

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

DAJANA STRGAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA
SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V
PODJETJU ABC**

LJUBLJANA, OKTOBER 2002

DAJANA STRGAR

IZJAVA

Študentka Dajana Strgar izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.10.2002

Dajana Strgar

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. Opredelitev problematike.....	1
1.2. Namen specialističnega dela.....	2
1.3. Cilj specialističnega dela.....	2
1.4. Metode dela.....	3
1.5. Zasnova dela.....	3
2. PREGLED UGOTOVITEV O ORGANIZACIJSKI KULTURI	4
2.1. Kaj je organizacijska kultura.....	5
2.2. Sestavine organizacijske kulture.....	8
2.3. Značilnosti organizacijske kulture.....	21
2.4. Tipi organizacijskih kultur.....	24
2.5. Oblikovanje organizacijske kulture.....	27
2.6. Spreminjanje in ohranjanje organizacijske kulture.....	30
2.7. Funkcije organizacijske kulture.....	35
2.8. Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije.....	37
2.9. Raziskovanje in merjenje organizacijske kulture.....	38
3. PREDSTAVITEV PODJETJA ABC	43
3.1. Zgodovina in sedanje stanje v podjetju ABC.....	43
3.2. Načrti za prihodnost v podjetju ABC.....	46
3.3. Organizacijska struktura in kadri v podjetju ABC.....	47
4. RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KULTURI V PODJETJU ABC ...	50
4.1. Namen in potek raziskave ter metodologija.....	50
4.2. Rezultati raziskave.....	53
4.3. Ugotovitve in predlogi.....	60
SKLEP	64
LITERATURA IN VIRI	67
PRILOGA 1	1
PRILOGA 2	2

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMATIKE

Tako kot ima vsak posameznik svoje osebne lastnosti, ima tudi vsaka organizacija svoje značilnosti, ki so zajete v njeni organizacijski kulturi. V novih podjetjih je organizacijska kultura običajno skladna z osebnostjo ustanovitelja, v starejših podjetjih pa se običajno skozi življenjsko dobo podjetja spreminja in preoblikuje. Če želi biti podjetje dolgoročno uspešno, njegova organizacijska kultura ne sme biti odvisna samo od trenutnega voditelja, temveč mora razviti močno kulturo, ki temelji na vrednotah, ki postanejo samoumevne in jih sprejemajo vsi njeni člani. Po drugi strani pa morajo zaposleni v podjetju ohraniti fleksibilnost, da se lahko hitro odzivajo in prilagodijo na nenadne spremembe v okolju in v sami organizaciji. Ta proces je lahko precej težaven in dolgotrajen, saj ga lahko ovirajo ljudje, odnosi med njimi, pa tudi vplivi iz okolja. Vsekakor pri spreminjanju organizacijske kulture ne gre na slepo prevzemati elementov kulture drugih, uspešnih podjetij, temveč je potrebno poiskati tiste elemente stare organizacijske kulture, ki jih je smiselno ohraniti tudi v spremenjenih razmerah, ter vpeljati nove, ki bodo zagotavljali uspešnost organizacije tudi v bodoče.

V strokovni literaturi verjetno najpogosteje omenjajo definicijo organizacijske kulture, ki jo je oblikoval E. H. Schein (Schein v Možina, 1994, str.177), ki pravi, da je organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Sestavine organizacijske kulture se lahko delijo na opazljive (vrednote, norme, tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji in obredi, komunikacije, proizvodi in storitve) in tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati in jih Schein imenuje »temeljne predpostavke« (odnosi z zunanjim svetom, čas in prostor, narava resničnosti, narava človeškega značaja in odnosov).

Rozman (Rozman, 1993, str. 169) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Osemdeseta leta so za organizacijsko teorijo pomenila ponovno odkritje pojava organizacijske kulture. Analize so odkrивale pomembnost načinov delovanja ljudi. Z odkritjem pomembnosti kulture kot enega od dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj organizacija uspešno ali neuspešno uresničuje cilje, so različni avtorji poskušali razložiti, kako in preko katerih procesov kultura sploh deluje in vpliva na uspešnost organizacije.

Podjetje, z izmišljenim imenom ABC, je veliko vlagalo v tehnologijo in posodabljanje proizvodnje, manj pa se je načrtno ukvarjalo z ljudmi oziroma kadrovskimi viri. V podjetju so opazni znaki pomanjkanja motivacije, vrednote so se spremenile, pozablja se na vlogo organizacijske kulture kot mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih. Prav organizacijska kultura je tista, ki lahko deluje kot katalizator ustvarjanja večje motivacije za doseganje organizacijskih ciljev.

Iz tega opazovanja sklepam, da se je potrebno poglobiti v obstoječo organizacijsko kulturo podjetja in ugotoviti elemente oziroma sestavine organizacijske kulture, ki jih je potrebno ohraniti in razvijati naprej ter elemente, ki jih je potrebno spremeniti ali vpeljati na novo.

Zaradi zelo širokega področja, ki ga zajema pojem organizacijska kultura, omejenega obsega specialističnega dela in ker se kultura organizacije pravzaprav izraža skozi odnos do sebe in okolja, se bom v nalogi posvetila predvsem tistim področjem organizacijske kulture, ki se tičejo:

- zadovoljstva zaposlenih,
- motiviranosti zaposlenih,
- odnosu do podjetja, sodelavcev in nadrejenih.

S tem želim postaviti temelje za morebitno raziskovanje globljih nivojev organizacijske kulture podjetja, kar je dolgotrajen, lahko večleten proces.

1.2. NAMEN SPECIALISTIČNEGA DELA

Namen specialističnega dela je ugotoviti stanje organizacijske kulture v podjetju ABC in na osnovi proučenih stanj v podjetju predlagati morebitne spremembe, ki bi ji bilo mogoče prenesti v prakso. Ugotoviti želim, kakšno je mnenje zaposlenih v podjetju o različnih dejavnikih, ki vplivajo na njihovo delo, njihovo zadovoljstvo z delom, kako so obveščeni o dogajanju v podjetju, kakšni so medsebojni odnosi in počutje na delovnem mestu, kakšne so vrednote in če si želijo sprememb v medsebojnih odnosih in ravnanju.

1.3. CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilj specialističnega dela je najprej na osnovi objav različnih avtorjev proučitev ugotovitev s področja organizacijske kulture. Nadalje želim v praksi z empirično raziskavo proučiti obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju ABC, vzdušje in prevladujoče vrednote v podjetju ter izdelati predloge za eventualno potrebne spremembe usmeritve organizacijske kulture, oziroma postaviti temelje za oblikovanje drugačne organizacijske kulture.

1.4. METODE DELA

Specialistično delo se v teoretičnem delu opira na spoznanja o organizacijski kulturi, ki so jih objavili domači in tuji avtorji. Pri tem uporabljam tudi metodo komparacije podatkov. Teoretičnemu delu sledi empirični del, ki temelji na raziskavi v podjetju, ki je bila opravljena s pomočjo vprašalnika, pogovori in pregledom dokumentacije. Z metodo sinteze povezujem teoretična in praktična spoznanja o organizacijski kulturi in podam predloge in smernice za usmeritev organizacijske kulture v podjetju.

1.5. ZASNOVA DELA

Celotno delo obsega štiri poglavja. Kot priloga je dodan anketni list in skupni rezultati ankete po številu in odstotkih odgovorov na posamezno vprašanje.

V uvodu je opredeljena problematika, namen in cilj specialističnega dela ter uporabljene metode.

V drugem delu specialističnega dela je najprej preko objav različnih avtorjev predstavljen pojem organizacijske kulture, njene sestavine, značilnosti ter oblikovanje, spreminjanje, ohranjanje in funkcije organizacijske kulture. Analiza organizacijske kulture ni enostavna in v globlje nivoje organizacijske kulture kot se spuščamo, z več dilemami se srečujemo.

V tretjem delu naloge je predstavljeno podjetje z izmišljenim imenom ABC, kjer je bil opravljen empirični del raziskave. Predstavljena je kratka zgodovina njegovega nastanka, sedanje stanje in načrti za prihodnost. Za lažje razumevanje nadaljnje raziskave je prikazana tudi organizacijska struktura podjetja in nekoliko več podatkov o kadrih.

