5
Iskanje in dajanje informacij	2,7	2,6	2,1	2,4
Kontrola dela	2,6	2,9	2,5	2,7
Učenje in ustvarjalnost	2,8	2,8	2,6	2,7

Vir: Anketa, 2002

Slika 15: Povprečne ocene pogostosti uporabe LN po skupinah uporabe LN



Vir: Anketa, 2002

6.5.2.3 Razlike v pogostosti uporabe LN med posameznimi skupinami anketirancev

V nadaljevanju sem s pomočjo χ^2 -preizkusa ugotavljala, če obstajajo v uporabi LN razlike med anketiranci iz različnih območnih enot, med moškimi in ženskami, med vodstvenimi in nevodstvenimi delavci ter razlike glede na izobrazbo anketirancev. S programskim orodjem Excel sem izračunala stopnjo tveganja, da med spremenljivkami ni razlik. Pri izračunih sem upoštevala odgovore anketirancev iz vseh območnih enot.

Za χ^2 -preizkus sem uporabila naslednjo formulo (Grabec, 1988, str. 126):

$$\chi^2 = n \left(\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{n_{ij}^2}{n_{i0}n_{0j}} - 1 \right)$$

Legenda:

n – število vseh anketirancev

n_{ij} – število anketirancev, ki je obkrožilo na lestvici stopnjo i v območni enoti j

n_{i0} – vsota anketirancev v vseh območnih enotah, ki so obkrožili stopnjo i

n_{0j} – vsota anketirancev v območni enoti j

r – število stopenj (odgovore sem ocenjevala na štiristopenjski lestvici)

s – število območnih enot

Rezultate χ^2 -preizkusa prikazujeta tabela 12 in priloga 4.

Izračunane stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusu so pokazale, da obstajajo značilne razlike v uporabi LN med anketiranci iz različnih območnih enot, med moškimi in ženskami, med vodstvenimi in nevodstvenimi delavci ter tudi glede na izobrazbo. Hipotezo, da obstajajo med območnimi enotami, med spoloma, glede na položaj in glede na izobrazbo značilne razlike v uporabi LN, lahko sprejmemo s tveganjem, ki je manjše od 5 %.

Razlike med območnimi enotami. Med anketiranci iz različnih območnih enot obstajajo značilne razlike v uporabi LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in dajanja informacij in kontrole dela. Hipotezo, da med območnimi enotami obstajajo značilne razlike v uporabi LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in dajanja informacij ter kontrole dela, lahko sprejmemo s tveganjem, manjšim od 5 %. Pri primerjavi povprečnih ocen uporabe LN med območnimi enotami izstopa OE 3, v kateri tako moški kot ženske opazno manj uporabljajo LN v primerjavi z drugima dvema enotama pri vseh skupinah uporabe LN (glej Pril. 5).

Razlike med moškimi in ženskami. Med moškimi in ženskami obstajajo značilne razlike v uporabi LN z namenom komuniciranja, iskanja in dajanja informacij, kontrole dela ter učenja in ustvarjalnosti. Hipotezo, da obstajajo med spoloma značilne razlike v uporabi LN z namenom komuniciranja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti, lahko sprejmemo s tveganjem, manjšim kot 5 % kot tudi hipotezo, da obstajajo med spoloma značilne razlike v uporabi LN z namenom kontrole dela. V povprečju uporabljajo LN za vse namene uporabe LN bolj moški kot ženske.

Razlike med vodilnimi in nevodilnimi. Med vodilnimi in nevodilnimi delavci obstajajo značilne razlike v uporabi LN z namenom iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti. Hipotezo, da obstajajo glede na položaj značilne razlike v uporabi LN z namenom iskanja in dajanja informacij, lahko sprejmemo s tveganjem, manjšim ali enakim kot 5 %. Hipotezo, da obstajajo glede na položaj značilne razlike v uporabi LN z namenom učenja in ustvarjalnosti pa lahko sprejmemo s tveganjem manjšim od 5 %. V povprečju uporabljajo LN za

namen iskanja in dajanja informacij in za namen učenja in ustvarjalnosti bolj vodilni kot nevodilni delavci.

Razlike med bolj in manj izobraženimi. Med bolj in manj izobraženimi obstajajo značilne razlike v uporabi LN z namenom medsebojnega sodelovanja ter učenja in ustvarjalnosti. Hipotezo, da obstajajo glede na izobrazbo značilne razlike v uporabi LN z namenom medsebojnega sodelovanja ter učenja in ustvarjalnosti, lahko sprejmemo s tveganjem, manjšim kot 5 %. V povprečju uporabljajo LN z namenom medsebojnega sodelovanja najbolj delavci z višjo izobrazbo, najmanj pa delavci z visoko izobrazbo. Z namenom učenja in ustvarjalnosti pa uporabljajo LN v povprečju najbolj delavci z visoko izobrazbo in najmanj delavci s srednjo izobrazbo (glej Pril. 5).

Tabela 12: Stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusih za ugotavljanje razlik v uporabi LN med območnimi enotami, po spolu, po položaju in glede na izobrazbo

Nameni uporabe LN	Stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusu			
	Razlike med OE	Razlike med spoloma	Razlike glede na položaj	Razlike glede na izobrazbo
Komuniciranje	0,00	0,00	0,08	0,17
Medsebojno sodelovanje	0,00	0,76	0,33	0,00
Iskanje in dajanje informacij	0,00	0,00	0,05	0,07
Kontrola dela	0,00	0,03	0,60	0,40
Učenje in ustvarjalnost	0,16	0,00	0,00	0,00
SKUPAJ	0,00	0,00	0,00	0,00

Vir: Anketa, 2002

6.5.3 Analiza dejavnikov, ki so poleg organizacijske kulture pomembni pri vpeljavi LN

Med dejavnike, za katere sem predvidevala, da poleg organizacijske kulture vplivajo na uporabo LN, sem uvrstila:

1. način izobraževanja za delo z LN,
2. vsebino izobraževanja za delo z LN,
3. poznavanje postopka dostopa do informacij,
4. dajanje navodil o področjih uporabe LN,
5. poznavanje ciljev uporabe LN,
6. zmogljivost računalnika,
7. enostavnost uporabe LN,
8. zadovoljstvo z obsegom informacij na LN.

6.5.3.1 Primerjava dejavnikov, ki so poleg organizacijske kulture pomembni pri vpeljavi LN med območnimi enotami

Način izobraževanja za delo z LN. V vseh območnih enotah se je večina anketirancev izobraževala za delo z LN na tečaju. Najmanj anketirancev se je udeležilo tečaja v OE 2 (61 % anketirancev), medtem ko se je v OE 1 in v OE 3 udeležilo tečaja čez 90 % anketirancev (v OE 1 94 % in v OE 3 92 % anketirancev). V vseh območnih enotah se je precej anketirancev izobraževalo za delo z LN tudi s spraševanjem sodelavcev. V OE 1 se je izobraževalo za delo z LN s spraševanjem sodelavcev 53 % anketirancev, v OE 2 52 % anketirancev in v OE 3 42 %

anketirancev. Navodila za delo z LN so najbolj uporabljali v OE 2 (26 % anketirancev), najmanj pa v OE 1 (12 % anketirancev), medtem ko so 'Pomoč na LN' najbolj uporabljali v OE 1 (24 % anketirancev), zelo malo pa v OE 3 (4 % anketirancev).

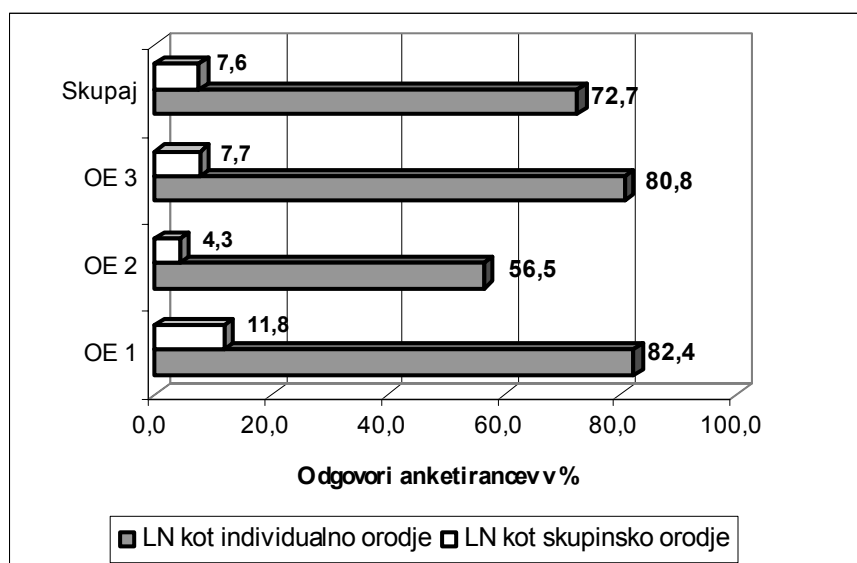
Tabela 13: Načini izobraževanja za delo z LN po območnih enotah

Zap. št.	Način izobraževanja z LN	OE 1		OE 2		OE 3		Skupaj	
		Št. odg.	v %	Št. odg.	v %	Št. odg.	v %	Št. odg.	%
1.	Tečaj	16	94,1	14	60,9	24	92,3	54	81,8
2.	Uporaba navodil	2	11,8	6	26,1	6	23,1	14	21,2
3.	Spraševanje sodelavcev	9	52,9	12	52,2	11	42,3	32	48,5
4.	Uporaba pomoči na LN	4	23,5	5	21,7	1	3,8	10	15,2
5.	Drugo	0	0,0	0	0,0	3	11,5	3	4,5

Vir: Anketa, 2002

Vsebina izobraževanja za delo z LN. Da je bil pri organiziranem izobraževanju poudarek na LN kot individualnem orodju, se je strinjala večina anketirancev v vseh območnih enotah. V OE 1 se je s tem strinjalo 82 % anketirancev, v OE 2 57 % anketirancev, v OE 3 pa 81 % anketirancev.

Slika 16: Vsebina izobraževanja za delo z LN po območnih enotah



Vir: Anketa, 2002

Drugi dejavniki. Velika večina anketirancev v vseh območnih enotah je vedela, na koga se morajo obrniti in kakšen je postopek, da dobijo dostop do določene podatkovne zbirke. S postopkom za dostop do določene podatkovne zbirke so bili najbolj seznanjeni anketiranci v OE 2, kjer je 91 % anketirancev vedelo, kakšen je postopek in na koga se morajo obrniti, da dobijo dostop do določene podatkovne zbirke. V OE 1 je to vedelo 82 % anketirancev in v OE 3 85 % anketirancev.

Tabela 14: Mnenje anketirancev o raznih vidikih uporabe LN

Razna vprašanja o LN	% pozitivnih odgovorov			
	OE 1	OE 2	OE 3	Skupaj
Ali veste na koga se morate obrniti in kakšen je postopek, da dobite dostop do določene podatkovne zbirke?	82,4	91,3	84,6	86,4
V zvezi z uporabo LN 1.) so mi jasno povedali, za kakšne postopke in pri kakšnem delu ga je treba uporabljati, 2.) sem bil prepuščen svoji presoji in iznajdljivosti.	47,1	52,2	50,0	50,8
Jasno mi je bilo sporočeno, kakšni so cilji uporabe LN.	64,7	65,2	69,2	66,7
Ali zmogljivost vašega računalnika omogoča uspešno rabo LN?	100,0	95,7	100,0	98,5
Ali se vam zdi LN enostaven za uporabo?	88,2	87,0	96,2	92,3
Ste zadovoljni z obsegom informacij, ki so vam dostopne preko LN?	94,1	91,3	76,9	87,7

Vir: Anketa, 2002

V vseh območnih enotah je približno polovica anketirancev menila, da so jim jasno povedali, za kakšne postopke in pri kakšnem delu je potrebno LN uporabljati, druga polovica anketirancev pa je menila, da so bili pri uporabi LN prepuščeni svoji presoji in iznajdljivosti.

Kakšni so cilji uporabe LN so v vseh območnih enotah sporočili čez 60 odstotkom anketirancev. Največ anketirancev je izvedelo, kakšni so cilji uporabe LN v OE 3 (69 % anketirancev), v OE 1 in tudi v OE 2 je to izvedelo 65 % anketirancev.

V OE 1 in v OE 3 so vsi anketiranci menili, da imajo dovolj zmogljiv računalnik za uspešno rabo LN, v OE 2 pa je to menilo 96 % anketirancev.

Velika večina anketirancev v vseh območnih enotah je menila tudi, da je LN enostaven za uporabo. Odstotek anketirancev, ki se jim zdi LN enostaven za uporabo, je bil največji v OE 3, znašal je 96 %. V OE 1 je menilo, da je LN enostaven za uporabo 88 % anketirancev in v OE 2 87 % anketirancev.

Tudi z obsegom informacij, ki so jim dostopne preko LN, je bila v vseh območnih enotah zadovoljna velika večina anketirancev. Največ anketirancev je bilo z obsegom informacij dostopnih na LN zadovoljnih v OE 1 (94 % anketirancev), najmanj pa v OE 3 (77 % anketirancev).

6.5.3.2 Analiza dejavnikov, ki so poleg organizacijske kulture pomembni pri vpeljavi LN za vse območne enote skupaj

Tečaja o LN se je udeležilo 82 % vseh anketirancev. 49 % anketirancev se je za delo z LN izobraževalo s spraševanjem sodelavcev, 21 % z uporabo navodil in 15 % z uporabo pomoči na LN. V povprečju se je 73 % anketirancev strinjalo, da je bil pri organiziranem izobraževanju poudarek na LN kot individualnem orodju. 86 % vseh anketirancev je vedelo, na koga se morajo obrniti, da dobijo dostop do določene podatkovne zbirke, dobra polovica anketirancev pa je menila, da so jim jasno povedali, za kakšne postopke in pri kakšnem delu je potrebno LN uporabljati. Kakšni so cilji uporabe LN je bilo sporočeno 67 odstotkom vseh anketirancev. 99 % vseh anketirancev je menilo, da imajo dovolj zmogljiv računalnik za uspešno rabo LN. 92 %

vseh anketirancev pa je menilo, da je LN enostaven za uporabo. Tudi z obsegom informacij, ki so jim dostopne preko LN, je bilo zadovoljnih kar 88 % vseh anketirancev (glej Tab. 13, na str. 82, Tab. 14 na str. 83 ter Sl. 16 na str. 82).

6.5.4 Analiza vrednot zaposlenih

Izmed enajstih vrednot, ki jih je vprašalnik vseboval, zaposleni v različnih enotah najbolj cenijo zanesljivost, strokovnost, samostojnost, ustvarjalnost ter natančnost.

6.5.4.1 Primerjava vrednot zaposlenih med območnimi enotami

V OE 1 se pri zaposlenih najbolj cenijo naslednje lastnosti: strokovnost, ustvarjalnost, zanesljivost in samostojnost. Da se najbolj cenita strokovnost in ustvarjalnost, je menilo 71 % anketirancev, za zanesljivost in samostojnost pa se je odločilo 65 % anketirancev. V OE 1 se najmanj cenita previdnost in poslušnost. Za previdnost noben anketiranec ne meni, da se najbolj ceni, za poslušnost pa to meni 11,8 % anketirancev (glej Tab. 15).

V OE 2 se najbolj cenijo zanesljivost, strokovnost in natančnost. Zanesljivost je najbolj cenjena lastnost po mnenju 83 % anketirancev, strokovnost po mnenju 70 % anketirancev in natančnost po mnenju 65 % anketirancev. Najmanj se v OE 2 cenijo kooperativnost, previdnost ter tekmovalnost. Da se najbolj ceni kooperativnost se je strinjalo le 4,3 % anketirancev, za previdnost je to menilo 13 % anketirancev in za tekmovalnost 17 % anketirancev.

V OE 3 se najbolj cenijo strokovnost, zanesljivost in natančnost. Da se najbolj ceni strokovnost meni 81 % anketirancev, da se najbolj ceni zanesljivost 77 % anketirancev, da se najbolj ceni natančnost pa 65 % anketirancev. Najmanj se v OE 3 cenijo lastnosti: zmožnost jasnega komuniciranja in tekmovalnost (11,5 % anketirancev), previdnost (15,4 % anketirancev) in kooperativnost (19,2 % anketirancev).