Tretji del naloge je sama raziskava o organizacijski kulturi v podjetju. Raziskava se opira na rezultate ankete, ki je bila izvedena s pomočjo vprašalnika, na rezultate pogovorov z direktorji in na analizo dokumentov podjetja. Ob koncu so podane ugotovitve, ki kažejo, kakšno je stanje v podjetju.

V zadnjem delu je navedena uporabljena literatura in viri.

2. PREGLED UGOTOVITEV O ORGANIZACIJSKI KULTURI

Prve sistematične zapise o organizacijski kulturi srečamo konec osemdesetih let. Temeljitejše študije organizacijske kulture pa so še vedno redke. Možina (Možina, 1994, str. 175) kot dejavnike, ki so pri nas in v svetu pripomogli, da je fenomen organizacijske kulture pridobil pomen v zadnjih petnajstih letih, navaja predvsem naslednje:

- Upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva: Evropa postaja eno najmočnejših svetovnih tržišč, ZDA pa vse bolj proizvajalec in izvoznik hrane, japonska konkurenca.
- Japonski gospodarski čudež: posebnosti v delovanju japonskih organizacij, poenostavitve, da je organizacijska kultura tisto, s čimer je mogoče doseči japonsko gospodarsko učinkovitost.
- Sprememba vrednot v družbah in organizacijah: dobiček ni več edini kriterij uspešnosti, povečuje se socialna odgovornost.
- Preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb je prav tako opozorilo na številne nove vidike uspešnosti.

Poleg pojma "organizacijska kultura" srečamo v literaturi še nekatera druga poimenovanja: npr. podjetniška kultura, korporacijska kultura, organizacijska identiteta itd. Razlike med vsebinami teh pojmov so tako majhne, da jih lahko uporabljamo kot sinonime.

Upravljanje s človeškimi viri sestoji iz aktivnosti, oblikovanih za zagotavljanje in koordinacijo zaposlenih v organizaciji. Vse to vključuje ugotavljanje potreb po ljudeh, zaposlovanje, izbor in selekcijo, izobraževanje in razvoj, svetovanje, motiviranje, nagrajevanje, koordinacijo s sindikati in zagotavljanje izpolnjevanja vseh ostalih potreb zaposlenih. Vodja upravljanja s človeškimi viri ali kadrovski manager prevzema strateško vlogo pri vodenju v svojih organizacijah. Predvidevati in planirati morajo razvoj organizacijske kulture, ob tem pa zagotavljati tudi sprotno nemoteno poslovanje podjetja.

Upravljanje s človeškimi viri mora izpolniti vsaj naslednje naloge:

- prepoznati doprinos in pomembnost vsakega posameznika,
- prizadevati si za sinergijo zaposlenih skozi timsko delo,
- spodbujati zaposlene za doseganje izboljšav in pozitivnih sprememb,
- krepiti pripadnost posameznika in skupine z možnostmi spodbud in nagrad.

Z integracijo načrtovanja človeških virov v planirane operativne in kakovostne cilje lahko dosežemo identifikacijo potreb in razvoj zaposlenih.

Planiranje človeških virov mora biti vključeno v skupne strateške plane. Kratkoročni plani vključujejo krepitev povezav med identifikacijo, razvojem zaposlenih, poslovnimi potrebami ter spektrom nalog in odgovornosti. Dolgoročni plani pa se osredotočajo na učeče delovno okolje in kreiranje novih sistemov razvoja in nagrajevanja zaposlenih. Pomembno je vključevanje vseh zaposlenih na vseh organizacijskih nivojih in vseh funkcijah predvsem preko usposobljenih vodij, ki kot vodje timov dejansko izkoriščajo maksimalen potencial vsakega posameznega zaposlenega (Lenko, 2000, str. 18).

Nekateri avtorji (De Witte, Van Muijen, 1999, str. 497) so mnenja, da je organizacijsko kulturo lahko nadzirati in voditi, drugi pa menijo, da je to zelo težko. Večina pa jih je mnenja, da je management organizacijske kulture omejen z različnimi faktorji, kot so kompleksnost subkultur, konflikt političnih interesov, slabo koordiniranje in problemi v komuniciranju.

V razvitih tržnih gospodarstvih sta v zadnjih dveh desetletjih klima in kultura organizacije zelo proučevani spremenljivki organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Ustrezno razvita organizacijska klima in oblikovana organizacijska kultura omogočata organiziranost, ki lahko zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij.

2.1. KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojem organizacijske kulture je bil prevzet v poslovno ekonomijo in organizacijo iz antropologije in sociologije. Različni raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno:

- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji;
- organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- organizacijska kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja;
- organizacijska kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje, ki so jih torej internalizirali;
- organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb (Ivanko, 2000, str. 235).

Rozman (Rozman, 1993, str. 169) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Organizacijska kultura je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge. Je nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja, za kar bi lahko rekli tudi, da:

- so to dominantne vrednote, sprejete od neke organizacije,

- način, kako se stvari pri nas izvajajo,
- filozofija, ki je temelj politike podjetja v odnosu na svoje zaposlene in kupce itd. (Vila, 1994, str. 344).

V strokovni literaturi verjetno najpogosteje omenjajo definicijo, ki jo je oblikoval E.H. Schein (Schein v Možina, 1994, str. 177): "Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme." Leta 1987 je isti avtor organizacijsko kulturo definiriral kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

Vsekakor je kultura nekaj, kar predstavlja posebno pozicijo posameznega podjetja, ki je pozitivno ali negativno vrednotena in se nanaša tako na lastno (organizacijsko) preteklost kot na odnos do okolja.

Kultura pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja (Lipičnik, 1998, str. 206). Kultura se večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis in/ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo.

Organizacijsko kulturo gre razumeti predvsem kot lastnost skupine ali članov organizacije. Je določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Znotraj organizacijskih teorij obstajajo različne usmeritve in šole, pomembnejši sta predvsem kognitivna in simbolna usmeritev.

- V kognitivni šoli je kultura razumljena kot vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane. Kultura je torej oblika pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja.
 - Simbolna koncepcija kulture je po drugi strani osnova za različna stališča glede organizacije in njenih značilnosti. Kultura je tu razumljena kot sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje.
- Glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev o njihovi prisotnosti, se lahko pojav kulture strukturira v različne ravni:
- Prvo raven tvorijo produkti, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih. Ti elementi so najbolj vidna raven kulture, ki predstavljajo fizično in družbeno realnost, tehnološki output organizacije, besednjak, ki ga uporabljajo njeni člani ter vidne vedenjske obrazce. Stopnja razpoznavnosti je dokaj visoka, kar pa ne zagotavlja tudi

visoke stopnje razumljivosti. Če jih želimo bolje razumeti, moramo analizirati centralne vrednote, ki zagotavljajo vsakdanja operativna načela.

- Drugo raven predstavljajo vrednote, ki jih lahko definiramo kot "nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je". Po sprejetih vrednotah še ne moremo soditi o organizacijski kulturi, kajti sprejete vrednote so včasih nasprotne obstoječi kulturi. Velik del obnašanja nam v takih primerih še vedno ostane nejasen in nerazumljiv. S tem, ko spoznamo vrednote, razumemo samo del kulture, da pa pridemo do globljega razumevanja – da bi dešifrirali obrazce delovanja – moramo spoznati najglobljo raven kulture, to so temeljne predpostavke (Mesner, 1995, str.10 - 23).

Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno nov pojem, zato jo kaže razmejiti od drugih sorodnih pojmov:

- Organizacijska klima. Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Razlike med njima so naslednje:
 - Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji.
 - Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj itd, klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti.
 - Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.
- Filozofija organizacije. Opredeljuje temeljne in zato relativne stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije in o pravilih obnašanja. V tem smislu predstavlja del organizacijske kulture in sicer njeno normativno komponento. Od kulture se loči po tem, da predstavlja zaželeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije.
- Organizacijska strategija. Ukvarja se s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja organizacije in s potmi za njihovo doseganje, ima instrumentalni značaj za organizacijo. Kultura pa se ukvarja s temeljnimi predpostavkami, vrednotami ...
- Neformalna organizacija. Nasprotno od formalne organizacije predstavlja neformalna organizacija sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v formalni organizaciji. Člane neformalnih skupin vežejo prijateljski odnosi in cilji, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije. Neformalno organizacijo štejejo kot del organizacijske kulture (Možina, 1994, str. 191 - 192).

V zvezi z organizacijsko kulturo se pojavlja še en izraz – kulturni kapital. Sposobnost oblikovati in uresničiti vizijo ter strategijo bodo imela samo podjetja z zelo motiviranimi kadri. Za ta podjetja pravimo, da imajo kulturni kapital. Kulturni kapital je tako vrednost, dodana kolektivnemu miselnemu stanju (vrednote, prepričanja in obnašanja) organizacije, ki podpira povezavo s svojimi zaposlenimi, kupci in poslovnimi partnerji ter družbo.

Kulturni kapital opredeljujejo naslednje lastnosti:

- lahko pridobiva ali izgublja pri vrednosti;
- težko ga je ustvariti, preprosto pa ga je izgubiti;
- njegova vrednost ni zajeta v računovodskih izkazih organizacije;
- bistveno pripomore k tržni vrednosti organizacije.

Organizacije z visoko vrednostjo kulturnega kapitala uživajo velik ugled in v taki organizaciji si iščejo zaposlitev tudi najboljši kadri (Noč, 2001, str.60).

Iz navedenih opisov oziroma definicij organizacijske kulture lahko povzamemo, da je to zelo širok pojem, ki je v bistvu težko opredeljiv. Avtorji so si nekako enotni, da je to način razmišljanja in delovanja v organizaciji, je lastnost skupine ali članov organizacije in deluje na nekih globljih ravneh, ki se jih člani te organizacije niti ne zavedajo, težko pa je prepoznavna tudi za nekoga, ki jo želi proučevati.

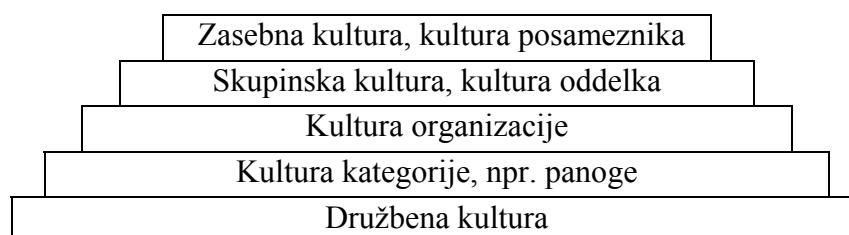
2.2. SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kultura organizacije se ne izraža neposredno, temveč skozi odnos do sebe in okolja. Sestavljena je iz različnih subkultur. Podobno, kot je formalna organizacija sestavljena iz različnih področij, oddelkov, enot, je tudi kultura organizacije kombinacija različnih podkultur. Subkultura pomeni v bistvu neko skupino ljudi, ki imajo nekaj skupnega in se po tem ločijo od drugih. (Ivanko, 2000, str. 239)

Sistemi model kulture, subkulture in superkulture (Slika 1) prikazuje, kako znotraj podjetja lahko obstoje različne subkulture.

Vrednote posameznikov bolj ali manj vplivajo na prevladujoče vrednote družbe, te vrednote pa delujejo v nasprotno smer in spodbujajo enake ali sorodne vrednote posameznikov. Zaradi tega so kultura posameznika, kultura skupine, kultura organizacije, kultura panoge, ki ji pripada organizacija, pa kultura okolja ali dežele povezane med seboj. Vrednote so korenine vsake kulture in ker so vrednote dobrine, ki ljudem največ pomenijo, naleti na odpor vsako ravnanje, ki krši te vrednote. Razumevanje in upoštevanje kultur organizacij in okolja je nadvse pomembno za management (Možina, 2002, str. 176 - 185).

Slika 1: Sistemski model kulture, subkulture in superkulture



Vir: Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 189

Subkulture v organizaciji nastanejo takrat, kadar člani posamezne skupine med seboj sodelujejo in komunicirajo in se sami identificirajo kot posebna skupina. Verjetnost za oblikovanje subkultur v organizaciji je večja, če je organizacija velika, če je starejša in notranje diferencirana.

Odnos med organizacijo in subkulturami je različen, možne so naslednje variante:

- harmoničen odnos, ko se vrednote in norme subsystemov in organizacije v celoti skladajo;
- podporni odnos, kadar vrednote podsistemov podpirajo vrednote sistema, obenem pa razvijejo še nekatere svoje vrednote, ki jim kultura sistema ne ustreza;
- okrepljujoč odnos, kadar so vrednote celotnega sistema v podsistemih poudarjeno zastopane in uveljavljene;
- nasprotujoč odnos, kadar so vrednote podsistema v odkritem ali prikritem nasprotju z vrednotami celotnega sistema in postopoma oblikujejo nasprotno kulturo.

Sestavine organizacijske kulture je mogoče razdeliti na tiste, ki so dostopne zunanjemu opazanju (opazljive) in na one, ki jih ne moremo neposredno opazovati, ampak o njih lahko le sklepamo. Med slednje vsekakor sodi tisto, kar mnogi avtorji pripisujejo zunaj zavestni vsebini kulture. Gre za dejavnike organizacijske kulture, ki se jih člani ne zavedajo in je o njih mogoče le sklepati na podlagi opazljivih sestavin. To so t.i. temeljne predpostavke in jih postavljamo na raven pred-zavesti ali praktične zavesti. Gre za sestavine, ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvora oziroma vzroka. So samoumevne, nevidne in pred-zavestne. Med nje sodijo: odnosi z zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti, narava človeških odnosov. Njihovega obstoja ni mogoče neposredno preveriti, ampak se moramo zadovoljiti s sklepanjem.

Kavčič (Kavčič v Možina, 1994, str. 179-190) kot opazljive sestavine organizacijske kulture razlikuje :

- vrednote,
- norme,
- tipične obrazce vedenja,
- vzornike,
- običaje in obrede,
- komunikacije,
- proizvode in storitve .

Če izhajamo iz opredelitve organizacijske kulture, lahko pod sestavine štejemo tudi vodenje, motiviranje zaposlenih, organiziranost dela in sodelovanje.

Vrednote

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. Delujejo kot notranja kontrola v posamezniku, praviloma pa imajo splošnejšo vrednost. Vrednote imajo integrativno vlogo v organizaciji.

Nastale so kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo oziroma skupino. Takšne temeljne vrednote v podjetju so npr. zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, dobiček, sposobnost obratovanja itd.. Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj delajo člani to, kar delajo. Ker so težko neposredno opazljive, pogosto moremo o njih sklepati šele na podlagi spraševanja ključnih ljudi v organizaciji. S tem pridemo le do vrednot, ki so manifestne ali izpostavljene. Povedo le to, kaj ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja, kar bi idealno imeli za razlog. Prave vrednote pa so lahko bolj skrite ali zunaj zavesti. Zato postavljajo nekateri avtorji vrednote na mejo med zavestnim in zunajzavestnim (Možina, 1994, str. 180).

Posameznike ločujejo različne osebnosti, gojijo različne vrednote in prepričanja, razlikujejo pa se tudi njihovi vedenjski vzorci. Podobno kot posameznike, delimo po sistemu vrednot, prepričanju in oblikah vedenja tudi organizacijske kulture. Ko se posameznik pridruži neki organizaciji, se lahko sreča z vrednotami, ki so njegovim osebnim podobne ali pa popolnoma drugačne. Govorimo o usklajenosti ali neusklajenosti vrednot posameznika z vrednotami organizacije. Mnoge od teh vrednot so lahko pozitivne, kot denimo izpolnitev zaposlenih, učinkovita komunikacija, integriteta, zadovoljitev kupcev, preglednost. Če te vrednote zaposleni v celoti sprejmejo in upoštevajo pri vsakdanjem delu, čez čas postanejo del običajnega vedenja oziroma kulture. Ravno tako je mogoče, da organizacije delujejo na podlagi vrednot, ki so lahko potencialno omejujoče. Primeri teh vrednot so manipulacija, obrekovanje, skrivanje informacij in znanja, pretiran nadzor, ustrahovanje in podobno. Drugi način za opis teh vrednot je, da jih opišemo kot vrednote, ki temeljijo na strahu. Tako na primer pretiran nadzor kaže na premajhno zaupanje v sistem ali ljudi. Vodja s takim vedenjem je prepričan, da bo šlo vse narobe, če popusti. Posledica takega vedenja je strah med zaposlenimi, ki se bodo bali tvegati, to pa lahko ohromi razvoj, ustvarjalnost, odgovornost in podjetniško miselnost (Noč, 2002, str. 61).