6.5.4.2 Analiza vrednot zaposlenih za vse območne enote skupaj

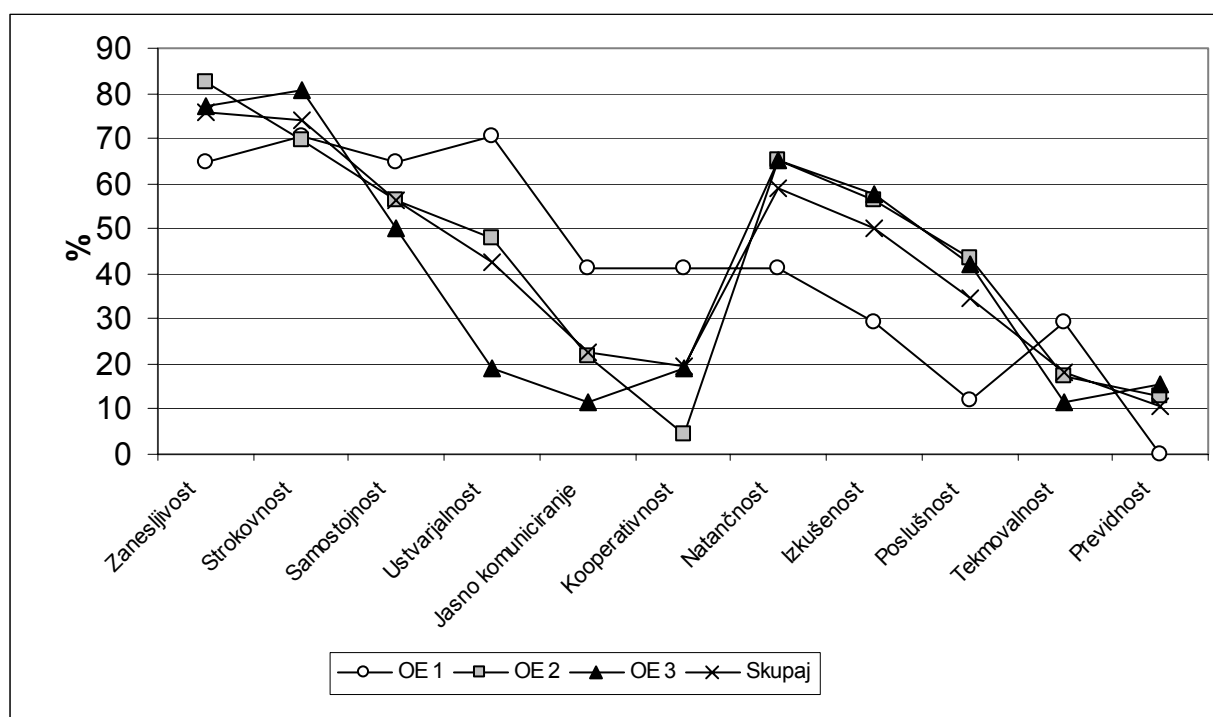
Glede na ocene vrednot s strani vseh anketirancev, se v območnih enotah najbolj cenita zanesljivost in strokovnost. Da se najbolj ceni zanesljivost meni 76 % anketirancev, da se najbolj ceni strokovnost pa meni 74 % anketirancev. Najmanj se cenijo naslednje lastnosti: previdnost (11 % anketirancev), tekmovalnost (18 % anketirancev) in kooperativnost (20 % anketirancev) (glej Tab. 15).

Tabela 15: Prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje, katere lastnosti se v njihovi območni enoti najbolj cenijo

Zap. št.	Vrednote zaposlenih	Pomen vrednote za org. kult.	Odgovori v %			
			OE 1	OE 2	OE 3	Skupaj
1.	Zanesljivost	Odprta	64,7	82,6	76,9	75,8
2.	Strokovnost	Odprta	70,6	69,6	80,8	74,2
3.	Samostojnost	Odprta	64,7	56,5	50,0	56,1
4.	Ustvarjalnost	Odprta	70,6	47,8	19,2	42,4
5.	Jasno komuniciranje	Odprta	41,2	21,7	11,5	22,7
6.	Kooperativnost	Odprta	41,2	4,3	19,2	19,7
7.	Natančnost	Zaprta	41,2	65,2	65,4	59,1
8.	Izkušnost	Zaprta	29,4	56,5	57,7	50,0
9.	Poslušnost	Zaprta	11,8	43,5	42,3	34,8
10.	Tekmovalnost	Zaprta	29,4	17,4	11,5	18,2
11.	Previdnost	Zaprta	0,0	13,0	15,4	10,6

Vir: Anketa, 2002

Slika 17: Prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje, katere lastnosti se v njihovi območni enoti najbolj cenijo



Vir: Anketa, 2002

6.5.4.3 Razlike v vrednotah zaposlenih med posameznimi skupinami anketirancev

Podobno kot za uporabo LN me je tudi pri vrednotah zaposlenih zanimalo, če obstajajo značilne razlike v vrednotah predvsem med anketiranci iz različnih območnih enot pa tudi med moškimi in ženskami, med vodstvenimi in nevodstvenimi delavci in glede na izobrazbo anketirancev. S programskim orodjem Excel sem izračunala stopnjo tveganja, da med spremenljivkami ni razlik

v vrednotah. Tudi pri ugotavljanju teh razlik sem uporabila χ^2 -preizkus. Pri izračunih sem upoštevala odgovore anketirancev iz vseh območnih enot .

Za χ^2 -preizkus sem uporabila naslednjo formulo (Grabec, 1988, str. 126):

$$\chi^2 = n \left(\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{n_{ij}^2}{n_{i0}n_{0j}} - 1 \right)$$

Legenda:

n – število vseh anketirancev

n_{ij} – število anketirancev, ki je obkrožilo vrednoto i v skupini j

n_{i0} – število vseh anketirancev, ki se je odločilo za vrednoto i

n_{0j} – vsota anketirancev v skupini j

r – število vrednot (11)

s – število skupin (območne enote - 3, spol - 2, položaj - 2, izobrazba - 4)

Rezultate χ^2 -preizkusa prikazuje tabela 16.

Izračunana stopnja tveganja pri χ^2 -preizkusu je pokazala, da obstaja znatna verjetnost, da v vrednotah zaposlenih iz različnih območnih enot obstajajo razlike. Izračunane stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusu so pokazale tudi, da v vrednotah ni značilnih razlik med moškimi in ženskami, med vodilnimi in nevodilnimi ter med bolj in manj izobraženimi anketiranci (glej Tab. 16, Pril. 6 in 7).

Tabela 16: Stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusih za ugotavljanje razlik v vrednotah zaposlenih med območnimi enotami, po spolu, po položaju in glede na izobrazbo

Zap. št.	Vrednote zaposlenih	Stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusu			
		Razlike med OE	Razlike med spoloma	Razlike glede na položaj	Razlike glede na izobrazbo
	Vrednote - skupaj	0,083	0,353	0,617	0,542

Vir: Anketa, 2002

6.5.5 Določitev organizacijske kulture

Glede na izsledke drugih avtorjev o organizacijski kulturi sem predpostavila, da je organizacijska kultura, ki je visoko ocenjena na dimenzijah sodelovanje, ustvarjalnost in komuniciranje odprta, sodelovalna kultura, medtem ko je organizacijska kultura, ki je na teh dimenzijah nizko ocenjena zaprta, birokratska in tekmovalna (Bahtijarevič-Šiber, 1992, str. 35). Predpostavila sem, da je organizacijska kultura sodelovalna in odprta, če se cenijo naslednje lastnosti zaposlenih: zanesljivost, strokovnost, samostojnost, ustvarjalnost, jasno komuniciranje in kooperativnost. Organizacijska kultura je zaprta, birokratska in tekmovalna, če se pri zaposlenih cenijo predvsem naslednje lastnosti: natančnost, izkušnost, poslušnost, tekmovalnost in previdnost. Organizacijska kultura je delno sodelovalna in odprta, če se pri zaposlenih cenijo nekatere

lastnosti, ki so značilne za odprto in sodelovalno kulturo, pa tudi nekatere izmed lastnosti, ki so značilne za zaprto, birokratsko kulturo.

6.5.5.1 Določitev organizacijske kulture območnih enot

V OE 1 se pri zaposlenih najbolj cenijo ustvarjalnost, strokovnost, samostojnost in zanesljivost – vrednote, ki so značilne za odprto kulturo. V malo manjši meri se cenita jasno komuniciranje in kooperativnost, ki prav tako spadata med vrednote, značilne za odprto kulturo. Izmed vrednot, ki so značilne za zaprto in birokratsko kulturo se še najbolj ceni natančnost. Natančnost cenijo zaposleni v OE 1 v enaki meri kot jasno komuniciranje in kooperativnost. Druge vrednote, ki so značilne za zaprto in birokratsko kulturo, izkušnost, poslušnost, tekmovalnost in previdnost, se ne cenijo. Zato ocenjujem, da imajo v OE 1 odprto in sodelovalno organizacijsko kulturo.

V OE 2 kažejo precej visoki rezultati pri natančnosti, izkušnosti in poslušnosti ter zelo nizki rezultati pri kooperativnosti in jasnem komuniciranju na bolj zaprto in birokratsko kulturo. Od vrednot, ki kažejo na odprto kulturo, se najbolj ceni zanesljivost, precej pa se cenita tudi vrednoti strokovnost in samostojnost. Organizacijsko kulturo v OE 2 bi lahko zato označila kot delno odprto in sodelovalno kulturo.

Med lastnostmi, ki se v OE 3 najbolj cenijo in ki kažejo na odprto in sodelovalno kulturo, je strokovnost ter v nekaj manjši meri zanesljivost. Samostojnost ceni polovica anketirancev. Na bolj zaprto in birokratsko kulturo pa kažejo zelo nizke ocene pri ustvarjalnosti, kooperativnosti in jasnem komuniciranju ter relativno visoke ocene pri natančnosti, izkušnosti in poslušnosti. Tudi organizacijsko kulturo v OE 3 bi zato označila kot delno odprto in sodelovalno kulturo, ki je tudi bolj zaprta kot v OE 2, ker se v manjši meri cenijo lastnosti, kot sta npr. ustvarjalnost in jasno komuniciranje.

6.5.5.2 Določitev skupne organizacijske kulture

Med lastnostmi, ki se v proučevanih območnih enotah najbolj cenijo in ki kažejo na odprto in sodelovalno kulturo sta zanesljivost in strokovnost. V nekaj manjši meri se ceni samostojnost. Na bolj zaprto in birokratsko kulturo pa kažejo precej nizke ocene pri kooperativnosti, jasnem komuniciranju in ustvarjalnosti ter precej visoka ocena pri natančnosti. Skupno organizacijsko kulturo v proučevanih območnih enotah bi zato označila kot delno odprto in sodelovalno kulturo.

6.5.6 Analiza odvisnosti med uporabo LN in drugimi dejavniki

Dejavniki, za katere sem menila, da imajo pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi LN, so: način izobraževanja za delo z LN, vsebina izobraževanja za delo z LN, poznavanje postopka dostopa do informacij, dajanje navodil o področjih uporabe LN, poznavanje ciljev uporabe LN, zmogljivost računalnika, enostavnost uporabe LN in zadovoljstvo z obsegom informacij na LN.

Za ugotavljanje povezave med temi dejavniki in uporabo LN sem uporabila t-preizkus. S programskim orodjem Excel sem izračunala stopnjo tveganja, da med spremenljivkami ni povezave. Pri izračunih sem upoštevala odgovore anketirancev iz vseh območnih enot. Povezavo med posameznimi dejavniki in uporabo LN sem ugotavljala tudi s primerjavo dejavnikov in uporabo LN po območnih enotah.

Za t – preizkus sem uporabila naslednjo formulo (Košmelj, 1991, str. 220):

$$t = \frac{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}{s_{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}} \sqrt{\frac{n_1 n_2}{n_1 + n_2}}, \quad s_{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n_1} (y_{1i} - \bar{y}_1)^2 + \sum_{i=1}^{n_2} (y_{2i} - \bar{y}_2)^2}{n_1 + n_2 - 2},$$

Legenda:

\bar{y}_1 - povprečna ocena uporabe LN v prvi skupini (npr. tistih, ki so obiskovali tečaj)

\bar{y}_2 - povprečna ocena uporabe LN v drugi skupini (npr. tistih, ki niso obiskovali tečaja)

n_1 – število anketirancev v prvi skupini

n_2 – število anketirancev v drugi skupini

s_{y1-y2} – skupni standardni odklon

y_{1i} – povprečna ocena uporabe LN anketiranca i v prvi skupini

y_{2i} – povprečna ocena uporabe LN anketiranca i v drugi skupini

Rezultate t – preizkusa prikazuje tabela 17 in priloga 8.

Na podlagi t–preizkusov o povezavi med posameznimi dejavniki in uporabo LN ter iz primerjave uporabe LN in raznih dejavnikov po območnih enotah sem ugotovila naslednje (glej Tab. 13 na str. 82 in Tab. 14 na str. 83 ter Sl. 16 na str. 82):

1. Povezava med obiskovanjem tečaja in uporabo LN. T-preizkus je pokazal znatno verjetnost, da obstaja povezava med obiskovanjem tečaja in uporabo LN (stopnja tveganja, da to ne drži, je 0,1), čeprav povezava ni značilna. Pri ugotavljanju povezav med obiskovanjem tečaja in uporabo LN za posamezne namene t-preizkusi niso odkrili značilnih razlik. Pokazali pa so znatne verjetnosti, da obstajajo povezave med obiskovanjem tečaja in uporabo LN z namenom komuniciranja, kontrole dela ter učenja in ustvarjalnosti (stopnje tveganja, da to ne drži so 0,1, 0,16 in 0,1). V OE 1 je tečaj obiskovalo 94 % anketirancev, v OE 2 61 % anketirancev in v OE 3 81 % anketirancev. Iz rezultatov uporabe LN je razvidno, da je bila v območnih enotah, kjer je tečaj obiskovalo več anketirancev, tudi uporaba LN z namenom komuniciranja boljša. To velja le deloma za uporabo LN z namenom kontrole dela in z namenom učenja in ustvarjalnosti. Uporaba LN z namenom kontrole dela je bila namreč največja v OE 2, uporaba LN z namenom učenja in ustvarjalnosti pa je bila enaka v OE 1 in v OE 2, čeprav se je v OE 1 udeležilo tečaja LN več anketirancev kot v OE 2. Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepam, da je obiskovanje tečaja pripomoglo k boljši uporabi LN z namenom komuniciranja.

2. Povezava med vsebino tečaja in uporabo LN. T-preizkus je pokazal značilno povezavo med vsebino tečaja in uporabo LN. Pri ugotavljanju povezav med vsebino tečaja in uporabo LN za posamezne namene so t-preizkusi pokazali, da obstajajo značilne povezave med vsebino tečaja in uporabo LN z namenom medsebojnega sodelovanja ter iskanja in dajanja informacij. V vseh OE se je večina anketirancev strinjala, da je bila vsebina izobraževanja osredotočena predvsem na individualno uporabo LN. V OE 1 se je s to trditvijo strinjalo 82 % anketirancev, v OE 2 61 % in v OE 3 54 % anketirancev (glej Sl. 16 na str. 82). Tudi iz rezultatov uporabe LN je razvidno, da so v vseh območnih enotah najslabše ocenili uporabo LN z namenom sodelovanja. Zato menim, da izobraževanje, ki je osredotočeno na individualno uporabo LN, spodbuja pri tečajnikih tak

način uporabe LN, medtem ko izobraževanje, pri katerem je poglobljena skupinska uporaba LN, spodbuja pri tečajnikih skupinsko uporabo LN.

3. Povezava med poznavanjem postopka za dostop do informacij in uporabo LN. T-preizkus je pokazal, da je znatna verjetnost, da obstaja povezava med poznavanjem postopka za dostop do informacij in uporabo LN (stopnja tveganja, da to ne drži, je 0,11), čeprav povezava ni značilna. Pri ugotavljanju povezav med poznavanjem postopka za dostop do informacij in uporabo LN za posamezne namene je t-preizkus odkril značilno povezavo med poznavanjem postopka za dostop do informacij in uporabo LN z namenom kontrole. V vseh treh območnih enotah je večina anketirancev vedela na koga se morajo obrniti ter kakšen je postopek, da dobijo dostop do zelenih informacij. Delež anketirancev, ki so poznali postopek dostopa do informacij, je bil največji v OE 2 (91 %). Prav tako je bila v OE 2 najbolj ocenjena uporaba LN z namenom kontrole. Na osnovi teh ugotovitev lahko sklepam, da dobro poznavanje postopka dostopa do informacij pripomore k boljši uporabi LN predvsem z namenom kontrole.

4. Povezava med dajanjem navodil za uporabo LN in uporabo LN. T-preizkus je pokazal, da je znatna verjetnost, da obstaja povezava med dajanjem navodil za uporabo LN in uporabo LN (stopnja tveganja, da to ne drži, je 0,13), čeprav povezava ni značilna. Pri ugotavljanju povezav med dajanjem navodil za uporabo LN in uporabo LN za posamezne namene je t-preizkus odkril značilno povezavo med dajanjem navodil za uporabo LN in uporabo LN z namenom učenja in ustvarjalnosti. T-preizkus je prav tako pokazal, da je znatna verjetnost, da obstaja povezava med dajanjem navodil za uporabo LN in uporabo LN z namenom iskanja in dajanja informacij (stopnja tveganja, da to ne drži, je 0,07), čeprav povezava ni značilna.

5. Povezava med poznavanjem ciljev uporabe LN in uporabo LN. T-preizkus ni pokazal značilne povezave med poznavanjem ciljev uporabe LN in uporabo LN. T-preizkus je pokazal, da je znatna verjetnost, da obstaja povezava med poznavanjem ciljev uporabe LN in uporabo LN z namenom učenja in ustvarjalnosti (stopnja tveganja, da to ne drži je 0,06).

6. Povezava med zmogljivostjo računalnika in uporabo LN. Vpliva zmogljivosti računalnika na uporabo LN nisem mogla proučiti, ker se je le en anketiranec pritožil nad slabo zmogljivostjo računalnika, kar je premalo za uporabo t-preizkusa.

7. Povezava med enostavnostjo uporabe LN in uporabo LN. T-preizkus je pokazal znatno verjetnost, da obstaja povezava med enostavnostjo uporabe LN in uporabo LN (stopnja tveganja, da to ne drži, je 0,08), čeprav povezava ni značilna. Pri ugotavljanju povezav med enostavnostjo uporabe LN in uporabo LN za posamezne namene je t-preizkus odkril značilno povezavo med enostavnostjo uporabe LN in uporabo LN z namenom komuniciranja in kontrole dela. Delež anketirancev, ki so menili, da je LN enostaven za uporabo, je bil največji v OE 3, čeprav je bila v tej enoti uporaba LN z namenom komuniciranja in kontrole dela najslabša. Kljub temu sklepam, da med enostavnostjo uporabe LN in uporabo LN z namenom komuniciranja in kontrole dela obstaja povezava in da na uporabo LN z namenom komuniciranja in kontrole dela vplivajo poleg enostavnosti uporabe LN tudi drugi dejavniki.