Vrednote so dobrine, ki ljudem največ pomenijo, lahko so gmotne, kot premoženje, lahko tudi negmotne, na primer moč in oblast, poštenje in dobrot. Ravnanje v skladu z vrednotami, ki oblikujejo posamezno kulturo, velja v njej kot primerno, pošteno, etično ali moralno. Če želimo shajati z ljudmi, se moramo izogibati ravnanju, ki bi bilo v nasprotju z njihovimi vrednotami. To še posebej velja za managerje, saj zmorejo obvladovati organizacijo le, če znajo shajati z ljudmi, jih učinkovito voditi.

Tavčar navaja (Tavčar v Možina, 2002, str. 206-211), da se vse bolj uveljavlja raba, ki pravi, da je odločanje v skladu z vrednotami ljudi etično, ravnanje v skladu s temi odločitvami pa moralno. Etika ima več ravni. Govorimo o:

- etiki managerjev kot posameznikov (kakšne so njihove vrednote in kako trdno se ravna po njih);
- etiki managementa (etika vseh managerjev v organizaciji);
- etiki organizacije (kako organizacija ravna ob vrednotah vseh ljudi, s katerimi je v stiku – predvsem sodelavcev);
- poslovni etiki (kako organizacija v poslovanju spoštuje prevladujoče vrednote v okolju);

- etiki družbe (kakšne vrednote imajo v njej posebno veljavo).

Manager se torej srečuje z različnimi etikami (posameznikov, skupin, organizacij ...) in se zato lahko znajde v stiskah, v etičnih dilemah. Etične dileme so nasprotja interesov, ki izhajajo iz vrednot udeležencev. Managerjeve odločitve v zvezi s tem so lahko rutinske, po vnaprej določenih pravilih; lahko so analize, izhajajo iz znanja, največ pa je intuitivnih.

Norme

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnostmi. Usmerjajo k delovanju, ki povezuje družbene skupine, zagotavljajo konsistentnost v delovanju članov skupine, neupoštevanje norm je povezano s sankcijami. Te so lahko ukazi, prepovedi zahtevanega ravnanja, zapovedi, usmeritve, priporočila, nasveti ali dovoljenja. Njihovo upoštevanje je spodbujeno vsaj s socialno prisilo, ki je lahko različno močna, od tihega neodobravanja do javnega obsojanja in izločanja iz skupine (organizacije). Za organizacijsko kulturo so norme same po sebi manj zanimive, bolj je pomemben način, kako se v življenju uveljavljajo.

Vrednote in norme so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture, zato jih najdemo kot sestavino skoraj v vseh definicijah. So na meji med zavednim in nezavednim. Člani organizacije se jih praviloma ne zavedajo posebej, oziroma jih dojemajo kot nekaj samoumevnega. Pač pa jih hitro opazi tisti, ki v organizacijo pride na novo (Možina, 1994, str.180).

Tipični obrazci vedenja

Gre za širše tipične vzorce ali obrazce vedenja v posamezni skupini, ki obsegajo večje enote obnašanja. Taki tipični obrazci so enaki pri vseh članih določenih skupin. Posameznikove prvine vedenja se združujejo v širše enote. Pogosto se izražajo v obliki »tako to delamo pri nas«. Kavčič pravi (Kavčič v Možina, 1994, str.180), da se skupine med seboj ločujejo prav po takih tipičnih obrazcih vedenja.

Vzorniki

V mnogih organizacijah obstajajo idealni modeli voditeljev ali delavcev. To so osebe, ki so s svojim delovanjem veliko koristile organizaciji in predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja za organizacijo. Pogosto so to njeni ustanovitelji ali njeni prvi (zelo) uspešni voditelji. Lahko so tudi obstoječi vodje v organizaciji, posebej če gre za dolgoletne uspešne in uveljavljene voditelje. Analiza tipičnih dejanj takih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture. Gre za ravnanje, ki je bilo osnova za uspešnost razvoja organizacije. Če gre za žive ljudi, so vzorniki le toliko časa, dokler je organizacija uspešna. Z njenim propadom lahko postanejo iz pozitivnih celo negativni »heroji« (Možina, 1994, str.181).

Običaji in obredi

Sem sodijo različne proslave organizacijskih obletic, načini obeleževanja posameznih večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave itd. Ponekod se ob izjemnih uspehih posameznika drugi delajo, kot da se ne bi bilo nič zgodilo ali da gre za nekaj normalnega. Drugje pa jim dajejo priznanje, tudi če gre za dosežek, ki ni neposredno pomemben za organizacijo. Ponekod velja določen način oblačenja, pričeska itd. kot norma ali pravilo. Tudi analiza takšnih dogajanj lahko odkrije pomembne sestavine organizacijske kulture (Možina, 1994, str.181).

Komuniciranje

Komunikacije so živčni sistem organizacije, so torej ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Z vidika kulture organizacije je pomembno predvsem neformalno in dejansko komuniciranje in odnos tega do formalnega, kot je v organizaciji načrtovano in razvito. Gre za vprašanja, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihaja do pomembnih informacij, ali obstoje v organizaciji govorice in kakšne narave so, kolikšen pomen in obseg imajo čenče itd. Vse to odkriva pomembne sestavine organizacijske kulture. Delno je te pojave možno šteti v kategorijo tipičnih obrazcev obnašanja in norm ali vrednot. Vendar so komunikacije z vidika opazovanja seveda mnogo bolj preprosta kategorija (Možina, 1994, str.181).

Ločimo med sistemom komuniciranja od vrha navzdol in od spodaj navzgor (Možina et al, 1998, str. 164-165). Prvi je pomemben za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, za dajanje navodil pri izvajanju odločitev in za dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. K prvemu prištevamo zlasti oblike:

- interni časopisi in bilteni, ki so redni in namenjeni vsem zaposlenim,
- občasne publikacije za obveščanje posebnih skupin delavcev,
- obvestila na oglasnih deskah,
- interna televizija,
- elektronska pošta,
- poslovna poročila.

Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in o raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje. Običajno teče med podrejenim in nadrejenim ob vsakodnevnih delovnih stikih. Oblike formalnega komuniciranja navzgor so:

- pisanje poročil o delu,
- pritožbeni postopki,
- sistemi za dajanje koristnih predlogov,
- raziskovanje mnenj oziroma stališč delavcev .

Še posebno koristno je lahko neformalno komuniciranje. Določene informacije se hitro širijo in gredo mimo vodstva. Vodstvo lahko nanje vpliva, ne more pa jih nadzirati. Te informacije imajo pomembno funkcijo sproščanja napetosti, oblikovanja skupin zaposlenih in

povečevanja identifikacije z organizacijo. Management lahko ujame informacije, ki odsevajo določene organizacijske probleme. Pri tem je pomembno, da se sporoča o problemih, ne o ljudeh, ki dajejo informacije.

Vodstva uspešnih podjetij po svetu se trudijo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in skladno s tem z njimi komunicirala o vseh vitalnih problemih podjetja. Teme obsegajo stanje na trgu in položaj v primerjavi s konkurenco, vizijo prihodnosti podjetja, usmeritve v posameznih segmentih poslovanja in seveda kopico operativnih problematik, kjer se pričakuje tudi največ povratnih informacij s strani zaposlenih (Jančič, 1998, str. 9).

Dobra obveščенost zaposlenih o vseh vidikih poslovanja podjetja, ki niso poslovna skrivnost, je za vzpostavitev in vzdrževanje dobre klime v podjetju ključnega pomena. Ljudje se v podjetjih običajno pritožujejo, da jim ni nič jasno, kakšni so strateški cilji, načrti in podobno. Take pripombe zaposlenih vodstvo običajno vzame kot sitnarjenje nikoli zadovoljnih delavcev. Pozablja pa, da ponavadi ljudje ne znajo neposredno izraziti svojih želja. Kritika slabe obveščенosti je pogosto zamaskirano prepričanje, da si vodstvo za pogovor s svojimi delavci ne vzame dovolj časa. Posvečanje pozornosti medsebojni komunikaciji, ki ne obsega le golega dajanja navodil, kaj je potrebno storiti, omogoča ljudem, da se počutijo obravnavani s strani vodstva podjetja ne le kot najemna delovna sila, temveč kot ljudje in resnični partnerji v poslu. Na ta način bodo bistveno bolj motivirani za kakovostno delo. Če želi podjetje sposobne in učinkovite zaposlene, potem jim mora nuditi okolje, v katerem se bodo počutili pomembni in močni. Zadržan in šibek delavec, kateremu vodja ves čas dokazuje svojo superiornost, ne bo nikoli mogel dosegati standardov poslovne odličnosti. Zaposlene je potrebno za celovito informiranost povprašati še o njihovem zadovoljstvu z zadovoljevanjem lastnih potreb v podjetju. (Zadel, 2001, str 82 - 84)

Izredno veliko vlogo v internem komuniciranju igrajo neposredni vodje. Ti bi se morali spustiti na komunikacijsko raven delavca in sprejeti dobre ideje in predloge svojih sodelavcev ter jih vgraditi v izboljšanje dela. Če vodja samo pošilja sporočila in navodila za delo, pri tem ne upošteva potreb, interesov in želja zaposlenih, lahko prihaja do napak pri delu, delavci so slabe volje, nimajo interesa in vneme za delo ter si ne upajo komunicirati z vodjo (Kejžar, 1998, str 10-12).

Vodje bi morali biti dostopni za sporazumevanje s svojimi delavci, večkrat bi morali z njimi razpravljati o problematiki dela, izvedljivosti nalog, morali bi biti sprejemljivi za dajanje pobud in predlogov za reševanje problemov, izboljšanje dela, poslovanja in organizacije. S tem bi ustvarili in vzdrževali ugodno delovno klimo v svoji delovni enoti, hkrati pa dosegli spodbudno komunikacijsko ozračje v organizaciji.

Poznavanje poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov lahko pomembno prispeva k povečanju motiviranosti zaposlenih. Zaposleni namreč pogosto ne poznajo dovolj poslovne stvarnosti in

se zato ne zavedajo pomena določenih aktivnosti oziroma načinov dela za konkurenčnost in za dolgoročni uspeh podjetja. Prav zato je koristno, če so zaposleni seznanjeni z rezultati poslovanj, s konkurenčnim položajem podjetja in s kritičnimi točkami poslovanja.

Proizvodi in storitve

V širšem pomenu gre za vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. To so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne zlasti za empirično preučevanje. Prehod na nov proizvodni program, recimo, nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika itd. Vendar pa je v proizvodih in storitvah tudi najteže odkriti, ki predstavlja kulturno vsebino (Možina, 1994, str.181).

Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem (Adizes et al, 1996, str. 91-93). Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjava večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine pri ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Uspešni vodje imajo naslednje temeljne sposobnosti vodenja:

- Delitev moči, vpliva in kontrole s sodelavci. To pritegne člane tima k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev.
- Intuicija, kot sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje. Dobri vodje se hitro odzivajo na zahteve okolice, potrebe članov, hitro ugotovijo, kaj je vredno narediti v danih okoliščinah in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v timu ali zunaj njega.
- Poznavanje samega sebe je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko premostili svoje slabosti. Za vodjo je pomembna povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko, kdaj in kje je bil vodja uspešen. Povratna informacija daje možnost za večji pregled nad problematiko poznavanja samega sebe.
- Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje le-teh. Pomembno je imeti in poznati vizijo, ki pa je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije. Pomembno je, da uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so zaposleni, potrošniki in delničarji.
- Skladnost vrednot pomeni, da je vodja sposoben razumeti pomembna organizacijska načela in vrednote organizacije ter odkrivati tudi vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani, vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani. Taki primeri so v praksi pogosti tako na organizacijski ravni kot tudi na ravni delovnih timov.

Stališča, prepričanja in vizije vodstva imajo pomemben vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov, ki prežemajo celotno organizacijo. Vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo nam pogostokrat pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje tako, kot deluje. Ni nujno, da ima formalno vodstvo monopol pri oblikovanju kulture v organizaciji. Pozicija moči mu daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja, ker imajo možnost nagrajevati oziroma sankcionirati (ne)želeno vedenje. Tudi ostali zaposleni imajo vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture bodisi kot neformalni voditelji ali preprosto samo tako, da delujejo v organizaciji. Kajti kultura ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, temveč se razvija skozi proces družbenega delovanja (Mesner, 1995, str. 66 - 88).

Celovito vodenje je bolj izziv kulture kot tehnologije in pomeni prenos pozornosti od posameznika na odnose v skupini (Gorišek, 2001, str 91 - 93). Strategija obdržanja dobrih ljudi, ki izhaja iz zadovoljstva zaposlenih zajema:

- zadostno širino odločanja o lastnem delu,
- spodbujanje zadovoljstva s plačilom in bonitetami,
- zagotavljanje notranje promocije in odpiranje priložnosti,
- možnost izobraževanja in treninga,
- aktivna promocija pozitivnih odnosov s sodelavci,
- vzpostavljanja formalnih/neformalnih, vertikalnih/horizontalnih kanalov komuniciranja.

Glasser navaja (Glasser, 1998, str. 33), da moramo za vzpostavitev in ohranitev odnosov pri vodenju prenehati izbirati prisilo, siljenje, kaznovanje, manipuliranje, ukazovanje, kritiziranje in podobno. Ta razdiralna vedenja moramo nadomestiti z izbiranjem skrbi, prisluha, podpore, pogajanj, spodbud, zaupanja, sprejemanja in podobno.

Motiviranje

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Možina, 1994, str. 517).

Motivacijo lahko pojmujeemo kot proces, ki povzroča, da se ljudje obnašamo in delujemo ter da to počnemo v določeni smeri. Mehanizem motivacije pa je vse, kar nas vodi k aktivnostim oziroma kar daje tem aktivnostim vektorsko obeležje: pojavnost, smer, intenziteto in trajanje (Jezernik, 1977, str 24).

Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str 109).

Če vemo, kaj motivira ljudi, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Opredelitev razlike med motivacijo in manipulacijo: manipulacija je, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker mi tako hočemo, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravimo, da bo nekaj storil, ker bo hotel sam to storiti. Manipulativni način ravnanja z ljudmi ne ustvarja idealnega stanja, v katerem bi bila prizadevanja managerjev in drugih ljudi v podjetju usklajena in bi se vsi trudili za doseganje skupnih ciljev (Denny, 1997, str. 9 - 11).

Enostavna teorija motiviranja pravi, da ljudje delamo zato, da bi se približali ugodju ali izognili neugodju. Ljudje bi bili torej motivirani, če bi jim v zameno za njihovo delo ponudili ugodje, ki si ga želijo ali pa jih obvarovali pred neprijetnostmi (Lipičnik, Možina, 1993, str. 41).

Motivacijska teorija Maslowa pravi, da ima človek hierarhijo potreb, njegovo delovanje pa je po zadovoljitvi nižjih vrst potreb usmerjeno k zadovoljevanju višjih vrst potreb. Potrebe je od najosnovnejših naprej razdelil takole: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samospoštovanju ter potrebe po samouresničevanju. Ko so potrebe določene stopnje ustrezno zadovoljene, človeka ne motivirajo več, takrat ga motivirajo potrebe višje stopnje (Lipovec, 1987, str. 112).