8. Povezava med zadovoljstvom z obsegom informacij in uporabo LN. Vpliva 'zadovoljstva z obsegom informacij' na uporabo LN nisem mogla ugotoviti zaradi premajhnega števila anketirancev, ki niso bili zadovoljni z obsegom informacij.

Tabela 17: Stopnje tveganja pri t-preizkusih pri ugotavljanju odvisnosti med uporabo LN in različnimi dejavniki

Dejavniki	Izračunane stopnje verjetnosti pri t-preizkusih					
	Komuniciranje	Medsebojno sodelovanje	Iskanje in dajanje informacij	Kontrola dela	Učenje in ustvarjalnost	Uporaba LN-skupaj
Obiskovanje tečaja	0,10	0,41	0,28	0,16	0,10	0,10
Vsebina tečaja	0,20	0,04	0,04	0,28	0,24	0,05
Poznavanje postopka dostopa	0,25	0,47	0,21	0,03	0,20	0,11
Navodila o področjih uporabe LN	0,44	0,26	0,07	0,47	0,01	0,13
Poznavanje ciljev uporabe LN	0,29	0,26	0,19	0,26	0,06	0,21
Zmogljivost računalnika	/	/	/	/	/	/
Enostavnost uporabe LN	0,03	0,22	0,22	0,03	0,26	0,08
Zadovoljstvo z obsegom informacij	0,50	0,18	0,32	0,32	0,13	0,21

Vir: Anketa, 2002

6.5.7 Analiza odvisnosti med uporabo LN in organizacijsko kulturo

Pri proučevanju odvisnosti med uporabo LN in organizacijsko kulturo sem izhajala iz ugotovitev raziskovalcev, ki so med drugim ugotovili, da odprta, sodelovalna in ustvarjalna kultura spodbuja uporabo LN, medtem ko se v zaprtih hierarhičnih kulturah LN uporablja predvsem z namenom kontrole in pridobivanja prednosti pred sodelavci (Orlikowski, 1995, str. 1). Na osnovi teh ugotovitev sem sklepala, da bodo v območni enoti, kjer imajo sodelovalno in odprto kulturo višje ocenili uporabo LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti in nižje ocenili uporabo LN z namenom kontrole dela in obratno. Sklepala sem tudi, da bodo vrednote, ki so značilne za odprto in sodelovalno organizacijsko kulturo, kot so zanesljivost, strokovnost, samostojnost, ustvarjalnost, jasno komuniciranje in kooperativnost, pozitivno povezane z uporabo LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti in negativno povezane z uporabo LN z namenom kontrole dela. Vrednote, ki so značilne za zaprto in birokratsko organizacijsko kulturo, kot so natančnost, izkušnost, poslušnost, tekmovalnost in previdnost pa bodo z uporabo LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in posredovanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti negativno povezane in pozitivno povezane z uporabo LN z namenom kontrole dela.

Povezavo med uporabo LN in organizacijsko kulturo sem ugotavljala na dva načina:

1. s primerjavo rezultatov uporabe LN in organizacijsko kulturo med območnimi enotami,
2. s preizkušanjem hipotez o povezavi med uporabo LN in posameznimi vrednotami zaposlenih.

6.5.7.1 Primerjava uporabe LN in organizacijske kulture med območnimi enotami

Primerjava rezultatov uporabe LN in organizacijske kulture med območnimi enotami kaže na povezavo med tema dvema spremenljivkama. V OE 3, ki ima v primerjavi z drugima dvema enotama najbolj zaprto in birokratsko kulturo, je bila tudi uporaba LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in posredovanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti ocenjena najslabše, uporaba LN z namenom kontrole dela pa je bila na približno enakem nivoju kot v OE 1, kjer imajo precej bolj odprto kulturo kot v OE 3. V OE 1, kjer imajo izmed vseh območnih enot najbolj odprto in sodelovalno kulturo, je bila tudi uporaba LN z

namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in posredovanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti visoko ocenjena, precej nižje kot v OE 2, kjer imajo v primerjavi z OE 1 bolj zaprto in birokratsko kulturo, pa je bila ocenjena uporaba LN z namenom kontrole dela. V OE 2, kjer imajo bolj zaprto organizacijsko kulturo kot v OE 1 in bolj odprto kot v OE 3, je bila tudi uporaba LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja ter iskanja in posredovanja informacij ocenjena slabše kot v OE 1, višje kot v OE 1 pa je bila ocenjena uporaba LN z namenom kontrole dela. Glede na primerjavo rezultatov uporabe LN in organizacijske kulture med območnimi enotami lahko sklepam, da med uporabo LN in organizacijsko kulturo obstaja povezava.

6.5.7.2 Povezava med uporabo LN in posameznimi vrednotami zaposlenih

Da bi ugotovila, ali med uporabo LN oz. med uporabo LN za posamezne namene in posameznimi vrednotami zaposlenih obstaja povezava, sem s t-preizkusom preizkušala hipoteze o povezavi med vrednotami zaposlenih in uporabo LN, ki sem jih zaradi boljše preglednosti združila v naslednji dve hipotezi:

1. Zanesljivost, strokovnost, samostojnost, ustvarjalnost in jasno komuniciranje kot vrednote zaposlenih niso pozitivno povezane z uporabo LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti in niso negativno povezane z uporabo LN z namenom kontrole dela.
2. Natančnost, izkušnost, poslušnost, tekmovalnost in previdnost kot vrednote zaposlenih niso negativno povezane z uporabo LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti in niso pozitivno povezane z uporabo LN z namenom kontrole dela.

Povezave med posameznimi vrednotami in uporabo LN sem ugotavljala s t – preizkusom. S programskim orodjem Excel sem izračunala stopnjo tveganja, da alternativna hipoteza ne drži. Pri izračunih sem upoštevala odgovore anketirancev iz vseh območnih enot. V primeru, da je t – preizkus zavrnil ničelno hipotezo, sem sprejela alternativno:

1. Zanesljivost, strokovnost, samostojnost, ustvarjalnost in jasno komuniciranje kot vrednote zaposlenih so pozitivno povezane z uporabo LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti in negativno povezane z uporabo LN z namenom kontrole dela.
2. Natančnost, izkušnost, poslušnost, tekmovalnost in previdnost kot vrednote zaposlenih so negativno povezane z uporabo LN z namenom komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti in pozitivno povezane z uporabo LN z namenom kontrole dela.

Za t – preizkus sem uporabila naslednjo formulo (Košmelj, 1991, str. 220):

$$t = \frac{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}{s_{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}} \sqrt{\frac{n_1 n_2}{n_1 + n_2}}, \quad s_{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n_1} (y_{1i} - \bar{y}_1)^2 + \sum_{i=1}^{n_2} (y_{2i} - \bar{y}_2)^2}{n_1 + n_2 - 2},$$

Legenda:

\bar{y}_1 - povprečna ocena uporabe LN v prvi skupini (npr. tistih, ki so obkrožili vrednoto samostojnost)

\bar{y}_2 - povprečna ocena uporabe LN v drugi skupini (npr. tistih, ki niso obkrožili vrednote samostojnost)

n_1 – število anketirancev v prvi skupini

n_2 – število anketirancev v drugi skupini

s_{y1-y2} – skupni standardni odklon

y_{1i} – povprečna ocena uporabe LN anketiranca i v prvi skupini

y_{2i} – povprečna ocena uporabe LN anketiranca i v drugi skupini

Rezultate t – preizkusov prikazuje tabela 18 in priloga 9.

1. Povezava med zanesljivostjo in uporabo LN. Pri preizkušanju hipoteze 'Zanesljivost kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista pozitivno povezani' t - preizkus ni pokazal značilne povezave med tema dvema spremenljivkama. Sprejela sem ničelno hipotezo, ki pravi, da zanesljivost kot vrednota zaposlenih ni pozitivno povezana z uporabo LN. Pri ugotavljanju povezav med zanesljivostjo in uporabo LN za različne namene je t - preizkus pokazal, da je znatna verjetnost, da obstaja pozitivna povezava med zanesljivostjo in uporabo LN z namenom iskanja in dajanja informacij (stopnja tveganja, da to ne drži, je 0,13), čeprav povezava ni značilna.

2. Povezava med strokovnostjo in uporabo LN. Pri preizkušanju hipoteze 'Strokovnost kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista pozitivno povezani' t - preizkus ni pokazal značilne povezave med tema dvema spremenljivkama. Sprejela sem ničelno hipotezo, ki pravi, da strokovnost kot vrednota zaposlenih ni pozitivno povezana z uporabo LN. Pri ugotavljanju povezav med strokovnostjo in uporabo LN za različne namene so t – preizkusi pokazali, da so znatne verjetnosti, da obstajajo pozitivne povezave med strokovnostjo in uporabo LN z namenom komuniciranja ter učenja in ustvarjalnosti (stopnji tveganja, da to ne drži, sta 0,12 in 0,06), čeprav povezave niso značilne.

3. Povezava med samostojnostjo in uporabo LN. Pri preizkušanju hipoteze 'Samostojnost kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista pozitivno povezani' je t - preizkus pokazal, da je samostojnost kot vrednota zaposlenih statistično značilno povezana z uporabo LN. Zavrnila sem ničelno hipotezo in sprejela alternativno, ki pravi, da med samostojnostjo kot vrednoto zaposlenih in uporabo LN obstaja pozitivna povezava. Pri ugotavljanju povezav med samostojnostjo in uporabo LN za različne namene so t - preizkusi pokazali, da je samostojnost statistično značilno povezana z uporabo LN z namenom komuniciranja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti.

4. Povezava med ustvarjalnostjo in uporabo LN. Pri preizkušanju hipoteze 'Ustvarjalnost kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista pozitivno povezani' t - preizkus ni pokazal značilne povezave med tema dvema spremenljivkama. Sprejela sem ničelno hipotezo, ki pravi, da zanesljivost kot vrednota zaposlenih ni pozitivno povezana z uporabo LN. Vendar pa je t - preizkus pokazal, da obstaja znatna verjetnost za povezavo med ustvarjalnostjo in uporabo LN (stopnja tveganja, da to ne drži, je 0,06), čeprav povezava ni značilna. Pri ugotavljanju povezav med ustvarjalnostjo in uporabo LN za različne namene je t - preizkus pokazal, da je ustvarjalnost statistično značilno povezana z uporabo LN z namenom učenja in ustvarjalnosti. Poleg tega je t - preizkus pokazal, da je znatna verjetnost, da obstaja pozitivna povezava med ustvarjalnostjo in uporabo LN z namenom komuniciranja (stopnja tveganja, da to ne drži, je 0,06), čeprav povezava ni značilna.

5. Povezava med jasnim komuniciranjem in uporabo LN. Pri preizkušanju hipoteze 'Jasno komuniciranje kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista pozitivno povezani' t - preizkus ni pokazal značilne povezave med tema dvema spremenljivkama. Sprejela sem ničelno hipotezo, ki pravi, da jasno komuniciranje kot vrednota zaposlenih ni pozitivno povezana z uporabo LN. Vendar pa je t - preizkus pokazal, da obstaja znatna verjetnost za povezavo med jasnim komuniciranjem in uporabo LN (stopnja tveganja, da to ne drži, je 0,1), čeprav povezava ni značilna. Pri ugotavljanju povezav med jasnim komuniciranjem in uporabo LN za različne namene je t - preizkus pokazal, da je znatna verjetnost, da obstaja pozitivna povezava med jasnim komuniciranjem in uporabo LN z namenom iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti (stopnji tveganja, da to ne drži, sta 0,11 in 0,06), čeprav povezavi nista značilni.

6. Povezava med natančnostjo in uporabo LN. Pri preizkušanju hipoteze 'Natančnost kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista negativno povezani' t - preizkus ni pokazal značilne povezave med tema dvema spremenljivkama. Sprejela sem ničelno hipotezo, ki pravi, da natančnost kot vrednota zaposlenih ni negativno povezana z uporabo LN. Pri ugotavljanju povezav med natančnostjo in uporabo LN za različne namene je t - preizkus pokazal, da je znatna verjetnost, da obstaja pozitivna povezava med natančnostjo in uporabo LN z namenom kontrole dela (stopnja tveganja, da to ne drži je 0,16), čeprav povezava ni značilna.

7. Povezava med izkušnostjo in uporabo LN. Pri preizkušanju hipoteze 'Izkušnost kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista negativno povezani' t - preizkus ni pokazal značilne povezave med tema dvema spremenljivkama. Sprejela sem ničelno hipotezo, ki pravi, da izkušnost kot vrednota zaposlenih ni negativno povezana z uporabo LN. Tudi pri ugotavljanju povezav med izkušnostjo in uporabo LN za različne namene t - preizkusi niso pokazali značilnih povezav.

8. Povezava med poslušnostjo in uporabo LN. Pri preizkušanju hipoteze 'Poslušnost kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista negativno povezani' t - preizkus ni pokazal značilne povezave med tema dvema spremenljivkama. Sprejela sem ničelno hipotezo, ki pravi, da poslušnost kot vrednota zaposlenih ni negativno povezana z uporabo LN. Pri ugotavljanju povezav med poslušnostjo in uporabo LN za različne namene je t - preizkus pokazal, da je poslušnost statistično značilno povezana z uporabo LN z namenom kontrole dela.

9. Povezava med tekmovalnostjo in uporabo LN. Pri preizkušanju hipoteze 'Tekmovalnost kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista negativno povezani' t - preizkus ni pokazal značilne povezave med tema dvema spremenljivkama. Sprejela sem ničelno hipotezo, ki pravi, da tekmovalnost kot vrednota zaposlenih ni negativno povezana z uporabo LN. Tudi pri

ugotavljanju povezav med tekmovalnostjo in uporabo LN za različne namene t - preizkusi niso pokazali značilnih povezav.

10. **Povezava med previdnostjo in uporabo LN.** Pri preizkušanju hipoteze 'Previdnost kot vrednota zaposlenih in uporaba LN nista negativno povezani' t - preizkus ni pokazal značilne povezave med tema dvema spremenljivkama. Sprejela sem ničelno hipotezo, ki pravi, da previdnost kot vrednota zaposlenih ni negativno povezana z uporabo LN. Tudi pri ugotavljanju povezav med previdnostjo in uporabo LN za različne namene t - preizkusi niso pokazali značilnih povezav.

Tabela 18: Stopnje tveganja pri t – preizkusih pri ugotavljanju odvisnosti med uporabo LN in vrednotami

Vrednote zaposlenih	Pomen za organizacijsko kulturo	Izračunane stopnje verjetnosti pri t - preizkusih					
		Komuniciranje	Medsebojno sodelovanje	Iskanje in dajanje informacij	Kontrola dela	Učenje in ustvarjalnost	Uporaba LN-skupaj
Zanesljivost	Odprta	0,41	0,40	0,13	0,36	0,32	0,30
Strokovnost	Odprta	0,12	0,14	0,33	0,36	0,06	0,37
Samostojnost	Odprta	0,02	0,10	0,05	0,37	0,01	0,02
Ustvarjalnost	Odprta	0,06	0,01	0,36	0,25	0,02	0,06
Jasno komuniciranje	Odprta	0,22	0,40	0,11	0,12	0,06	0,10
Kooperativnost	Odprta	0,35	0,38	0,33	0,24	0,01	0,30
Natančnost	Zaprta	0,01	0,31	0,09	0,16	0,28	0,05
Izkušenosť	Zaprta	0,16	0,46	0,39	0,41	0,28	0,31
Poslušnost	Zaprta	0,42	0,48	0,46	0,03	0,00	0,36
Tekmovalnost	Zaprta	0,42	0,34	0,46	0,31	0,31	0,45
Previdnost	Zaprta	0,01	0,37	0,21	0,46	0,24	0,11

Vir: Anketa, 2002

6.5.8 Analiza izpolnjevanja ciljev LN

V tem poglavju bom analizirala, kako so se izpolnili cilji vpeljave LN v območnih enotah, v katerih sem anketirala. Cilji vpeljave LN v podjetje so bili naslednji:

1. izboljšati komunikacijo med območnimi in matično enoto,
2. izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto,
3. izboljšati sodelovanje med posamezniki in skupinami v različnih organizacijskih enotah,
4. hraniti informacije in znanje o poslovnih procesih in poslovnih partnerjih,
5. omogočiti lažjo kontrolo nad izvajanjem procesov v podjetju.

Glede na rezultate raziskave bom navedla možne razloge za primer slabega izpolnjevanja ciljev ter predlagala ustrezne ukrepe za boljše izpolnjevanje ciljev vpeljave LN. Za analiziranje ciljev sem uporabila povprečne ocene anketirancev pri uporabi LN za namene komuniciranja, medsebojnega sodelovanja in kontrole dela. Če je bila povprečna ocena v razponu od 3–4 sem menila, da je bil cilj izpolnjen. Če je bila povprečna ocena v razponu od 2–2,9 sem štela, da je bil cilj deloma izpolnjen; če pa je bila povprečna ocena manjša od 2 sem menila, da cilj ni bil izpolnjen. Za analizo cilja 'izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto' sem upoštevala povprečne ocene anketirancev pri trditvi 'LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah' (glej Pril. 3). Za analizo cilja 'hranjenje informacij in znanja' sem upoštevala odgovore anketirancev na vprašanje, ali so zadovoljni z obsegom informacij, ki so jim dostopne preko LN (glej Tab. 14, na str. 83).

6.5.8.1 Primerjava izpolnjevanja ciljev LN med območnimi enotami

Cilj 'Izboljšati komunikacijo med območnimi in matično enoto'. Cilj 'Izboljšati komunikacijo med območnimi in matično enoto' je bil relativno dobro dosežen v OE 1 in v OE 2, medtem ko se ta cilj ni izpolnil v OE 3. Od najvišje možne povprečne ocene 4, so ocenili uporabo LN z namenom komuniciranja v OE 1 s povprečno oceno 3, v OE 2 s povprečno oceno 2,9 in v OE 3 s povprečno oceno 2,2.