Herzberg meni, da imajo delavci dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na vedenje in aktivnost v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja. Dejavniki okolja povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Dejavnike okolja, ki se nanašajo na denar, varnost, politiko organizacije, nadzor, delovne pogoje je Herzberg imenoval higieniki. Le ti vplivajo na človekovo počutje pri delu in s tem posredno na njegovo motivacijo, saj s tem, ko odstranjujejo neprijetnosti in odvečne napetosti, ustvarjajo primerno nevtralno podlago za delovanje motivatorjev. Druga vrsta potreb delavca izvira neposredno iz vsebine dela in te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki. Te Herzberg imenuje motivatorji. Ti dejavniki so: dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje. Prisotnost teh dejavnikov povzroča zadovoljstvo, hkrati pa motivatorji ljudi direktno spodbujajo k delu. Herzberg je s proučevanjem tudi ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo higienik ali samo motivator, le da so nekateri bolj motivatorji, drugi pa imajo bolj značaj higienika, odvisno tudi od ravni, na kateri je posameznik zaposlen (Vroom et al, 1990, str. 56-57).

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela temelji na vprašanju, kako lahko ravnatelj spremeni lastnosti dela, da bodo zaposleni s tem bolj motivirani za delo. Pri tem je ugotovil tri najvažnejše psihološke dejavnike, ki vplivajo na motivacijo za delo – doživljanje pomembnosti dela, doživljanje lastne odgovornosti za uspešnost nekega dela in poznavanje rezultatov svojega dela (Lipičnik, 1996, str. 167).

Različne ljudi motivirajo različni dejavniki - in da je stvar še bolj komplicirana – isti ljudje imajo različne potrebe ob različnem času. Torej bodo različne nagrade dosegle svoj namen ob

različnih časih pri različnih ljudeh. Svojo selitev na določeno delovno mesto lahko nekdo smatra kot nagrado, nekdo drug pa kot kazen – in čez nekaj let se njuna percepcija lahko ravno obrne. Prav tako lahko dodatno izobraževanje nekemu predstavlja pomembno motivacijo za delo, nekemu drugemu pa zgolj nepotreben napor – in že spet se njuna percepcija čez čas ravno obrne (Vroom et Deci, 1992, str. 100).

Dejavniki motivacije

Vodstva podjetij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. To so predvsem: pričakovanja, delovni cilji in rezultati, pohvale in graje ter plače in nagrajevanje.

Pričakovanja. Kot pogosto ponavljajo raziskovalci motivacije, je rezultat motivacije pričakovanje. Ljudje smo zadovoljni, če se naša pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv ali pričakovanje. Nikoli ne bi smeli dovoliti, da bi ljudem budili napačna pričakovanja, jim obljubili nekaj, kar ne bi mogli izpolniti (Lipičnik, 1996, str. 170). Od posameznikovega pričakovanja je odvisna njegova zavzetost za delo. Če posameznik ne pričakuje veliko od dela, ne bo vlagal dosti napora.

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila dva enakovredna in neodvisna cilja (Lipičnik, 1996a, str.23), saj veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Z ukrepi naj bi zagotovili, da koristimo učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. V obdobju, ko se mora organizacija boriti za svoje preživetje, dajemo prednost učinku. Bolj kot je položaj organizacije varen, bolj si mora prizadevati tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Učinkovitost lahko označujemo kot razumski cilj, posameznikovo ali skupinsko zadovoljstvo pa kot emocionalnega.

Delovni cilji in rezultati. Cilji so temelj, na katerem je mogoče sprožati katerokoli dejavnost v podjetju. Cilj v svojem bistvu pomeni pot, ki jo načrtamo, da bi prišli do želenega rezultata. Če je več ciljev v organizaciji, jih je potrebno združiti, povezati v horizontalnem in vertikalnem smislu. Vsako podjetje ima svoje cilje urejene v nekakšno strukturo ciljev. Iz ciljev, ki veljajo za organizacijo kot celoto in so najpomembnejši, so razviti cilji za posamezne oddelke, poslovna funkcijska področja v podjetju, za posamezne skupine delavcev in cilje za posameznike. Lahko govorimo o tako imenovani hierarhiji ciljev. Delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali se mu le-ta zdi zelo oddaljen, izgublja voljo do dela. Vsak posameznik mora imeti opredeljen delovni cilj, nekakšen načrt za doseganje določenih delovnih rezultatov. Delovni cilji so lahko različni, biti pa morajo: dosegljivi, čimbolj natančno opredeljeni in čim lažje merljivi. Samo za takšne cilje je mogoče kasneje ugotavljati, v kolikšnem obsegu so bili doseženi. Zelo pomembno je, da podrejeni svoje cilje sprejme, jih razume in sodeluje pri postavljanju ciljev. Podrejeni zase predlaga delovne cilje in se z nadrejenim, ki razvija cilje za podrejenega, sporazume o svojih ciljnih in delovnih načrtih (Možina et al. 1994, str. 271 -351).

Postopek načrtovanja delovnih ciljev zajema naslednje stopnje (Možina, 2000, str. 54):

- opisovanje in določanje ciljev organizacije,
- opredelitev načrtov za posamezne delovne enote ali naloge,
- razlaga poslovnim in strokovnim delavcem na raznih organizacijskih ravneh, kaj se od njih pričakuje, da bodo doseženi zastavljeni cilji.

Zupanova navaja (Zupan, 2001, str. 13), da sta bila dobiček in donosnost dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, ki pa v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščata več. Danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Učinkovitost poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki jih potrebujemo, da pridemo do cilja. Pri uspešnosti gre torej za to, da počnemo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da jih počnemo pravilno. Za obstoj podjetja je pomembno, da si postavi dovolj visoke in zahtevne cilje, drugače ga lahko konkurenca izrine s trga. Za dolgoročno uspešnost podjetja pa niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni ter drugi, ki so na kakršenkoli način povezani s podjetjem. V mnogih podjetjih so zaradi tega sprejeli model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki poleg finančnih rezultatov uspešnost merijo s treh dodatnih vidikov:

- vidika strank (zadovoljstvo strank),
- notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje),
- učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih zmožnosti).

Dobro oblikovan sistem delovnih ciljev in dosežkov je tesno povezan z naslednjimi najsplošnejšimi dejavnostmi v podjetju (Možina et al. 1998, str. 219):

- postopkom za določanje povečanja plače ali različnih nagrad pri zaposlenih;
- postopkom, v katerih se določa napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti, ki jih ima oseba;
- omogoča sprejemanje odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov;
- omogoča določanje potreb po izobraževanju in razvojnih tehnikah;
- zagotavljanje uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenim in podrejenim;
- prilagajanje zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

Doseganje zastavljenih ciljev in dobri rezultati podjetja močno vplivajo na ozračje v podjetju in na oblikovanje organizacijske klime. Če si vodstvo podjetja zastavi cilje, ki jih zaposleni sprejmejo za svoje in jih doživljajo kot osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom, se bo oblikovala klima, ki bo na doseganje ciljev ugodno vplivala. Ljudje bodo zadovoljni s tistim, kar so dosegli in nezadovoljni s tistim, česar niso dosegli.

Pohvale in graje. Večina avtorjev meni, da pohvale zelo močno pozitivno vplivajo na aktivnosti in da graje oziroma kazni zmanjšujejo zavzetost ljudi za delo in njihov delovni

učinek. Pohvala bi delovala negativno, če bi pohvalili delavca, ki tega ne zasluži in bi to vplivalo na vse ostale.

Priznanja v različnih oblikah se izraža posameznikom in skupinam za:

- doseganje določenih poslovnih ciljev,
- ideje, predloge zaposlenih,
- redno prisotnost in brez poškodb pri delu, delovno dobo v podjetju,
- izjemne dosežke delavca.