Cilj 'Izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto'. Cilj 'Izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto' sem ocenjevala glede na to, kako so anketiranci v območnih enotah ocenili trditev 'LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah'. V OE 1 in v OE 2 so anketiranci ocenili to trditev precej bolje kot v OE 3. V OE 1 so jo ocenili s povprečno oceno 3,4, v OE 2 s povprečno oceno 3,3 in v OE 3 s povprečno oceno 2,2. V OE 1 in v OE 2 se je cilj 'Izboljšanje koordinacije aktivnosti med območnimi in matično enoto' izpolnil, medtem ko se je v OE 3 ta cilj izpolnil le deloma.

Cilj 'Izboljšati sodelovanje med posamezniki in skupinami v različnih organizacijskih enotah'. Tretji cilj, ki so ga želeli doseči z vpeljavo LN v zavarovalnico, je bil izboljšati sodelovanje med posamezniki in skupinami v različnih organizacijskih enotah. Uporaba LN z namenom sodelovanja je bila v vseh treh OE najslabše ocenjena, zato se ta cilj v nobeni izmed proučevanih OE ni izpolnil. V OE 1 je bil ta cilj ocenjen s povprečno oceno 1,8, v OE 2 s povprečno oceno 1,6, v OE 3 pa komaj s povprečno oceno 1,2.

Cilj 'Hraniti informacije in znanje o poslovnih procesih, poslovnih partnerjih'. Četrty cilj vpeljave LN v podjetje je bil 'Hraniti informacije in znanje o poslovnih procesih, poslovnih partnerjih'. Glede na to, da je v vseh treh OE velika večina anketirancev zadovoljnih z obsegom informacij, ki so jim dostopne preko LN, menim, da se je ta cilj izpolnil. V OE 1 je bilo zadovoljnih z obsegom informacij, ki so jim dostopne preko LN 94 % anketirancev, v OE 2 91 % anketirancev in v OE 3 77 % anketirancev.

Cilj 'Omogočiti lažjo kontrolo nad izvajanjem procesov v podjetju'. Peti cilj vpeljave LN v podjetje je bil omogočiti lažjo kontrolo nad izvajanjem procesov v podjetju. Glede na povprečne ocene, s katerimi so anketiranci ocenili uporabo LN z namenom kontrole, menim, da se je ta cilj v vseh treh OE relativno dobro izpolnil. Najvišje so uporabo LN z namenom kontrole ocenili v OE 2 s povprečno oceno 2,9, v OE 1 in v OE 3 pa nižje, v OE 1 s povprečno oceno 2,6 in v OE 3 s povprečno oceno 2,5. Vendar je pri LN pomembno predvsem doseganje ciljev na področju komuniciranja, koordinacije in sodelovanja, ker lahko predvsem to prinese podjetjem konkurenčne prednosti, v primerjavi z doseganjem ciljev na področju kontrole.

Tabela 19: Prikaz izpolnitve ciljev vpeljave LN v OE 1, OE 2, OE 3 ter skupna izpolnitev ciljev LN

Cilji vpeljave LN	Izpolnitev ciljev v območnih enotah	Skupna izpolnitev ciljev
Izboljšanje komunikacije	DA (OE 1), DELOMA (OE 2, OE 3)	DELOMA
Izboljšanje koordinacije	DA (OE 1, OE 2), DELOMA (OE 3)	DELOMA
Izboljšanje sodelovanja	NE (OE 1, OE 2, OE 3)	NE
Hranjenje informacij in znanja	DA (OE 1, OE 2, OE 3)	DA
Lažja kontrola	DELOMA (OE 1, OE 2, OE 3)	DELOMA

Vir: Anketa, 2002

6.5.8.2 Skupna izpolnitev ciljev LN

Skupna izpolnitev ciljev, upoštevajoč odgovore anketirancev iz vseh treh območnih enot je bila naslednja:

1. cilj 'Hranjenje informacij in znanja' se je izpolnil,
2. cilji 'Izboljšati komunikacijo med območnimi in matično enoto', 'Izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto' in 'Omogočiti lažjo kontrolo nad izvajanjem procesov v podjetju' so se izpolnili deloma,
3. cilj 'Izboljšati sodelovanje med posamezniki in skupinami v različnih organizacijskih enotah' se ni izpolnil.

Cilji vpeljave LN so se v največji meri izpolnili v OE 1, slabše kot v OE 1 so se cilji vpeljave LN izpolnili v OE 2 ter najslabše v OE 3.

6.5.8.3 Analiza vzrokov neizpolnjevanja ciljev LN

Vzroke, zakaj se nekateri cilji niso izpolnili oz. so se deloma izpolnili ter zakaj so se cilji precej slabše izpolnili v OE 3, bom skušala poiskati v vplivu organizacijske kulture in v vplivu nekaterih drugih dejavnikov na uporabo LN ter v različni strukturi vzorca anketiranih med območnimi enotami.

Pri izpolnjevanju ciljev je zelo očitno, da se cilj 'izboljšanje sodelovanja' ni izpolnil v nobeni izmed območnih enot, cilja 'izboljšanje komunikacije' in 'izboljšanje koordinacije' pa sta se v nekaterih območnih enotah izpolnila, v drugih območnih enotah pa sta se izpolnila le deloma. Eden izmed vzrokov za slabo izpolnjevanje ciljev v območnih enotah predvsem na področju sodelovanja, je organizacijska kultura, ki v območnih enotah, posebej v OE 3 ni v zadostni meri odprta in sodelovalna, da bi vzpodbujala uporabo LN z namenom sodelovanja, pa tudi komuniciranja in koordinacije. Sodelovanje, komuniciranje in koordinacijo naj bi vzpodbujale predvsem naslednje vrednote zaposlenih: samostojnost, ustvarjalnost, jasno komuniciranje in kooperativnost. Tudi t – preizkus je pokazal, da obstaja značilna povezava med samostojnostjo kot vrednoto zaposlenih in uporabo LN, prav tako je znatna tudi verjetnost, da obstaja povezava med ustvarjalnostjo in uporabo LN in jasnim komuniciranjem in uporabo LN, čeprav ti povezavi nista značilni. Vrednote samostojnost, ustvarjalnost, jasno komuniciranje in kooperativnost se najbolj cenijo v OE 1, kjer so tudi cilji na področju komuniciranja, koordinacije in sodelovanja izpolnjeni v največji meri. V OE 3, kjer so ti cilji izpolnjeni v najmanjši meri, pa se tudi vrednote samostojnost, ustvarjalnost, jasno komuniciranje in kooperativnost, cenijo v najmanjši meri. V

OE 1 samostojnost ceni 65 % anketirancev, v OE 3 pa 50 %. Ustvarjalnost v OE 1 ceni 71 % anketirancev, v OE 3 pa 19 % anketirancev. Jasno komuniciranje v OE 1 ceni 41 % anketirancev, v OE 3 12 %. Kooperativnost pa v OE 1 ceni 41 % anketirancev, v OE 3 pa 19 % anketirancev.

K slabemu medsebojnemu sodelovanju z LN je prispevala tudi vsebina izobraževanja z LN. Tečaj za delo z LN se je sicer udeležila večina anketirancev, vendar je bila vsebina tečaja, ki je bila osredotočena predvsem na uporabo LN kot individualnega in ne skupinskega orodja, za pripravo na skupinsko delo z LN neustrezna. Poleg tega je iz rezultatov ankete razvidno, da anketiranci niso dobili konkretnih navodil, pri katerih opravilih LN uporabljati in so bili pri uporabi LN prepuščeni bolj samim sebi. Precej slabo so poznali tudi cilje, ki jih želi podjetje doseči z vpeljavo LN.

V OE 3 so se cilji vpeljave LN izpolnili v najmanjši meri. Predvidevam, da so lahko na to vplivale tudi razlike v strukturi vzorca, ki se v OE 3 precej razlikuje od strukture vzorca v drugih dveh enotah. Na vprašalnik je v OE 3 odgovorilo kar 73 % žensk, medtem ko je bil v OE 1 in v OE 2 delež žensk in moških približno enak, v OE 1 pa je bil delež anketiranih moških celo večji od deleža žensk. V OE 3 je bil izmed vseh OE tudi največji delež anketiranih s srednjo izobrazbo, medtem ko je v OE 1 imelo največ anketiranih visoko izobrazbo. X^2 -preizkus je pokazal, da obstajajo značilne razlike v uporabi LN med moškimi in ženskami. V zvezi z uporabo LN rezultati kažejo, da moški v povprečju v večji meri uporabljajo LN kot ženske (glej Pril. 5).

Uporabo LN bi lahko izboljšali na ta način, da bi spremenili dejavnike, ki ovirajo uspešno uporabo LN. Ker je organizacijsko kulturo težko spreminjati, bi bilo bolj smiselno spremeniti dejavnike, ki jih je lažje spremeniti. Na tečajih o uporabi LN bi bilo potrebno tečajnike izobraževati za skupinsko uporabo LN. Tečajniki bi se pri izobraževanju učili na konkretnih poslovnih problemih, s katerimi se srečujejo pri svojem delu, zato bi morali pri pripravi izobraževanja in pri izvedbi izobraževanja sodelovati predstavniki oddelkov ter strokovnjaki za LN. Za uspešno uporabo LN je bistveno, da vodje skupaj s podrejenimi znotraj oddelkov razmislijo, katere probleme bi lahko reševali s pomočjo LN, vendar bi bilo zaposlenim vseeno potrebno pustiti tudi nekaj možnosti za eksperimentiranje z LN. Rezultati raziskav so namreč pokazali, da je uporaba LN uspešna tam, kjer obstoji neko pravilno razmerje med navodili za uporabo LN in eksperimentiranjem z LN (Downing, 1999, str. 30). Poglavitno vlogo pri uvajanju dela z LN v oddelek oz. zavarovalnico bi morali imeti vodje, ki bi podrejene spodbujali za delo z LN s svojim zgledom na konkretnih poslovnih problemih. Zaposlenim bi bilo potrebno povedati, kakšni so cilji uporabe LN in kakšne koristi bo imel od tega njihov oddelek in tudi podjetje. S tem, ko bi se LN konkretno uporabljal v praksi za skupinsko delo, bi to vplivalo tudi na spreminjanje organizacijske kulture v smeri bolj sodelovalne kulture. Bolj sodelovalno kulturo bi lahko ustvarili tudi tako, da bi namesto individualnega nagrajevanja posameznika, nagrajevali skupinsko delo oddelkov. V bolj ustvarjalno pa bi lahko spreminjali organizacijsko kulturo z večjim poudarkom na nagrajevanju ustvarjalnih dosežkov posameznikov.

7 SKLEP

Osnovni namen magistrskega dela je bil proučiti povezavo med organizacijsko kulturo in informacijsko tehnologijo. To sem storila na dva načina:

1. z zbiranjem in proučevanjem ugotovitev več avtorjev, ki so proučevali povezavo med delovanjem organizacije in informacijsko tehnologijo,
2. z izvedbo raziskave, v kateri sem proučevala povezavo med uporabo LN v podjetju in nekaterimi dejavniki, s poudarkom na organizacijski kulturi v podjetju.

Iz ugotovitev avtorjev, katerih dela sem analizirala, bi lahko sklenila, da je vpeljava informacijske tehnologije zapleten proces, na katerega vplivajo številni dejavniki, med katerimi so zelo pomembne vrednote, ki prevladujejo v podjetju oz. kakšna je organizacijska kultura v podjetju. Vrednote, ki so na primer usmerjene k ljudem, so sorazmerno povezane z uspešnostjo vpeljave IT, medtem ko to ne velja za vrednote, ki so usmerjene k proizvodnji. V največji pozitivni korelaciji z uspešnostjo vpeljave IT so naslednje kulturne značilnosti: avtonomija zaposlenih pri ravnanju z IT, medsebojno zaupanje, skupinsko orientirano delo, fleksibilnost organizacije in prost tok informacij. Prav tako na uspešno uporabo informacijske tehnologije vpliva nagnjenje k izmenjevanju informacij, jakost medsebojne odvisnosti nalog, enostavnost uporabe računalnika in mišljenje, da se z informacijsko tehnologijo lahko na učinkovit način pride do dragocene informacije. V negativni korelaciji z uspešnostjo vpeljave IT pa so naslednje kulturne značilnosti: usmerjenost k pravilom, vzpostavljene smeri avtoritete, previdnost, natančnost in predvidljivost. Pri vpeljavi informacijske tehnologije so pomembne tudi razne značilnosti organizacije, kot so sistemi nagrajevanja in politike.

Avtorji ugotavljajo, da se uspešnost vpeljave informacijske tehnologije poveča s proučevanjem organizacijske kulture in s prilagajanjem vpeljave IT kulturi. Poleg tega uspešnost vpeljave povečuje tudi angažiranje strokovnjaka, ki bedi nad vpeljavo IT, določitev osnovnih koristi IT, reševanje poslovnih problemov v okviru izobraževanja za delo z IT ter upoštevanje nekega primerne razmerja med navodili za uporabo IT in eksperimentiranjem z IT.

Uspešna vpeljava IT povzroča v organizaciji številne spremembe, ki so lahko planirane ali pa tudi nepričakovane oz. neplanirane. IT lahko povzroči številne spremembe v načinu dela strokovnjakov, managerjev, pri razporejanju dela, v oblikah sodelovanja, v načinu celotne koordinacije, v koordinacijskih mehanizmih znotraj oddelka ter v izkoriščanju znanja.

Ugotovitve raziskovalcev, ki so proučevali povezavo med IT in delovanjem organizacije, sem skušala z raziskavo, ki sem jo izvedla v eni izmed zavarovalnic v Sloveniji, empirično preveriti. V raziskavi sem proučevala povezavo med LN in nekaterimi dejavniki, za katere sem menila, da bi utegnili poleg organizacijske kulture vplivati na uporabo LN in povezavo med LN in organizacijsko kulturo v zavarovalnici ter ugotavljala, v kolikšni meri so se izpolnili cilji vpeljave LN v zavarovalnico.

Pri proučevanju odvisnosti med uporabo LN in nekaterimi dejavniki, za katere sem menila, da imajo poleg organizacijske kulture pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi LN, so statistični

izračuni pokazali, da na uporabo LN z največjo verjetnostjo vpliva vsebina tečaja za delo z LN. Povezava med vsebino tečaja in uporabo LN je statistično značilna. Vsebina tečaja vpliva predvsem na uporabo LN z namenom medsebojnega sodelovanja ter iskanja in dajanja informacij. Na tečaju je bil veliki večini anketirancev LN predstavljen kot orodje za individualno uporabo, zato menim, da je tečaj pospeševal predvsem individualno uporabo LN. Dokaz za to so rezultati raziskave, ki so pokazali, da manjša skupina uslužbencev, ki jim je bil na tečaju LN predstavljen kot orodje za skupinsko delo, v povprečju veliko bolj uporablja LN za medsebojno sodelovanje ter iskanje in dajanje informacij, kot večja skupina zaposlenih, ki so razumeli LN kot individualno orodje. Anketiranci so navodila o uporabi LN v večji meri pridobivali tudi s spraševanjem sodelavcev in pa uporabo LN pomoči in zato niso imeli možnosti za drugačno uporabo (npr. skupinsko delo) LN.

Statistični izračuni niso pokazali značilne povezave med uporabo LN in naslednjimi dejavniki: načinom izobraževanja za delo z LN, poznavanjem postopka za dostop do informacij, dajanjem navodil o področjih uporabe LN, poznavanjem ciljev uporabe LN, zadostno zmogljivostjo računalnika za delo z LN, enostavnostjo uporabe LN in zadovoljstvom z obsegom informacij, dostopnih preko LN. Povezave bodisi ni, ali pa sama narava vzorca (premajhno število anketirancev v eni skupini) ne more pokazati povezave.

Glede na rezultate t – preizkusa pa vendarle obstaja značilna povezava med določenimi dejavniki in posameznimi področji uporabe LN:

- Povezava obstaja med poznavanjem postopka za dostop do informacij in uporabo LN z namenom kontrole dela.

Postopki in procedure so značilni za bolj zaprte organizacijske kulture, za katere je značilno, da je v njih tudi kontrola zaposlenih večja kot v bolj odprtih organizacijskih kulturah. Organizacija z bolj zaprto organizacijsko kulturo bo tudi LN uporabljala za kontrolo dela svojih zaposlenih, kar se je pokazalo tudi v raziskavi.

- Povezava je prav tako vidna med dajanjem navodil o področjih uporabe LN in uporabo LN z namenom učenja in ustvarjalnosti.

Dajanje navodil posamezniku o področjih uporabe LN omogoča le-temu, da se osredotoči na cilje, ki si jih je zastavila organizacija, in na naloge, za katere je zavezan. Tako preko LN spoznava delovanje organizacije in ga uporablja za bolj kvalitetno in ustvarjalno izvrševanje svojih nalog.

- Tudi enostavnost uporabe LN in uporaba LN z namenom komuniciranja in kontrole dela sta povezani. Enostavnost uporabe LN zelo pozitivno vpliva na njegovo uporabo, zato je ta povezava pričakovana.

Povezavo med uporabo LN in organizacijsko kulturo sem ugotavljala s primerjavo uporabe LN in organizacijske kulture med območnimi enotami ter s preizkušanjem hipotez o povezavi med uporabo LN in posameznimi vrednotami zaposlenih.

Primerjava rezultatov uporabe LN in organizacijske kulture je potrdila povezavo med uporabo LN in organizacijsko kulturo. V OE 1, kjer imajo v primerjavi z drugima dvema enotama bolj odprto in sodelovalno kulturo, uporabljajo tudi LN z namenom komuniciranja, medsebojnega

sodelovanja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti v večji meri kot v preostalih dveh enotah, za namen kontrole dela pa v OE 1 LN uporabljajo v enaki oz. manjši meri kot v drugih dveh enotah.