Največkrat gre za denarne nagrade (enkratni znesek, povišanje plače za krajši ali daljši čas, darilni bon) ali različne oblike "trofej" (diploma, plaketa). Tu in tam se podeljujejo tudi praktične nagrade (smučarske vozovnice ali vstopnice za športne/kulturne prireditve ali različni izdelki s področja zabavne elektronike in informacijske tehnologije, unikatni izdelki, izdelki za dom in gospodinjstvo, knjige, kasete, plošče, pijača). Med nagrade bi lahko šteli tudi napredovanje ali dodelitev dodatnih odgovornosti ter vlaganje delodajalca v osebno rast in razvoj zaposlenega, vključno z izobraževanjem. Vse preveč pa se pozablja na priznanje, ki (skoraj) nič ne stane. Zelo enostavno – gre za besedico HVALA, ki pa nam gre zelo težko iz jezika. S pohvalo ne smemo odlašati. Izraziti jo moramo takoj. Pohvalimo zaposlenega in mu pojasnimo, zakaj je njegovo dobro opravljeno delo pomembno za nas ali za celotno organizacijo. Bodimo konkretni. Zaposlenega lahko tudi pokličemo v svojo pisarno, da bi se mu zahvalili. Vendar pa ne smemo pokvariti "slovesnega trenutka" in ob tej priložnosti razpravljati o drugih zadevah. Z objavo (na oglasni deski, v internem glasilu, na intranetu, v letnem poročilu) slik posameznikov ali skupin in njihovih dosežkov ter pohval dosežemo, da dobri posamezniki ali skupine na ta način postanejo "vidni". Nekaj nasvetov:

- Jasno izražanje povezave med doseženim in priznanjem. Prepričati se je potrebno, da zaposleni razumejo, zakaj so prejeli priznanje in kriterije za to. Tako vzpodbudimo zaposlene k podobnemu/istemu ravnanju tudi v bodoče.
- Priznanje naj bo izraženo takoj in javno, ne ga skriti med množico drugih dogodkov, biti mora v središču pozornosti.
- Priznanje naj bo izraženo osebno in odkritosrčno, spontano, izogibati se je potrebno prepogostim in "sluzastim" priznanjem.
- Tudi kdor izraža priznanje, naj uživa ob podeljevanju priznanj, ob začudenju in presenečenju prejemnika.
- Ne potencirati vrednosti priznanja, da ne bi s tem dosegli obratnega učinka (Kunc, 2001, str. 85-86).

Plače in nagrajevanje. Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zaradi tega se v organizacijah srečujemo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Izkazalo pa se je, da na delavčevo zavzetost za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina (Lipičnik, 1996, str.177).

S sistemom plač, ki ga je neka organizacija oblikovala, le-ta v bistvu želi stimulirati delavce za doseganje ciljev, ki jih je postavila (Lipičnik, 1998, str.131). To je nekakšno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti in je prilagojeno določenemu okolju z določeno kulturo, klimo itd. Zaradi tega sistemov plač ne moremo kar na slepo prenašati iz enega podjetja v drugo.

Pomembno je, da organizacije motivirajo ljudi s plačo, ne za njo. Če organizacije motivirajo ljudi za plačo, bodo ti na vsak način hoteli vedno večjo. Če se bodo navadili, da za storjeno vedno kaj dobijo, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec.

Organiziranost dela

Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi v organizacijo. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev. V nasprotnem primeru je storilnost delavcev nizka, delavci odhajajo iz organizacije, izostajajo iz dela, se pritožujejo, povzročajo sabotaže, se zatekajo po pomoč k sindikatu in podobno.

Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalca (Torrington in Hall v Možina et al, 1998, str. 149-172) sta na podlagi študije različnih virov izločila elemente :

- Raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami.
- Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo, možnosti odločanja kaj delati, samostojno razporejanje delovnega časa. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja.
- Odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu. Pomembno je, da smo za delo, ki ga opravimo, tudi odgovorni.
- Interakcija pomeni omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela, sodelovanja, ki dajejo skupinsko energijo in možnost izbire sodelavcev. Delavcem veliko pomenijo dobro delovno razpoloženje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- Pomen dela in poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. To izhaja iz oblikovanja dela tako, da so rezultati dela vidni. Ob dobrem delu je delavec ponosen na rezultate, to mu daje poseben občutek zadovoljstva.
- Cilj in povratna informacija. Cilji naj pomenijo za delavca izziv. Jasno mora biti, kdaj se šteje, da so uspešno doseženi. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje, in dobro je, če sodeluje pri opredeljevanju le-teh.

Sodelovanje

Sodelovanje razumemo kot skupno delovanje, dajanje pomoči, medsebojno razumevanje in zaupanje pri usklajevanju prispevkov posameznih članov k postavljenim ciljem, želenim rezultatom (Adizes et al, 1996, str. 100). Resnično sodelovanje pritegne vsakega člana k temu, da prostovoljno posreduje informacije in znanja. Delavcu pomeni veliko, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno podjetje in za uporabnike. Prav tako je pomembno, da so to odnosi sodelovanja, ki dajejo skupinsko energijo, ne pa da vodijo v spore.

Dobra skupina je tista, ki zagotovi posamezniku, da se v njej dobro počuti in ima občutek, da pripada skupini pri doseganju skupnega cilja. Delavec, ki se dobro počuti na svojem delovnem mestu, bo dobre volje stopil med sodelavce. Ravno ta sproščenost močno vpliva na zaupanje med sodelavci. Različni avtorji poudarjajo, da se motivacija pri posamezniku spremeni ob delu v skupini iz ozke osebne motiviranosti v širšo kolektivno motiviranost (Jurman, 1981, str. 51).

Jamšek (Jamšek, 2000, str. 98) navaja, da so kakovostni medčloveški odnosi tisti, ki zagotavljajo primerno zadovoljstvo zaposlenih ob doseganju primerne kakovosti proizvodov ali storitev. Sodobne organizacije se morajo aktivno ukvarjati s to problematiko. Managerji morajo spoznati, da je skrb za kakovost medčloveških odnosov v organizaciji ena izmed njihovih temeljnih nalog. V ta namen lahko uporabljajo metode, kot so:

- metoda strateškega komuniciranja,
- merjenje zadovoljstva zaposlenih,
- ocenjevanje managerskih lastnosti,
- raziskovalni intervjuji,
- ugotavljanje in spreminjanje kulture organizacije,
- razvoj kadrov (metoda letnih razgovorov, metoda ocenjevanja potenciala),
- sistem plačevanja in nagrajevanja,
- skrb za urejeno okolje in dobre delovne pogoje .

2.3. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Za organizacijsko kulturo je značilnih več pomembnih lastnosti, med katere lahko uvrstimo naslednje:

- Primerno vedenje. Ko člani organizacije sodelujejo drug z drugim, uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev.
- Norme. V organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.

- Prevladujoče vrednote. V organizaciji so določene tudi posamezne vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni. Primeri takih vrednot so visoka kakovost proizvodov, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih in visoka učinkovitost.
- Filozofija. Ta je izražena v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in s porabniki.
- Pravila. To so natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Novo zaposleni se jih morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.
- Organizacijska klima. To je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev (Treven, Sriča, 2001, str. 80).

Robbins (Robbins v Vila, 1994, str. 345) je v vseh svojih delih naštel 10 temeljnih karakteristik organizacijske kulture, ki so za podjetje še posebno pomembne. Vsaka od njih se giblje v razponu od nizko ali slabo do visoko in odlično; vse te vrednosti so kvalitativne in so odvisne od individualnih ocen.

- Individualna iniciativa: stopnja odgovornosti, svobode in neodvisnosti kot lastnost posameznika.
- Toleriranje tveganja: stopnja, do katere nameščence spodbujajo, da so agresivni, inovativni in da sprejemajo tveganje.
- Usmerjanje: stopnja definiranih jasnih preglednih ciljev in pričakovanje uspešnega doseganja cilja.
- Integracija: stopnja, do katere se enote, oddelki in službe spodbujajo za tesno sodelovanje, za koordiniranje svojih akcij. To je stopnja skupnosti, ki jo želijo doseči.
- Sodelovanje z vodstvom: stopnja, do katere vodilni zagotavljajo nemotene komunikacije, svoje sodelovanje in podporo svojim podrejenim.
- Kontrola: količina pravil in predpisov ter moč nadzora nad podrejenimi z namenom kontrole izvrševanja nalog.
- Identifikacija: stopnja, do katere se člani organizacije identificirajo kot celota in manj kot neka delovna skupina ali samo znotraj svoje strokovne profesije.
- Sistem nagrajevanja: stopnja, do katere so nagrade (plače, napredovanja ...) povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov in ne s kakimi drugimi kriteriji, kot je delovna doba v podjetju, favoriziranjem posameznika ali skupine, poslušnostjo ipd.
- Toleriranje konfliktov: stopnja, do katere zaposlene spodbujajo za odprto izražanje lastnega mnenja in možnost, da zaposleni vstopajo v konflikte brez strahu.
- Oblike komuniciranja: stopnja, do katere so organizacijske komunikacije omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.