Pri proučevanju povezave med uporabo LN in posameznimi vrednotami zaposlenih pa so rezultati pokazali, da obstaja statistično značilna povezava edino med samostojnostjo kot vrednoto zaposlenih in uporabo LN. Samostojnost je statistično značilno pozitivno povezana z uporabo LN z namenom komuniciranja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti. Anketiranci, ki se jim zdi samostojnost pri delu pomembna, v povprečju v večji meri uporabljajo LN predvsem z namenom komuniciranja, iskanja in dajanja informacij ter učenja in ustvarjalnosti v primerjavi z drugimi anketiranci.

Med zanesljivostjo, strokovnostjo, ustvarjalnostjo, jasnim komuniciranjem, kooperativnostjo, natančnostjo, izkušenostjo, poslušnostjo, tekmovalnostjo in previdnostjo kot vrednotami zaposlenih in uporabo LN statistični izračuni niso pokazali povezave.

Glede na rezultate t – preizkusov pa vendarle obstajajo pozitivne povezave med nekaterimi vrednotami in posameznimi področji uporabe LN:

- ustvarjalnostjo in uporabo LN z namenom medsebojnega sodelovanja ter učenja in ustvarjalnosti,
- kooperativnostjo in uporabo LN z namenom učenja in ustvarjalnosti,
- poslušnostjo in uporabo LN z namenom kontrole dela,
- natančnostjo in uporabo LN z namenom komuniciranja.

Iz teh ugotovitev bi lahko povzeli, da vrednote, značilne za odprto kulturo, vzpodbujajo uporabo LN za sodelovanje in ustvarjalnost, medtem ko vrednote, značilne za zaprto kulturo, vzpodbujajo uporabo LN za kontrolo dela.

Z raziskavo sem želela preveriti tudi, v kolikšni meri so se izpolnili cilji vpeljave LN v zavarovalnico, ki so bili naslednji: izboljšati komunikacijo med območnimi in matično enoto, izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto, izboljšati sodelovanje med posamezniki in skupinami v različnih organizacijskih enotah, hraniti informacije in znanje o poslovnih procesih, poslovnih partnerjih, omogočiti lažjo kontrolo nad izvajanjem procesov v zavarovalnici. Skupna izpolnitev ciljev, upoštevajoč odgovore anketirancev iz vseh treh območnih enot, je bila naslednja: cilj 'Hraniti informacije in znanje o poslovnih procesih, poslovnih partnerjih' se je izpolnil, cilji 'Izboljšati komunikacijo med območnimi in matično enoto', 'Izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto' in 'Omogočiti lažjo kontrolo nad izvajanjem procesov v podjetju' so se izpolnili deloma, medtem ko se cilj 'Izboljšati sodelovanje med posamezniki in skupinami v različnih organizacijskih enotah' ni izpolnil.

Izmed proučevanih območnih enot so se cilji 'Izboljšati komunikacijo med območnimi in matično enoto', 'Izboljšati koordinacijo aktivnosti med območnimi in matično enoto', 'Izboljšati sodelovanje med posamezniki in skupinami v različnih organizacijskih enotah' in 'Hraniti informacije in znanje o poslovnih procesih, poslovnih partnerjih' najboljše izpolnili v OE 1. Cilj

'Omogočiti lažjo kontrolo nad izvajanjem procesov v podjetju' se je najbolje izpolnil v OE 2. Vsi cilji so se najslabše izpolnili v OE 3.

Na podlagi rezultatov raziskave sem predvidevala, da je k zelo slabemu izpolnjevanju ciljev uporabe LN na področju sodelovanja in malo boljšem izpolnjevanju ciljev uporabe LN na področju komuniciranja in koordinacije pripomoglo več dejavnikov. Eden izmed njih je gotovo organizacijska kultura, ki je v OE 2 in OE 3 precej zaprta in birokratska. V območnih enotah med zaposlenimi niso dovolj upoštevane vrednote, ki so pomembne za uspešno uporabo LN: predvsem samostojnost zaposlenih pa tudi ustvarjalnost, jasno komuniciranje in kooperativnost. K precej slabi uporabi LN, predvsem na področju sodelovanja, je veliko pripomogla tudi vsebina izobraževanja za delo z LN, ki je bila osredotočena predvsem na uporabo LN kot individualnega in ne skupinskega orodja. Anketiranci so dobili tudi premalo navodil, pri katerih opraviilih LN uporabljati in so bili pri uporabi LN prepuščeni bolj samim sebi. Menim, da na velike razlike v rezultatih uporabe LN med OE 3 in drugima dvema enotama vpliva tudi struktura vzorca, ki je bila v OE 3 precej drugačna kot v OE 1 in v OE 2.

Uporabo LN bi lahko izboljšali na naslednje načine:

1. Tečajnike bi bilo potrebno izobraževati za delo z LN na primeru konkretnih poslovnih problemov, ki se pojavljajo pri njihovem delu. Na ta način bi tečajniki videli in spoznali, kakšne so konkretne koristi, ki jih imajo, če uporabljajo LN. Če pri izobraževanju uporabljamo primere, ki so tečajnikom tuji in nimajo veliko povezave z njihovim neposrednim delom, tečajniki z veliko večjo težavo uporabijo znanje, ki ga pridobijo na tečaju pri reševanju konkretnih poslovnih problemov oz. orodja pri delu sploh ne uporabljajo. Ker strokovnjaki za delo z LN ne poznajo konkretnih poslovnih problemov tečajnikov, bi morali zato sodelovati s predstavniki oddelkov, da bi si pridobili znanje o delu tečajnikov ali pa bi izobraževanje za delo z LN izvajal nekdo z oddelka. V oddelkih bi bilo zato potrebno določiti osebo, ki bi raziskala, katere probleme bi bilo možno reševati z LN oz. pri kakšnih delovnih postopkih bi bilo možno LN uporabljati.
2. Z namenom spodbujanja uporabe LN pri skupinskem delu, bi moral biti na tečajih o uporabi LN vsekakor poudarek na skupinski uporabi LN, na primerih reševanja konkretnih poslovnih problemov. Vsekakor bi bilo potrebno tudi bolj nagrajevati delo skupine kot delo posameznika. Bolj pomemben bi moral biti uspeh skupine kot uspeh posameznika.
3. Pri spodbujanju uporabe LN imajo izjemno pomembno vlogo vodje, saj so oni zgled za druge zaposlene. Vodje bi zato morali biti pobudniki za uporabo LN. Zaposlenim bi morali jasno povedati, pri kakšnih postopkih pričakujejo uporabo LN, kakšni so cilji uporabe LN in kakšne koristi bo imelo podjetje od uporabe LN. Vendar bi bilo potrebno zaposlenim kljub temu dati zadosti svobode tudi za eksperimentiranje z LN.
4. Uporabo LN bi vzpodbudili tudi s tako organizacijo dela, v okviru katere bi bili zaposleni čim bolj samostojni in v skladu s tem tudi v veliki meri odgovorni za svoje delo. Menim, da samostojnost zaposlenih v večji meri omogočajo bolj decentralizirane organizacije, z majhnim številom hierarhičnih nivojev, kot strogo centralizirane organizacije z velikim številom hierarhičnih nivojev.

5. Ker je uporaba LN v pozitivni povezavi z ustvarjalnostjo zaposlenih, bi bilo prav tako pomembno, da bi nagrajevali ustvarjalne dosežke posameznikov in skupin ter tako še bolj spodbudili ustvarjalnost zaposlenih.

Sklenem lahko, da lahko vpeljava IT prinese podjetju določene konkurenčne prednosti. Če hočemo te konkurenčne prednosti res doseči, je potrebno pri vpeljavi IT v podjetje skrbno proučiti organizacijsko kulturo skupaj z nekaterimi drugimi dejavniki, kot so načini izobraževanja in vodenja, saj imajo le-ti izjemen pomen pri uspešni vpeljavi in uporabi IT; zato jih je treba po potrebi spremeniti in prilagoditi v skladu s cilji vpeljave IT.

8 LITERATURA

1. Avison E. David: Information Systems and Anthropology: An Anthropological Perspective on IT and Organizational Culture. *Information Technology & People*, 8 (1995), 3, str. 43-56.
2. Bahtijarević-Šiber Fikreta: Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju*, Zagreb, 23 (1992), 1-2, str. 27-39.
3. Beach Lee Roy: *Making The Right Decision*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993. 208 str.
4. Blakeslee Betsey: *The Effects of New Technologies on Organizational Culture: A Study of a Representative Group Within the Telecommunications Industry*. University of Maryland College Park, 1992. 262 str.
5. Bohanec Marko, Vintar Mirko: Učno gradivo za predmet 'Informatika', tema 'Informacijska tehnologija'. [URL:<http://ai.ijs.si/MarkoBohanec/Informatika/InfTeh.htm>], 20.7.2002.
6. Branka Škulj: *Organizacijska kultura v teoriji in praksi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1994. 83 str.
7. Cameron S. Kim: *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1999. 218 str.
8. Češarek Jerica: *Skladnost vrednot zaposlenih z deklariranimi vrednotami SKB banke, d.d.*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2000. 130 str.
9. Davenport H. Thomas: *Information Ecology*. Oxford: Oxford University Press, Inc., 1997. 255 str.
10. Deal Terrence, Kennedy Allan: *The New Corporate Cultures*. London: Orion Business, 1999. 312 str.
11. Downing E. Charles, Clark S. Andrew: *Groupware in Practice*. *Information Systems Management*, Spring 1999, str. 25-31.
12. Eason Ken: *Information Technology and Organisational Change*. Philadelphia: Taylor and Francis, 1988. 247 str.
13. Gerulat W. Robert: *Potential Effects of Outsourcing Information Technology (IT) on Cultural Norms, Values, and Beliefs: An Ethnographic Study of a Community of IT Management Professionals*. New York: Walden University, 2000. 192 str.
14. Gorenšek Nevenka: *Skupinska programska oprema in informacijski sistemi*. *Uporabna informatika*, 24 (1996), 2, str. 12-20.
15. Grabec Igor: *Verjetnost in statistika*. Ljubljana: Fakulteta za strojništvo, 1988, 156 str.

16. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
17. Harper R. George, Utley R. Dawn: Organizational Culture and Successful Information Technology Implementation. *Engineering Management Journal*, 13 (2001), 2, str. 11-15.
18. Hofstede Geert: Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990), str. 286-315.
19. Iskra Tomaž: Vloga informacijske tehnologije v poslovni in organizacijski preobrazbi podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 96 str.
20. Jablin M. Fredric et al.: *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc., 1987. 781 str.
21. Jahoda Marie: *Research Methods in Social Relations: With Especial Reference to Prejudice*. New York: Dryden, 1952. 421 str.
22. Jarvenpaa S. L., D. Sandy Staples: Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise. *Journal of Management Information Systems*, Armonk, 18 (2001), 1, str. 151-183.
23. Jarvenpaa S.L.: The Use of Collaborative Electronic Media for Information Sharing: an Exploratory Study of Determinants. *Journal of Strategic Information Systems*, 2000, 9, str. 129-154.
24. Kavčič Bogdan et al.: Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1988. 153 str.
25. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura in uspešnost podjetja. *Organizacija in kadri*, Kranj, 1992, 1-2, str. 77-82.
26. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 388 str.
27. Košmelj Blaženka: Analiza odvisnosti za vzorčne podatke. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 129 str.
28. Košmelj Blaženka: Statistika 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 298 str.
29. Lau Theresa: Information Technology and the Work Environment – Does IT Change the Way People Interact at Work?. *Human Systems Management*, 2001, 20, str. 267-279.
30. Laudon C. Kenneth, Laudon Jane Price: *Management Information Systems: Organization and Technology*. London: Prentice-Hall International, 1996. 759 str.
31. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
32. Lončarič Tea: Lotus Notes. Ljubljana: Much d.o.o., 1998. 33 str.
33. Marušić Mira: Istraživanje tržišta. Zagreb: Informator, 1992. 368 str.
34. Mesner – Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
35. Morgan Gareth: *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1997. 485 str.
36. Možina Stane et al.: *Management*. Radovljica: Založba Didakta, 1994. 1072 str.
37. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
38. Neilson E. Robert: *Collaborative Technologies and Organizational Learning*. London: Idea Group Publishing, 1997. 148 str.
39. Orlikowski J. Wanda and J. Debra Hofman: An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technologies. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1997. 15 str.

40. Orlikowski J. Wanda: Changing Frames: Understanding Technological Change in Organizations. Massachusetts Institute of Technology, Center for Information Systems Research, 1992. 32 str.
41. Orlikowski J. Wanda: Evolving with Notes: Organizational Change around Groupware Technology. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1995. 31 str.
42. Orlikowski J. Wanda: Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1992a. 13 str.
43. Petrovič Darja: Organizacijska kultura v podjetju Talum. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 82 str.
44. Plumley Sue: 10 minut za Lotus Notes. Ljubljana: Pasadena, 1998. 215 str.
45. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
46. Schein H. Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1985. 358 str.
47. Schein H. Edgar: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1999. 199 str.
48. Schneider Benjamin: Organizational Climate and Culture. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1990. 449 str.
49. Schneider Benjamin: The People Make the Place. Personnel Psychology, 1987, 40, str. 437-451.
50. Shani (Rami) A.B., James A. Sena, Michael W. Stebbins: Knowledge Work Teams and Groupware Technology: Learning from Seagate's Experience. Journal of Knowledge Management, 4 (2000), 2, str. 111-124.
51. Sikorski Czeslav: Organizacijska kultura ter njene motivacijske in sistemske determinante. Organizacija in kadri, Kranj, 1986, 1-2, str. 4-11.
52. Step by Step: A Beginner's Guide to Lotus Notes. Lotus Development Corporation, 1997. 228 str.
53. Tavčar Mitja: Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije – in delo poslovnih delavcev. Organizacija in kadri, Kranj, 1988, 3-4, str. 206-226.
54. Toš N., Hafner-Fink M.: Metode družboslovnega raziskovanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 217 str.
55. Vilfan Jože: Model za analizo in spreminjanje organizacijskih kultur. Revija za razvoj, 1990, 8, str. 11-14.
56. Wagner A. John III, Hollenbeck R. John: Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Yersay, Prentice-Hall, Inc., 1992. 792 str.

9 VIRI

1. Groupware. Cambridge: Lotus Development Corporation, 1995. 60 str.
2. Lotus Notes 4.5. Lotus Development Corporation, 1996. 19 str.
3. Lotus Notes and the Internet. Lotus Development Corporation, 1996a. 23 str.
4. Lotus Notes: An Overview. Lotus Development Corporation, 1995. 22 str.
5. Pomoč uporabnikom na LN, Različica 5, 2000.

6. Prosojnice za predstavitev LN v podjetju, Interno gradivo, 1996.
7. Rojšek Iča: Kako sam raziskujem trg – gradivo za delavnico. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
8. Slovar slovenskega knjižnega jezika – računalniška verzija.
9. Žabkar Vesna: Kako analizirati in predstaviti rezultate tržne raziskave – gradivo za delavnico. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 46 str.

PRILOGE

Priloga 1: Načrt za intervju v okviru raziskave o uporabi LN in organizacijski kulturi

1. Kakšne operacije opravljate z LN?
2. Kako vpliva LN na vaše dnevne aktivnosti?
3. Kakšno je vaše mnenje o LN? Za kaj mislite, da je LN najbolj koristen? Kakšne, mislite, da so negativne plati uvedbe LN?
4. Ali je in kako je uvedba LN vplivala na vaše zadovoljstvo pri delu?
5. Se vam zdi, da je uvedba LN pomenila spremembo v delovanju podjetja? Na katerih področjih je prinesla spremembe?
6. Se vam zdi, da se je z uvedbo LN spremenilo vzdušje v podjetju (npr. nastalo je bolj ustvarjalno vzdušje, tekmovalno vzdušje, sodelovalno vzdušje)?
7. Mislite, da je uvedba LN vplivala na to, kaj se v podjetju najbolj ceni pri zaposlenih?
8. Kaj mislite o organizacijski kulturi v podjetju, ali se vam zdi, da se je z vpeljavo LN organizacijska kultura spremenila?
9. Ali se vam zdi, da LN vpliva na vaše komuniciranje z drugimi ljudmi v organizaciji? Kaj bi lahko povedali v zvezi s tem?
10. Se vam zdi, da se je zaradi uvedbe LN spremenil način vodenja zaposlenih? Kako je uvedba LN vplivala na odnos nadrejeni – podrejeni?
11. Se je z vpeljavo LN kaj spremenilo vaše mišljenje o podrejenih in o kvalitetah dobrega podrejenega?
12. Se vam zdi, da je uvedba LN vplivala na zaupanje do managementa in do sodelavcev?
13. Ali se vam zdi, da se je z uporabo LN kakorkoli spremenil način izvajanja projektov?
14. Ali se je z vpeljavo LN kakorkoli spremenil način sprejemanja odločitev?
15. Na kakšen način se obravnavajo problemi? Ali mislite, da se je z uporabo LN spremenilo lotevanje problemov?
16. Mislite, da je vpeljava LN vplivala na večjo informiranost zaposlenih v primerjavi z obdobjem pred LN?

17. Ali mislite, da se je z vpeljavo LN kakorkoli spremenil sistem nagrajevanja, npr. uvedba nagrajevanja skupinskega dela?

18. Ali se vam zdi, da zaradi uporabe LN zaposleni v podjetju bolj spoštujejo roke?

19. Se je z uvedbo LN spremenil vaš pogled na okolje organizacije, npr. na konkurenco, na stranke podjetja?

Priloga 2: Vprašalnik o LN in organizacijski kulturi

Spoštovani!

Na vas se obračam s prošnjo, da izpolnite priloženi vprašalnik, ki se nanaša na programsko orodje Lotus Notes (LN) in na nekatere vidike delovanja zaposlenih v podjetju.

Podatki, ki jih bom dobila z vašo pomočjo, so pomembni, ker bi z uporabo LN radi izboljšali način dela, v glavnem pa bom podatke uporabila za raziskavo v okviru magistrskega dela.

Za izpolnjevanje vprašalnika vas prosim zato, ker imate izkušnje z LN in menim, da lahko odgovorite na zastavljena vprašanja.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov vprašanj. Izpolnite ga v skladu z navodili pred vsakim sklopom vprašanj, npr. tako, da izrazite stopnjo strinjanja s trditvijo ali obkrožite številko pred odgovorom, s katerim se strinjate. Anketa je anonimna. Prosim, da na vprašanja odgovarjate odkrito. O rezultatih raziskave vas bom obvestila po elektronski pošti v LN; menim, da bodo zanimivi tudi za vas.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Alenka Terpin

1. POGOSTOST RAZLIČNIH NAČINOV UPORABE LN

Naslednje trditve se nanašajo na vašo oceno pogostosti uporabe programskega orodja Lotus Notes za različne namene, ki jih le-ta omogoča. Vsako trditev pazljivo preberite in se odločite, kako pogosto uporabljate LN za določen namen. Obkrožite ustrezno številko, pri čemer pomeni:

1 – nikoli ne uporabljam LN za ta namen,

2 – včasih uporabljam LN za ta namen,

3 – pogosto uporabljam LN za ta namen,

4 – vedno uporabljam LN za ta namen.

1. Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem hitro komunicirati.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

2. Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem jasno in razumljivo komunicirati.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

3. Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim sodelavcu, ki je težko dosegljiv, nekaj sporočiti, mu postaviti vprašanje...

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

4. LN uporabljam za komuniciranje s sodelavci iz drugih oddelkov in območnih enot.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

5. LN uporabljam za komuniciranje z osebami, ki so v hierarhiji podjetja na višjem položaju od mene.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

6. LN uporabljam za komuniciranje z najožjimi sodelavci.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

7. LN uporabljam za avtomatizacijo že vpeljanih postopkov.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

8. LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

9. Z osebami, ki so geografsko dislocirane, izvajamo sestanke v elektronski obliki preko LN.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

10. Skupinsko delo v mojem oddelku ali z osebami iz drugih oddelkov poteka preko diskusijske baze v LN.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

11. Sodelujem pri reševanju problemov, ki so izpostavljeni v diskusijski bazi v LN.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

12. Ko rešujem določen problem, ga izpostavim v diskusijski bazi, da rešim problem s sodelavci.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

13. Če vprašam po določeni informaciji preko elektronske pošte v LN, takoj dobim odgovor.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

14. Pri reševanju delovnih problemov uporabljam informacije, podatke in znanje, ki mi je dostopno preko LN.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

15. V podatkovnih bazah na LN neformalno objavljam rešitve delovnih problemov, rezultate dela, ki lahko pomagajo drugim sodelavcem.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

16. Razne formalne analize in poročila objavljam v skladu z navodili nadrejenih in varnostno politiko tudi na LN.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

17. Pri pošiljanju sporočil in datotek določenim osebam po elektronski pošti v LN uporabljam funkcijo 'v vednost', da so z vsebino sporočil seznanjene tudi osebe, na katere sporočilo ni neposredno naslovljeno.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

18. 'Lotusovo' zmožnost dokumentiranja procesov uporabim, da dokažem, da sem delo zares opravil.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

19. Formalen dokument (npr. okrožnico), ki ga nameravam objaviti v podatkovni bazi na LN, morajo potrditi nadrejeni.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

20. Poleg tega, da LN uporabljam za pošiljanje in branje sporočil in datotek sodelavcem po elektronski pošti, ga uporabljam tudi za druge namene (npr. sodelovanje v diskusijskih bazah, iskanje raznih informacij ...).

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

21. LN uporabljam za to, da pregledam prispevke sodelavcev, ki so objavljeni v podatkovnih bazah.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

22. Veliko pozornosti posvetim temu, da dokument, ki ga mislim objaviti na LN, napišem natančno in pregledno.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

23. V internem glasilu, revijah, ki so objavljene na LN in ki se nanašajo na področje mojega dela, objavljam članke in prispevke.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

24. Na LN pogosto predlagam izboljšave za delo in delovne procese.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

25. Ideje za izboljšanje dela, ki jih dobim na LN, uresničim tudi v praksi.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

26. Redno se izobražujem v raznih tečajih in drugih oblikah izobraževanja, ki so dostopne na LN.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

27. Na LN redno berem strokovne članke in prispevke z mojega področja dela.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

28. Kadar sodelavci bistveno prispevajo k učinkovitosti mojega dela, to objavim pri končnem rezultatu mojega dela na LN.

NIKOLI 1-----2-----3-----4 VEDNO

2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UPORABO LN

Prosim, če pri spodnjih vprašanjih obkrožite številko pred odgovorom, s katerim se strinjate:

1. Kako ste se izobraževali za delo z LN? (Lahko obkrožite več odgovorov.)

6. Obiskoval sem tečaj o LN
7. S študijem navodil
8. S spraševanjem sodelavcev
9. Z uporabo 'LN' pomoči
10. Drugo: _____

2. Pri organiziranem izobraževanju je bil poudarek na:
 1. LN kot individualnem orodju (urejanje dokumentov, pošiljanje elektronske pošte ...),
 2. LN kot skupinskem orodju (sodelovanje s sodelavci preko LN v diskusijskih bazah ...).

3. Ali veste, na koga se morate obrniti in kakšen je postopek, da dobite dostop do določene podatkovne zbirke?
 3. Da
 4. Ne

4. V zvezi z uporabo LN:
 3. so mi jasno povedali, za kakšne postopke in pri kakšnem delu ga je treba uporabljati,
 4. sem bil prepuščen svoji presoji in iznajdljivosti.

5. Jasno mi je bilo sporočeno, kakšni so cilji uporabe LN.
 3. Da
 4. Ne

6. Ali zmogljivost vašega računalnika omogoča uspešno rabo LN?
 3. Da
 4. Ne

7. Ali se vam zdi LN enostaven za uporabo?
 3. Da
 4. Ne

8. Ste zadovoljni z obsegom informacij, ki so vam dostopne preko LN?
 3. Da
 4. Ne

3. VREDNOTE ZAPOSLENIH V PODJETJU

Prosim, obkrožite največ 5 lastnosti, za katere menite, da so pri zaposlenih v Vašem podjetju najbolj cenjene.

- | | |
|-----------------|------------------------------------|
| 1. zanesljivost | 7. natančnost |
| 2. strokovnost | 8. izkušenosť |
| 3. tekmovalnost | 9. ustvarjalnost |
| 4. previdnost | 10. kooperativnost |
| 5. poslušnost | 11. zmožnost jasnega komuniciranja |
| 6. samostojnost | |

4. OSEBNI PODATKI

Naslednja vprašanja se nanašajo na osebne podatke. Prosim, če podatek pri prvem vprašanju vpišete, pri preostalih pa obkrožite pravi len odgovor.

1. Letnica rojstva: _____
2. Spol: M Ž

3. Stopnja izobrazbe:

1. manj kot srednja šola
2. srednja šola
3. višja šola
4. visoka šola in več

4. Ste zaposleni na vodilnem oz. vodstvenem položaju? DA NE

Priloga 3: Prikaz odgovorov anketirancev na trditve o uporabi LN

Območna enota 1

Zap. št.	NAMENI UPORABE LN	OE 1					Povprečna ocena
		Število odgovorov					
		Nikoli (1)	Včasih (2)	Pogosto (3)	Vedno (4)	Skupaj	
1.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem hitro komunicirati.	1	3	8	5	17	3,0
2.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem jasno in razumljivo komunicirati.	0	2	12	3	17	3,1
3.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim sodelavcu, ki je težko dosegljiv nekaj sporočiti, mu postaviti vprašanje...	0	0	11	6	17	3,4
4.	LN uporabljam za komuniciranje s sodelavci iz drugih oddelkov in območnih enot.	0	1	6	10	17	3,5
5.	LN uporabljam za komuniciranje z osebami, ki so v hierarhiji podjetja na višjem položaju od mene.	2	7	7	1	17	2,4
6.	LN uporabljam za komuniciranje z najožjimi sodelavci.	2	8	6	1	17	2,4
	KOMUNICIRANJE (1-6)	1	4	8	4	17	3,0
7.	Skupinsko delo v mojem oddelku ali z osebami iz drugih oddelkov poteka preko diskusijske baze v LN.	10	4	3	0	17	1,6
8.	Sodelujem pri reševanju problemov, ki so izpostavljeni v diskusijski bazi v LN.	6	5	5	1	17	2,1
9.	Ko rešujem določen problem ga izpostavim v diskusijski bazi, da rešim problem s pomočjo sodelavcev.	7	7	3	0	17	1,8
10.	Z osebami, ki so geografsko dislocirane, izvajamo sestanke v elektronski obliki preko LN.	11	3	2	1	17	1,6
	MEDSEBOJNO SODELOVANJE (7-10)	9	5	3	1	17	1,8
11.	Pri reševanju delovnih problemov uporabljam informacije, podatke in znanje, ki mi je dostopno preko LN.	1	4	9	3	17	2,8
12.	LN uporabljam za avtomatizacijo že vpeljanih postopkov.	0	5	7	5	17	3,0
13.	LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah.	0	0	11	6	17	3,4
14.	V podatkovnih bazah na LN neformalno objavljam rešitve delovnih problemov, rezultate dela, ki lahko pomagajo drugim sodelavcem.	6	6	5	0	17	1,9
15.	Poleg tega, da LN uporabljam za pošiljanje in branje sporočil in datotek sodelavcem po elektronski pošti, ga uporabljam tudi za druge namene (npr. sodelovanje v diskusijskih bazah, iskanje raznih informacij...)	4	6	6	1	17	2,2
16.	Če vprašam po določeni informaciji preko elektronske pošte v LN, takoj dobim odgovor.	2	5	7	3	17	2,6
	ISKANJE IN DAJANJE INFORMACIJ (11-16)	2	4	8	3	17	2,7
17.	Pri pošiljanju sporočil in datotek določenim osebami po elektronski pošti v LN uporabljam funkcijo 'v vednost', da so z vsebino sporočil seznanjene tudi osebe, na katere sporočilo ni neposredno naslovljeno.	2	5	8	2	17	2,6
18.	Lotusovo' zmožnost dokumentiranja procesov uporabim, da dokažem, da sem delo zares opravil.	4	4	7	2	17	2,4
19.	Formalen dokument (npr. okrožnico), ki ga nameravam objaviti v podatkovni bazi na LN, morajo potrditi nadrejeni.	4	3	5	5	17	2,6
20.	LN uporabljam za to, da pregledam prispeke sodelavcev, ki so objavljeni v podatkovnih bazah.	4	6	6	1	17	2,2
21.	Veliko pozornosti posvetim temu, da dokument, ki ga mislim objaviti na LN, napišem natančno in pregledno.	0	0	7	10	17	3,6
22.	Razne formalne analize in poročila objavljam v skladu z navodili nadrejenih in varnostno politiko, tudi na LN.	6	3	7	1	17	2,2
	KONTROLA DELA (17-22)	3	4	7	4	17	2,6
23.	V internem glasilu, revijah, ki so objavljene na LN in ki se nanašajo na področje mojega dela, objavljam članke in prispevke.	12	3	1	1	17	1,5
24.	Na LN pogosto predlagam izboljšave za delo in delovne procese.	0	9	6	2	17	2,6
25.	Ideje za izboljšanje dela, ki jih dobim na LN, uresničim tudi v praksi.	0	3	9	5	17	3,1
26.	Redno se izobražujem s pomočjo raznih tečajev in drugih oblik izobraževanj, ki so dostopni na LN.	0	3	8	6	17	3,2
27.	Na LN redno berem strokovne članke in prispevke z mojega področja dela.	0	4	8	5	17	3,1
28.	Kadar sodelavci bistveno prispevajo k učinkovitosti mojega dela, to objavim pri končnem rezultatu mojega dela na LN.	0	0	7	10	17	3,6
	UČENJE IN USTVARJALNOST (23-28)	2	4	7	5	17	2,8
	SKUPAJ	3	5	6	3	17	2,5

Priloga 3: Prikaz odgovorov anketirancev na trditve o uporabi LN

Območna enota 2

Zap. št.	NAMENI UPORABE LN	OE 2					Povprečna ocena
		Število odgovorov					
		Nikoli (1)	Včasih (2)	Pogosto (3)	Vedno (4)	Skupaj	
1.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem hitro komunicirati.	1	6	9	7	23	3,0
2.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem jasno in razumljivo komunicirati.	0	5	9	9	23	3,2
3.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim sodelavcu, ki je težko dosegljiv nekaj sporočiti, mu postaviti vprašanje...	0	2	8	13	23	3,5
4.	LN uporabljam za komuniciranje s sodelavci iz drugih oddelkov in območnih enot.	0	8	8	7	23	3,0
5.	LN uporabljam za komuniciranje z osebami, ki so v hierarhiji podjetja na višjem položaju od mene.	3	7	10	3	23	2,6
6.	LN uporabljam za komuniciranje z najožimi sodelavci.	5	10	6	2	23	2,2
KOMUNICIRANJE (1-6)		2	6	8	7	23	2,9
7.	Skupinsko delo v mojem oddelku ali z osebami iz drugih oddelkov poteka preko diskusijske baze v LN.	9	9	3	1	22	1,8
8.	Sodelujem pri reševanju problemov, ki so izpostavljeni v diskusijski bazi v LN.	13	6	3	1	23	1,7
9.	Ko rešujem določen problem ga izpostavim v diskusijski bazi, da rešim problem s pomočjo sodelavcev.	15	4	4	0	23	1,5
10.	Z osebami, ki so geografsko dislocirane, izvajamo sestanke v elektronski obliki preko LN.	15	3	5	0	23	1,6
MEDSEBOJNO SODELOVANJE (7-10)		13	6	4	1	23	1,6
11.	Pri reševanju delovnih problemov uporabljam informacije, podatke in znanje, ki mi je dostopno preko LN.	1	7	9	6	23	2,9
12.	LN uporabljam za avtomatizacijo že vpeljanih postopkov.	3	5	8	7	23	2,8
13.	LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah.	1	2	9	11	23	3,3
14.	V podatkovnih bazah na LN neformalno objavljam rešitve delovnih problemov, rezultate dela, ki lahko pomagajo drugim sodelavcem.	13	6	4	0	23	1,6
15.	Poleg tega, da LN uporabljam za pošiljanje in branje sporočil in datotek sodelavcem po elektronski pošti, ga uporabljam tudi za druge namene (npr. sodelovanje v diskusijskih bazah, iskanje raznih informacij...)	7	9	2	5	23	2,2
16.	Če vprašam po določeni informaciji preko elektronske pošte v LN, takoj dobim odgovor.	1	8	11	3	23	2,7
ISKANJE IN DAJANJE INFORMACIJ (11-16)		4	6	7	5	23	2,6
17.	Pri pošiljanju sporočil in datotek določenim osebami po elektronski pošti v LN uporabljam funkcijo 'v vednost', da so z vsebino sporočil seznanjene tudi osebe, na katere sporočilo ni neposredno naslovljeno.	1	4	5	13	23	3,3
18.	Lotusovo' zmožnost dokumentiranja procesov uporabim, da dokažem, da sem delo zares opravil.	2	6	8	7	23	2,9
19.	Formalen dokument (npr. okrožnico), ki ga nameravam objaviti v podatkovni bazi na LN, morajo potrditi nadrejeni.	6	3	3	11	23	2,8
20.	LN uporabljam za to, da pregledam prispeke sodelavcev, ki so objavljeni v podatkovnih bazah.	2	7	6	7	22	2,8
21.	Veliko pozornosti posvetim temu, da dokument, ki ga mislim objaviti na LN, napišem natančno in pregledno.	0	3	6	14	23	3,5
22.	Razne formalne analize in poročila objavljam v skladu z navodili nadrejenih in varnostno politiko, tudi na LN.	10	1	6	6	23	2,3
KONTROLA DELA (17-22)		4	4	6	10	23	2,9
23.	V internem glasilu, revijah, ki so objavljene na LN in ki se nanašajo na področje mojega dela, objavljam članke in prispevke.	14	1	3	5	23	2,0
24.	Na LN pogosto predlagam izboljšave za delo in delovne procese.	3	11	4	5	23	2,5
25.	Ideje za izboljšanje dela, ki jih dobim na LN, uresničim tudi v praksi.	0	7	11	5	23	2,9
26.	Redno se izobražujem s pomočjo raznih tečajev in drugih oblik izobraževanj, ki so dostopni na LN.	5	4	5	9	23	2,8
27.	Na LN redno berem strokovne članke in prispevke z mojega področja dela.	2	6	8	7	23	2,9
28.	Kadar sodelavci bistveno prispevajo k učinkovitosti mojega dela, to objavim pri končnem rezultatu mojega dela na LN.	1	1	5	15	22	3,5
UČENJE IN USTVARJALNOST (23-28)		4	5	6	8	23	2,8
SKUPAJ		7	6	6	5	23	2,4

Priloga 3: Prikaz odgovorov anketirancev na trditve o uporabi LN

Območna enota 3

Zap. št.	NAMENI UPORABE LN	OE 3					Povprečna ocena
		Število odgovorov					
		Nikoli (1)	Včasih (2)	Pogosto (3)	Vedno (4)	Skupaj	
1.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem hitro komunicirati.	9	9	8	0	26	2,0
2.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem jasno in razumljivo komunicirati.	4	11	9	1	25	2,3
3.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim sodelavcu, ki je težko dosegljiv nekaj sporočiti, mu postaviti vprašanje...	5	6	4	11	26	2,8
4.	LN uporabljam za komuniciranje s sodelavci iz drugih oddelkov in območnih enot.	3	6	15	2	26	2,6
5.	LN uporabljam za komuniciranje z osebami, ki so v hierarhiji podjetja na višjem položaju od mene.	11	6	9	0	26	1,9
6.	LN uporabljam za komuniciranje z najbližjimi sodelavci.	13	8	5	0	26	1,7
	KOMUNICIRANJE (1-6)	8	8	8	2	26	2,2
7.	Skupinsko delo v mojem oddelku ali z osebami iz drugih oddelkov poteka preko diskusijske baze v LN.	22	3	1	0	26	1,2
8.	Sodelujem pri reševanju problemov, ki so izpostavljeni v diskusijski bazi v LN.	20	5	1	0	26	1,3
9.	Ko rešujem določen problem ga izpostavim v diskusijski bazi, da rešim problem s pomočjo sodelavcev.	22	4	0	0	26	1,2
10.	Z osebami, ki so geografsko dislocirane, izvajamo sestanke v elektronski obliki preko LN.	24	0	2	0	26	1,2
	MEDSEBOJNO SODELOVANJE (7-10)	22	3	1	0	26	1,2
11.	Pri reševanju delovnih problemov uporabljam informacije, podatke in znanje, ki mi je dostopno preko LN.	5	8	5	8	26	2,6
12.	LN uporabljam za avtomatizacijo že vpeljanih postopkov.	4	9	5	7	25	2,6
13.	LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah.	9	4	12	1	26	2,2
14.	V podatkovnih bazah na LN neformalno objavim rešitve delovnih problemov, rezultate dela, ki lahko pomagajo drugim sodelavcem.	20	4	1	1	26	1,3
15.	Poleg tega, da LN uporabljam za pošiljanje in branje sporočil in datotek sodelavcem po elektronski pošti, ga uporabljam tudi za druge namene (npr. sodelovanje v diskusijskih bazah, iskanje raznih informacij...)	9	11	5	1	26	1,9
16.	Če vprašam po določeni informaciji preko elektronske pošte v LN, takoj dobim odgovor.	3	13	7	0	23	2,2
	ISKANJE IN DAJANJE INFORMACIJ (11-16)	8	8	6	3	25	2,1
17.	Pri pošiljanju sporočil in datotek določenim osebami po elektronski pošti v LN uporabljam funkcijo 'v vednost', da so z vsebino sporočil seznanjene tudi osebe, na katere sporočilo ni neposredno naslovljeno.	5	7	7	7	26	2,6
18.	Lotusovo' zmožnost dokumentiranja procesov uporabim, da dokažem, da sem delo zares opravil.	9	8	7	2	26	2,1
19.	Formalen dokument (npr. okrožnico), ki ga nameravam objaviti v podatkovni bazi na LN, morajo potrditi nadrejeni.	8	1	2	11	22	2,7
20.	LN uporabljam za to, da pregledam prispeke sodelavcev, ki so objavljeni v podatkovnih bazah.	5	10	4	7	26	2,5
21.	Veliko pozornosti posvetim temu, da dokument, ki ga mislim objaviti na LN, napišem natančno in pregledno.	0	3	10	12	25	3,4
22.	Razne formalne analize in poročila objavim v skladu z navodili nadrejenih in varnostno politiko, tudi na LN.	15	6	2	3	26	1,7
	KONTROLA DELA (17-22)	7	6	5	7	25	2,5
23.	V internem glasilu, revijah, ki so objavljene na LN in ki se nanašajo na področje mojega dela, objavim članke in prispevke.	25	0	1	0	26	1,1
24.	Na LN pogosto predlagam izboljšave za delo in delovne procese.	1	12	9	4	26	2,6
25.	Ideje za izboljšanje dela, ki jih dobim na LN, uresničim tudi v praksi.	0	10	10	6	26	2,8
26.	Redno se izobražujem s pomočjo raznih tečajev in drugih oblik izobraževanj, ki so dostopni na LN.	4	5	8	9	26	2,8
27.	Na LN redno berem strokovne članke in prispevke z mojega področja dela.	1	6	15	4	26	2,8
28.	Kadar sodelavci bistveno prispevajo k učinkovitosti mojega dela, to objavim pri končnem rezultatu mojega dela na LN.	0	6	9	11	26	3,2
	UČENJE IN USTVARJALNOST (23-28)	5	7	9	6	26	2,6
	SKUPAJ	10	6	6	4	26	2,1

Priloga 3: Prikaz odgovorov anketirancev na trditve o uporabi LN

Skupni rezultat območnih enot

Zap. št.	NAMENI UPORABE LN	SKUPAJ					Povprečna ocena
		Število odgovorov					
		Nikoli (1)	Včasih (2)	Pogosto (3)	Vedno (4)	Skupaj	
1.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem hitro komunicirati.	11	18	25	12	66	2,6
2.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem jasno in razumljivo komunicirati.	4	18	30	13	65	2,8
3.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim sodelavcu, ki je težko dosegljiv nekaj sporočiti, mu postaviti vprašanje...	5	8	23	30	66	3,2
4.	LN uporabljam za komuniciranje s sodelavci iz drugih oddelkov in območnih enot.	3	15	29	19	66	3,0
5.	LN uporabljam za komuniciranje z osebami, ki so v hierarhiji podjetja na višjem položaju od mene.	16	20	26	4	66	2,3
6.	LN uporabljam za komuniciranje z najožjimi sodelavci.	20	26	17	3	66	2,0
KOMUNICIRANJE (1-6)		10	18	25	14	66	2,6
7.	Skupinsko delo v mojem oddelku ali z osebami iz drugih oddelkov poteka preko diskusijske baze v LN.	41	16	7	1	65	1,5
8.	Sodelujem pri reševanju problemov, ki so izpostavljeni v diskusijski bazi v LN.	39	16	9	2	66	1,6
9.	Ko rešujem določen problem ga izpostavim v diskusijski bazi, da rešim problem s pomočjo sodelavcev.	44	15	7	0	66	1,4
10.	Z osebami, ki so geografsko dislocirane, izvajamo sestanke v elektronski obliki preko LN.	50	6	9	1	66	1,4
MEDSEBOJNO SODELOVANJE (7-10)		44	13	8	1	66	1,5
11.	Pri reševanju delovnih problemov uporabljam informacije, podatke in znanje, ki mi je dostopno preko LN.	7	19	23	17	66	2,8
12.	LN uporabljam za avtomatizacijo že vpeljanih postopkov.	7	19	20	19	65	2,8
13.	LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošenj sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah.	10	6	32	18	66	2,9
14.	V podatkovnih bazah na LN neformalno objavim rešitve delovnih problemov, rezultate dela, ki lahko pomagajo drugim sodelavcem.	39	16	10	1	66	1,6
15.	Poleg tega, da LN uporabljam za pošiljanje in branje sporočil in datotek sodelavcem po elektronski pošti, ga uporabljam tudi za druge namene (npr. sodelovanje v diskusijskih bazah, iskanje raznih informacij...)	20	26	13	7	66	2,1
16.	Če vprašam po določeni informaciji preko elektronske pošte v LN, takoj dobim odgovor.	6	26	25	6	63	2,5
ISKANJE IN DAJANJE INFORMACIJ (11-16)		15	19	21	11	65	2,4
17.	Pri pošiljanju sporočil in datotek določenim osebam po elektronski pošti v LN uporabljam funkcijo 'v vednost', da so z vsebino sporočil seznanjene tudi osebe, na katere sporočilo ni neposredno naslovljeno.	8	16	20	22	66	2,8
18.	Lotusovo [®] zmožnost dokumentiranja procesov uporabim, da dokažem, da sem delo zares opravil.	15	18	22	11	66	2,4
19.	Formalen dokument (npr. okrožnico), ki ga nameravam objaviti v podatkovni bazi na LN, morajo potrditi nadrejeni.	18	7	10	27	62	2,7
20.	LN uporabljam za to, da pregledam prispeke sodelavcev, ki so objavljeni v podatkovnih bazah.	11	23	16	15	65	2,5
21.	Veliko pozornosti posvetim temu, da dokument, ki ga mislim objaviti na LN, napišem natančno in pregledno.	0	6	23	36	65	3,5
22.	Razne formalne analize in poročila objavim v skladu z navodili nadrejenih in varnostno politiko, tudi na LN.	31	10	15	10	66	2,1
KONTROLA DELA (17-22)		14	13	18	20	65	2,7
23.	V internem glasilu, revijah, ki so objavljene na LN in ki se nanašajo na področje mojega dela, objavim članke in prispevke.	51	4	5	6	66	1,5
24.	Na LN pogosto predlagam izboljšave za delo in delovne procese.	4	32	19	11	66	2,6
25.	Ideje za izboljšanje dela, ki jih dobim na LN, uresničim tudi v praksi.	0	20	30	16	66	2,9
26.	Redno se izobražujem s pomočjo raznih tečajev in drugih oblik izobraževanja, ki so dostopni na LN.	9	12	21	24	66	2,9
27.	Na LN redno berem strokovne članke in prispevke z mojega področja dela.	3	16	31	16	66	2,9
28.	Kadar sodelavci bistveno prispevajo k učinkovitosti mojega dela, to objavim pri končnem rezultatu mojega dela na LN.	1	7	21	36	65	3,4
UČENJE IN USTVARJALNOST (23-28)		11	15	21	18	66	2,7
SKUPAJ		20	16	18	12	66	2,3

Priloga 4: Stopnje tveganja pri χ^2 - preizkusih pri ugotavljanju razlik v uporabi LN med območnimi enotami, po spolu, po položaju in glede na izobrazbo po skupinah uporabe LN za posamezne trditve

Zap. št.	NAMENI UPORABE LN	Stopnje tveganja pri χ^2 -preizkusih			
		Razlike med OE	Razlike med spoloma	Razlike glede na položaj	Razlike glede na izobrazbo
1.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem hitro komunicirati.	0,01	0,62	0,58	0,75
2.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim s sodelavcem jasno in razumljivo komunicirati.	0,00	0,55	0,33	0,52
3.	Elektronsko pošto v LN uporabljam, kadar želim sodelavcu, ki je težko dosegljiv nekaj sporočiti, mu postaviti vprašanje...	0,00	0,23	0,16	0,24
4.	LN uporabljam za komuniciranje s sodelavci iz drugih oddelkov in območnih enot.	0,00	0,89	0,30	0,41
5.	LN uporabljam za komuniciranje z osebami, ki so v hierarhiji podjetja na višjem položaju od mene.	0,10	0,04	0,10	0,15
6.	LN uporabljam za komuniciranje z najnižimi sodelavci.	0,13	0,32	0,24	0,77
KOMUNICIRANJE (1-6)		0,00	0,00	0,08	0,17
7.	Skupinsko delo v mojem oddelku ali z osebami iz drugih oddelkov, poteka preko diskusijske baze v LN.	0,06	0,83	0,42	0,41
8.	Sodelujem pri reševanju problemov, ki so izpostavljeni v diskusijski bazi v LN.	0,13	0,94	0,21	0,05
9.	Ko rešujem določen problem, ga izpostavim v diskusijski bazi, da rešim problem s pomočjo sodelavcev.	0,09	0,78	0,99	0,07
10.	Z osebami, ki so geografsko dislocirane, izvajamo sestanke v elektronski obliki, preko LN.	0,11	0,58	0,19	0,11
MEDSEBOJNO SODELOVANJE (7-10)		0,00	0,76	0,33	0,00
11.	Pri reševanju delovnih problemov uporabljam informacije, podatke in znanje, ki mi je dostopno preko LN.	0,28	0,08	0,19	0,61
12.	LN uporabljam za avtomatizacijo že vpeljanih postopkov.	0,53	0,04	0,35	0,01
13.	LN uporabljam za pošiljanje obvestil, navodil, zahtevkov, prošnji sodelavcem v drugih oddelkih ali območnih enotah.	0,00	0,40	0,65	0,65
14.	V podatkovnih bazah na LN neformalno objavim rešitve delovnih problemov, rezultate dela, ki lahko pomagajo drugim sodelavcem.	0,09	0,03	0,01	0,07
15.	Poleg tega, da LN uporabljam za pošiljanje in branje sporočil in datotek sodelavcem po elektronski pošti, ga uporabljam tudi za druge namene (npr. sodelovanje v diskusijskih bazah, iskanje raznih informacij...)	0,22	0,30	0,95	0,94
16.	Če vprašam po določeni informaciji preko elektronske pošte v LN, takoj dobim odgovor.	0,26	0,02	0,82	0,92
ISKANJE IN DAJANJE INFORMACIJ (11-16)		0,00	0,00	0,05	0,07
17.	Pri pošiljanju sporočil in datotek določenim osebami po elektronski pošti v LN uporabljam funkcijo 'v vednost', da so z vsebino sporočil seznanjene tudi osebe, na katere sporočilo ni neposredno naslovljeno.	0,07	0,09	0,39	0,07
18.	Lotusovo' zmožnost dokumentiranja procesov uporabim, da dokažem, da sem delo zares opravil.	0,20	0,11	0,23	0,77
19.	Formalen dokument (npr. okrožnico), ki ga nameravam objaviti v podatkovni bazi na LN, morajo potrditi nadrejeni.	0,43	0,39	0,08	0,31
20.	LN uporabljam za to, da pregledam prispevke sodelavcev, ki so objavljeni v podatkovnih bazah.	0,39	0,68	0,71	0,19
21.	Veliko pozornosti posvetim temu, da dokument, ki ga mislim objaviti na LN, napišem natančno in pregledno.	0,75	0,60	0,95	0,93
22.	Razne formalne analize in poročila objavim v skladu z navodili nadrejenih in varnostno politiko, tudi na LN.	0,05	0,06	0,10	0,06
KONTROLA DELA (17-22)		0,00	0,03	0,60	0,40
23.	V internem glasilu, revijah, ki so objavljene na LN in ki se nanašajo na področje mojega dela, objavim članke in prispevke.	0,02	0,01	0,20	0,26
24.	Na LN pogosto predlagam izboljšave za delo in delovne procese.	0,49	0,75	0,00	0,22
25.	Ideje za izboljšanje dela, ki jih dobim na LN, uresničim tudi v praksi.	0,90	0,36	0,53	0,99
26.	Redno se izobražujem s pomočjo raznih tečajev in drugih oblik izobraževanja, ki so dostopni na LN.	0,47	0,01	0,01	0,01
27.	Na LN redno berem strokovne članke in prispevke z mojega področja dela.	0,61	0,14	0,52	0,14
28.	Kadar sodelavci bistveno prispevajo k učinkovitosti mojega dela, to objavim pri končnem rezultatu mojega dela na LN.	0,09	0,85	0,15	0,38
UČENJE IN USTVARJALNOST (23-28)		0,16	0,00	0,00	0,00
SKUPAJ		0,00	0,00	0,00	0,00

Priloga 5: Struktura anketiranih po uporabi LN, spolu in položaju ter struktura anketiranih po uporabi LN in izobrazbi po območnih enotah

Nameni uporabe LN	Spol	Povprečne ocene											
		OE 1			OE 2			OE 3			Skupaj		
		V	NV	Skupaj	V	NV	Skupaj	V	NV	Skupaj	V	NV	Skupaj
Komuniciranje	M	2,75	3,04	2,87	2,70	3,03	2,87	2,08	2,53	2,40	2,63	2,86	2,75
	Ž	2,50	3,17	3,06	3,00	2,76	2,82	2,67	1,95	2,21	2,76	2,43	2,51
	S	2,71	3,12	2,94	2,81	2,86	2,84	2,50	2,11	2,21	2,68	2,59	2,61
Medsebojno sodelovanje	M	1,83	1,69	1,78	1,60	1,30	1,45	1,00	1,40	1,29	1,62	1,45	1,53
	Ž	1,75	1,45	1,50	1,50	1,92	1,81	1,15	1,16	1,16	1,33	1,46	1,43
	S	1,82	1,70	1,67	1,56	1,70	1,65	1,11	1,22	1,19	1,50	1,49	1,47
Iskanje in dajanje informacij	M	2,72	2,42	2,60	2,60	2,87	2,73	2,42	2,03	2,14	2,63	2,44	2,53
	Ž	3,00	2,67	2,72	2,56	2,39	2,43	2,37	1,95	2,11	2,50	2,22	2,29
	S	2,76	2,60	2,65	2,58	2,56	2,57	2,38	1,97	2,08	2,58	2,31	2,39
Kontrola dela	M	2,42	2,71	2,53	2,70	3,40	3,05	3,25	2,40	2,64	2,65	2,85	2,75
	Ž	2,83	2,67	2,69	2,61	2,85	2,79	2,77	2,17	2,45	2,72	2,48	2,54
	S	2,48	2,70	2,59	2,67	3,05	2,91	2,90	2,23	2,41	2,68	2,60	2,63
Učenje in ustvarjalnost	M	2,94	2,92	2,93	3,37	2,87	3,12	3,08	2,50	2,67	3,13	2,75	2,93
	Ž	3,33	2,67	2,78	3,28	2,15	2,43	2,60	2,51	2,56	2,91	2,42	2,54
	S	3,00	2,72	2,88	3,33	2,40	2,74	2,74	2,51	2,57	3,04	2,52	2,71
SKUPAJ	M	2,57	2,47	2,53	2,51	2,33	2,42	2,07	2,21	2,17	2,47	2,33	2,40
	Ž	2,55	2,46	2,47	2,54	2,27	2,34	2,20	2,08	2,12	2,36	2,21	2,25
	S	2,56	2,49	2,51	2,53	2,29	2,38	2,16	2,12	2,13	2,42	2,26	2,31

Legenda:

V - vodilni

NV - nevodilni

Nameni uporabe LN	Izobrazba	Povprečne ocene			
		OE 1	OE 2	OE 3	Skupaj
Komuniciranje	Srednja š.	3,06	2,89	2,06	2,51
	Višja š.	2,87	3,33	2,17	2,80
	Visoka š.	2,96	2,58	2,42	2,65
	Skupaj	2,95	2,87	2,21	2,62
Medsebojno sodelovanje	Srednja š.	1,83	1,73	1,23	1,50
	Višja š.	2,05	1,83	1,42	1,82
	Visoka š.	1,56	1,38	1,08	1,32
	Skupaj	1,75	1,64	1,19	1,48
Iskanje in dajanje informacij	Srednja š.	2,78	2,56	2,00	2,31
	Višja š.	2,93	2,67	2,22	2,67
	Visoka š.	2,48	2,58	2,15	2,37
	Skupaj	2,67	2,58	2,08	2,40
Kontrola dela	Srednja š.	2,61	3,06	2,10	2,55
	Višja š.	2,77	2,78	2,61	2,73
	Visoka š.	2,52	2,75	2,75	2,67
	Skupaj	2,61	2,93	2,41	2,63
Učenje in ustvarjalnost	Srednja š.	2,39	2,45	2,56	2,50
	Višja š.	2,83	3,00	2,56	2,80
	Visoka š.	2,98	3,36	2,58	2,91
	Skupaj	2,83	2,81	2,57	2,72
SKUPAJ	Srednja š.	2,49	2,32	2,15	2,26
	Višja š.	2,58	2,61	2,15	2,47
	Visoka š.	2,49	2,43	2,10	2,32
	Skupaj	2,52	2,39	2,13	2,32

Priloga 6: Posamezne vrednote, opazne pri zaposlenih, glede na njihov spol in položaj

Vrednote zaposlenih	Pomen vrednote za org. kult.	Spol	Odgovori v %				Položaj	Odgovori v %			
			OE 1	OE 2	OE 3	Skupaj		OE 1	OE 2	OE 3	Skupaj
Zanesljivost	Odprta	M	70,0	80,0	57,1	70,4	V	71,4	87,5	57,1	72,7
		Ž	50,0	83,3	84,2	78,4	NV	60,0	78,6	84,2	76,7
		S	62,5	81,8	76,9	75,0	S	64,7	81,8	76,9	75,4
Strokovnost	Odprta	M	80,0	90,0	71,4	81,5	V	85,7	87,5	85,7	86,4
		Ž	50,0	63,6	84,2	72,2	NV	60,0	69,2	78,9	71,4
		S	68,8	76,2	80,8	76,2	S	70,6	76,2	80,8	76,6
Samostojnost	Odprta	M	50,0	60,0	42,9	51,9	V	57,1	62,5	42,9	54,5
		Ž	83,3	50,0	52,6	56,8	NV	70,0	50,0	52,6	55,8
		S	62,5	54,5	50,0	54,7	S	64,7	54,5	50,0	55,4
Ustvarjalnost	Odprta	M	80,0	40,0	14,3	48,1	V	100,0	62,5	14,3	59,1
		Ž	66,7	58,3	21,1	40,5	NV	50,0	42,9	21,1	34,9
		S	75,0	50,0	19,2	43,8	S	70,6	50,0	19,2	43,1
Jasno komuniciranje	Odprta	M	40,0	40,0	28,6	37,0	V	28,6	25,0	14,3	22,7
		Ž	50,0	8,3	5,3	13,5	NV	50,0	21,4	10,5	23,3
		S	43,8	22,7	11,5	23,4	S	41,2	22,7	11,5	23,1
Kooperativnost	Odprta	M	50,0	10,0	14,3	25,9	V	57,1	12,5	42,9	36,4
		Ž	33,3	0,0	21,1	16,2	NV	30,0	0,0	10,5	11,6
		S	43,8	4,5	19,2	20,3	S	41,2	4,5	19,2	20,0
Natančnost	Zaprta	M	30,0	70,0	42,9	48,1	V	42,9	62,5	57,1	54,5
		Ž	50,0	58,3	73,7	64,9	NV	40,0	64,3	68,4	60,5
		S	37,5	63,6	65,4	57,8	S	41,2	63,6	65,4	58,5
Izkušnost	Zaprta	M	30,0	50,0	28,6	37,0	V	28,6	62,5	71,4	54,5
		Ž	16,7	58,3	68,4	56,8	NV	30,0	50,0	52,6	46,5
		S	25,0	54,5	57,7	48,4	S	29,4	54,5	57,7	49,2
Poslušnost	Zaprta	M	10,0	20,0	57,1	25,9	V	0,0	12,5	71,4	27,3
		Ž	16,7	58,3	36,8	40,5	NV	20,0	57,1	31,6	37,2
		S	12,5	40,9	42,3	34,4	S	11,8	40,9	42,3	33,8
Tekmovalnost	Zaprta	M	10,0	10,0	0,0	7,4	V	14,3	25,0	14,3	18,2
		Ž	66,7	25,0	15,8	27,0	NV	40,0	14,3	10,5	18,6
		S	31,3	18,2	11,5	18,8	S	29,4	18,2	11,5	18,5
Previdnost	Zaprta	M	0,0	10,0	28,6	11,1	V	0,0	0,0	14,3	4,5
		Ž	0,0	16,7	10,5	10,8	NV	0,0	21,4	15,8	14,0
		S	0,0	13,6	15,4	10,9	S	0,0	13,6	15,4	10,8
SKUPAJ		M	1,4	0,8	0,7	1,0	V	2,7	2,8	2,5	2,7
		Ž	1,2	1,3	1,2	1,2	NV	3,1	2,9	2,1	2,6
		S	1,3	1,1	1,0	1,1	S	1,2	1,1	1,3	1,1

Legenda:

V - vodilni

NV - nevodilni

Priloga 7: Posamezne vrednote, vidne pri zaposlenih, glede na njihovo izobrazbo

Vrednote zaposlenih	Pomen vrednote za org. kult.	Izobrazba	Odgovori v %			
			OE 1	OE 2	OE 3	Skupaj
Zanesljivost	Odprta	Srednja š.	100,0	81,8	76,9	81,5
		Višja š.	40,0	66,7	100,0	63,6
		Visoka š.	66,7	100,0	70,0	76,0
		Skupaj	64,7	85,0	76,9	76,2
Strokovnost	Odprta	Srednja š.	100,0	63,6	76,9	74,1
		Višja š.	100,0	100,0	100,0	100,0
		Visoka š.	44,4	83,3	80,0	68,0
		Skupaj	70,6	75,0	80,8	76,2
Samostojnost	Odprta	Srednja š.	33,3	54,5	61,5	55,6
		Višja š.	80,0	66,7	66,7	72,7
		Visoka š.	66,7	50,0	30,0	48,0
		Skupaj	64,7	55,0	50,0	55,6
Ustvarjalnost	Odprta	Srednja š.	33,3	45,5	23,1	33,3
		Višja š.	80,0	33,3	0,0	45,5
		Visoka š.	77,8	66,7	20,0	52,0
		Skupaj	70,6	50,0	19,2	42,9
Jasno komuniciranje	Odprta	Srednja š.	33,3	27,3	7,7	18,5
		Višja š.	40,0	33,3	33,3	36,4
		Visoka š.	44,4	16,7	10,0	24,0
		Skupaj	41,2	25,0	11,5	23,8
Kooperativnost	Odprta	Srednja š.	0,0	0,0	23,1	11,1
		Višja š.	0,0	0,0	0,0	0,0
		Visoka š.	77,8	16,7	20,0	40,0
		Skupaj	41,2	5,0	19,2	20,6
Natančnost	Zaprta	Srednja š.	100,0	63,6	76,9	74,1
		Višja š.	20,0	66,7	66,7	45,5
		Visoka š.	33,3	66,7	50,0	48,0
		Skupaj	41,2	65,0	65,4	58,7
Izkušnost	Zaprta	Srednja š.	100,0	54,5	53,8	59,3
		Višja š.	20,0	66,7	33,3	36,4
		Visoka š.	11,1	50,0	70,0	44,0
		Skupaj	29,4	55,0	57,7	49,2
Poslušnost	Zaprta	Srednja š.	0,0	45,5	15,4	25,9
		Višja š.	40,0	33,3	66,7	45,5
		Visoka š.	0,0	16,7	70,0	32,0
		Skupaj	11,8	35,0	42,3	31,7
Tekmovalnost	Zaprta	Srednja š.	0,0	18,2	15,4	14,8
		Višja š.	40,0	33,3	0,0	27,3
		Visoka š.	33,3	16,7	10,0	20,0
		Skupaj	29,4	20,0	11,5	19,0
Previdnost	Zaprta	Srednja š.	0,0	18,2	15,4	14,8
		Višja š.	0,0	0,0	0,0	0,0
		Visoka š.	0,0	0,0	20,0	8,0
		Skupaj	0,0	10,0	15,4	9,5
SKUPAJ		Srednja š.	0,7	0,8	0,9	0,9
		Višja š.	1,2	1,3	1,0	1,2
		Visoka š.	1,3	1,5	1,3	1,4
		Skupaj	1,2	1,1	1,1	1,1

Priloga 8: Povprečne vrednosti za pozitivne in negativne odgovore pri vprašanjih o dejavnikih ter stopnje tveganja pri t-preizkusih pri ugotavljanju odvisnosti med uporabo LN in različnimi dejavniki

Dejavniki	Povprečne ocene, t-preizkus	Izračunane stopnje verjetnosti pri t-preizkusih					
		Komuniciranje	Medsebojno sodelovanje	Iskanje in daj. informacij	Kontrola dela	Učenje in ustvarjalnost	Uporaba LN-skupaj
Obiskovanje tečaja	povprečje 'da'	2,86	1,52	2,50	2,81	2,88	2,51
	povprečje 'ne'	1,91	1,90	1,71	1,71	1,71	1,69
	t-preizkus	0,10	0,41	0,28	0,16	0,10	0,10
Vsebina tečaja	povprečje 'da'	2,90	1,95	2,83	2,77	2,83	2,66
	povprečje 'ne'	2,63	1,44	2,39	2,59	2,67	2,34
	t-preizkus	0,20	0,04	0,04	0,28	0,24	0,05
Poznavanje postopka dostopa	povprečje 'da'	2,74	1,47	2,26	2,26	2,56	2,21
	povprečje 'ne'	1,96	1,93	1,75	1,75	1,75	1,73
	t-preizkus	0,25	0,47	0,21	0,03	0,20	0,11
Navodila o področjih uporabe LN	povprečje 'da'	2,65	1,45	2,30	2,64	2,54	2,31
	povprečje 'ne'	1,99	1,98	1,78	1,78	1,78	1,77
	t-preizkus	0,44	0,26	0,07	0,47	0,01	0,13
Poznavanje ciljev uporabe LN	povprečje 'da'	2,70	1,42	2,32	2,57	2,55	2,31
	povprečje 'ne'	1,96	1,94	1,76	1,76	1,76	1,75
	t-preizkus	0,29	0,26	0,19	0,26	0,06	0,21
Zmogljivost računalnika	povprečje 'da'	2,33	1,25	1,50	2,00	2,17	1,85
	povprečje 'ne'	1,93	1,92	1,73	1,73	1,73	1,71
	t-preizkus	/	/	/	/	/	/
Enostavnost uporabe LN	povprečje 'da'	2,10	1,30	2,20	2,10	2,83	2,11
	povprečje 'ne'	1,93	1,92	1,73	1,74	1,73	1,72
	t-preizkus	0,03	0,22	0,22	0,03	0,26	0,08
Zadovoljstvo z obsegom informacij	povprečje 'da'	2,65	1,31	2,33	2,54	2,50	2,27
	povprečje 'ne'	1,95	1,94	1,74	1,75	1,74	1,73
	t-preizkus	0,50	0,18	0,32	0,32	0,13	0,21

Legenda:

Povprečje 'da' – povprečna ocena uporabe LN anketirancev, ki so na dano vprašanje odgovorili z 'da'

Povprečje 'ne' – povprečna ocena uporabe LN anketirancev, ki so na dano vprašanje odgovorili z 'ne'

Priloga 9: Povprečne vrednosti za pozitivne in negativne odgovore pri vprašanjih o vrednotah ter stopnje tveganja pri t – preizkusih pri ugotavljanju odvisnosti med uporabo LN in vrednotami

Vrednote zaposlenih	Pomen za org. kulturo	Povprečne ocene, t-preizkus	Izračunane stopnje verjetnosti pri t - preizkusih					
			Komuniciranje	Medsebojno sodelovanje	Iskanje in dajanje informacij	Kontrola dela	Učenje in ustvarjalnost	Uporaba LN-skupaj
Zanesljivost	Odprta	povprečje 'da'	2,60	1,52	2,55	2,69	2,75	2,42
		povprečje 'ne'	1,92	1,91	1,72	1,72	1,72	1,70
		t-preizkus	0,41	0,40	0,13	0,36	0,32	0,30
Strokovnost	Odprta	povprečje 'da'	2,80	1,35	2,35	2,69	2,52	2,34
		povprečje 'ne'	1,93	1,92	1,73	1,74	1,74	1,72
		t-preizkus	0,12	0,14	0,33	0,36	0,06	0,37
Samostojnost	Odprta	povprečje 'da'	2,45	1,38	2,28	2,61	2,53	2,25
		povprečje 'ne'	2,02	2,01	1,79	1,79	1,79	1,77
		t-preizkus	0,02	0,10	0,05	0,37	0,01	0,02
Ustvarjalnost	Odprta	povprečje 'da'	2,53	1,34	2,39	2,68	2,58	2,30
		povprečje 'ne'	2,00	2,00	1,79	1,78	1,78	1,76
		t-preizkus	0,06	0,01	0,36	0,25	0,02	0,06
Jasno komuniciranje	Odprta	povprečje 'da'	2,60	1,50	2,36	2,59	2,64	2,34
		povprečje 'ne'	1,98	1,97	1,81	1,81	1,81	1,79
		t-preizkus	0,22	0,40	0,11	0,12	0,06	0,10
Kooperativnost	Odprta	povprečje 'da'	2,62	1,50	2,39	2,67	2,62	2,36
		povprečje 'ne'	1,96	1,96	1,76	1,76	1,77	1,75
		t-preizkus	0,35	0,38	0,33	0,24	0,01	0,30
Natančnost	Zaprta	povprečje 'da'	2,86	1,53	2,52	2,73	2,74	2,48
		povprečje 'ne'	1,89	1,87	1,68	1,69	1,69	1,68
		t-preizkus	0,01	0,31	0,09	0,16	0,28	0,05
Izkušenosť	Zaprta	povprečje 'da'	2,72	1,49	2,39	2,66	2,73	2,40
		povprečje 'ne'	2,56	1,48	2,43	2,62	2,66	2,35
		t-preizkus	0,16	0,46	0,39	0,41	0,28	0,31
Poslušnost	Zaprta	povprečje 'da'	2,65	1,48	2,41	2,53	2,86	2,39
		povprečje 'ne'	1,89	1,87	1,70	1,70	1,70	1,68
		t-preizkus	0,42	0,48	0,46	0,03	0,00	0,36
Tekmovalnost	Zaprta	povprečje 'da'	2,65	1,50	2,41	2,62	2,71	2,38
		povprečje 'ne'	1,86	1,85	1,70	1,70	1,69	1,67
		t-preizkus	0,42	0,34	0,46	0,31	0,31	0,45
Previdnost	Zaprta	povprečje 'da'	2,69	1,49	2,43	2,64	2,71	2,39
		povprečje 'ne'	1,88	1,85	1,59	1,61	1,61	1,60
		t-preizkus	0,01	0,37	0,21	0,46	0,24	0,11

Legenda:

Povprečje 'da' – povprečna ocena uporabe LN od anketirancev, ki so obkrožili določeno vrednoto

Povprečje 'ne' – povprečna ocena uporabe LN od anketirancev, ki niso obkrožili določene vrednote

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

- application software** - uporabniška programska oprema
- change agent** - posredovalec spremembe
- dataconferencing** - podatkovna konferenca
- decision - support systems** - sistemi za pomoč pri odločanju
- electronic data interchange** - računalniško izmenjavanje podatkov
- executive support systems** - sistemi za pomoč pri izvrševanju
- groupware** – skupinska programska oprema
- hardware** - strojna oprema
- incremental evolution** - postopno uvajanje
- information behavior** - odnos zaposlenih do informacij
- information culture** - informacijska kultura
- information sharing** - izmenjava informacij
- information system** - informacijski sistem
- information technology** - informacijska tehnologija
- internet** - globalni informacijski sistem
- intranet** - lokalno omrežje, ki predstavlja del informacijskega sistema podjetja in ima enako zgradbo kot internet
- knowledge work system** – sistem za delo z znanjem
- local area network (LAN)** - kratkosežno omrežje
- mainframe** - osrednji računalnik
- management information system** – upravljavski informacijski sistem
- microcomputer** - mikroročunalnik
- minicomputer** - miniračunalnik
- office automation systems** - sistemi za avtomatizacijo pisarn
- parallel runing** - vzporedno uvajanje
- phased introduction** - uvajanje po stopnjah
- software** - programska oprema
- storage technology** - tehnologija za shranjevanje podatkov
- system software** - sistemski programi
- the big bang** - strategija nenadne spremembe
- transaction processing systems** - sistemi za transakcijsko obdelavo
- trials and dissemination** - testno uvajanje na določenih mestih
- user - designer communications gap** – komunikacijska vrzel med uporabniki in strokovnjaki
- wide area network (WAN)** - daljnosežno omrežje