Iz literature (Možina, 1994, str. 182) je mogoče povzeti še naslednje značilnosti organizacijske kulture:

- Organizacijska kultura je socialna tvorba. Ni proizvod posameznika, ampak mnogih ali vseh.

- Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov. Oblikuje medčloveške odnose, uravnava vedenje posameznika tako, da je funkcionalno za ohranitev socialnega sistema.
- Organizacijska kultura je proizvod ljudi. Je rezultat posameznega in kolektivnega delovanja.
- Organizacijska kultura je splošno sprejeta. V socialnem sistemu kot celoti mora doseči visoko stopnjo upoštevanja, stopnja sprejemanja se stopnjuje, čim dalj posameznik živi v sistemu.
- Organizacijska kultura nastaja postopno. Je socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj in vzorcev oziroma pravil vedenja, ki se prenaša iz roda v rod.
- Organizacijsko kulturo se da naučiti. Ta proces je bistven za ohranitev organizacijske kulture.
- Organizacijska kultura je prilagodljiva. Organizacija lahko propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram, ali do prilagajanja sploh ne pride.
- Organizacijska kultura je zavestna in ne-zavestna. Sestavljena je iz evaluativnih vidikov (nanašajo se na vrednote in norme, ki uravnavajo obnašanje članov) in kognitivnih vidikov (znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov).
- Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva. Spoznati jo je mogoče na posredne načine.
- Kultura je dosežek in/ali proces. Organizacijsko kulturo je mogoče obravnavati kot dosežek ali lastnost (organizacija ima kulturo), kot proces (organizacija je kultura) ali kot oboje obenem (organizacija ima kulturo in je kultura).

Za nekatere organizacijske kulture lahko rečemo, da imajo značaj statike, za druge pa da imajo značaj dinamike. V statični organizacijski kulturi gre za stabilnost, uniformiranost in rutino, vse je vnaprej urejeno. Pri dinamično kulturi pa je vse (pravila, norme, vloge, delovna mesta, plani, organizacijska zgradba itd.) v stalnem spreminjanju. Večina organizacijskih kultur je nekje vmes med obema skrajnostma (Ivanko, 2000, str. 239).

Pomembna značilnost kulture je tudi njena kolektivna narava. Kultura je v temelju skupinski pojav. Ne more je proizvesti posameznik z delovanjem v popolni osami ali izolaciji. Kultura nastaja namreč le iz interakcije med posamezniki. Ta interakcija omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in drugih skupinskih praks, ki oblikuje jasno izražene skupne značilnosti članov skupine. Iz te interakcije sčasoma nastaja identiteta skupine, ki je jedro kulture. Mesnerjeva (Mesner, 1995, str. 131 - 134) navaja naslednje karakteristike organizacijske kulture:

- Kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja ustvarja zgodovino organizacije in oblikuje njeno identiteto – njeno kulturo. Kulturo sestavljajo le tisti elementi, s katerimi se posamezniki strinjajo.
- Kultura je vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja. Ker je kultura pripomoček, s pomočjo katerega posamezniki in skupine obvladujejo negotovosti in zmanjšujejo

grožnje, se pogostokrat dogaja, da obstoječa kultura vztraja in se ohranja kljub njeni očitni nefunkcionalnosti.

- Kultura je zgodovinski proizvod in ne nastane čez noč. Razviti kulturo pomeni, da morajo ljudje živeti skupaj v interakciji kar nekaj časa.
- Kultura je simbolni fenomen. Primer so identifikacijski simboli ali logotipi podjetij. Ti na emocionalno močan in nedvoumen način govorijo o tem, kaj je organizacija, ali kaj naj bi pomenila svojim članom.
- Kultura je dinamičen pojav. Ker nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije, se v teh interakcijah tudi spreminja.
- Nerazločna narava kulture. Organizacijska kultura ni monolitna in enotna vrsta idej in prepričanj.

2.4. TIPI ORGANIZACIJSKIH KULTUR

Posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je cela vrsta tipologij (poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s pomočjo tipa modela, ki poskuša prikazati stvarnost), ki so jih razvili različni avtorji (Ansoff, Deal in Kennedy, Handy v Rozman, 1993, str.170 - 173 in Ivanko, 2000, str. 245 - 250). Največkrat se uporabljajo spodnji trije modeli.

1. Prvi model loči pet različnih tipov organizacijskih kultur:

- Stabilni tip: člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost in imajo velik odpor proti spremembam.
- Reaktivni tip: je introvertirano usmerjen, člani so usmerjeni v sedanost in pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
- Anticipativni tip: so usmerjeni introvertirano in navzven, tveganje sprejemajo v primeru polnega zaupanja.
- Eksploativni tip: člani so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe, hočejo biti v akciji.
- Usklajevalni tip: člani so usmerjeni navzven in v prihodnost.

2. Druga model temelji na dveh merilih: prvi je dejavnik tveganja, predvsem poslovnega, na trgu. Drugi je hitrost povratnih informacij o uspehih ali neuspehih na trgu.

- Prodajna (poslovna) kultura predvideva, da je tveganje relativno majhno in povratna informacija hitra. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, timske delu in razvijanju občutka pripadnosti podjetju. Pomanjkljivost je, da je v ospredju količina na škodo kakovosti.
- Špekulacijska kultura. Tu je tveganje veliko in povratna informacija hitra, v ospredju je hiter zaslužek. To je podjetje posameznika, ki želi uspeli.
- Procesna kultura. Tu je tveganje majhno in povratna informacija počasna, primerna je za administracijo, upravne službe, velika podjetja. V ospredju je način opravljanja naloge, ne rezultat, odločitve se pripravljajo počasi in natančno.

- Sistemski kultura. Zanj sta značilna veliko tveganje in počasnost povratnih informacij, odločitve se sprejemajo na vrhu, poudarek je na izkušnjah. V takem podjetju ni mogoče narediti hitre kariere.

3. Tretji model razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur. Prikazane so na Sliki 2.

Slika 2: Tipi organizacijske kulture



Vir: Ivanko Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2000, str. 246

Prva razsežnost v modelu prikazuje nasprotje oziroma bipolarnost med fleksibilnostjo in nadzorom. Organizacija teži bodisi v eno ali v drugo smer. Druga os modela pa je nasprotje oziroma bipolarnost med poudarkom na interesih posameznika in interesih vse organizacije. Prekrižani osi dasta koordinatni sistem s štirimi kvadranti oziroma štirimi tipi kultur:

- Ciljno usmerjena, informacijsko integrirana kultura (kultura moči). Skrb je postavitve pravih ciljev in iskanje načinov, kako jih uresničiti. Vodje si skupaj s podrejenimi prizadevajo za najboljše izkoristke vseh razpoložljivih virov. Vodje izdajajo navodila, ki usmerjajo k natančno določenim ciljem. V komuniciranju gre predvsem za pojasnjevanje ciljev in razlago različnih ukrepov in predpisov. V konfliktnih položajih izsilijo vodje svoj prav, tisti, ki prispevajo k uresničevanju ciljev, so nagrajeni. Take organizacije lahko postanejo ozke. V obliki simbola je prikazana kot pajčevina. Tako podjetje teži k obvladovanju okolice, člani podjetja med seboj ne trpijo nobene opozicije. Prednost te kulture je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe.
- Kultura spoštovanja pravil (kultura vlog). Tu gre predvsem za red in sistematično delo, zelo pomembna so sporočila in poročila, komunikacija je predvsem pisna. Prisotna je

hierarhična organizacijska zgradba, ki skrbi za kontinuiteto organizacije. Centralizacija je izrazita na vseh področjih. Za vodje je bistveno, da se držijo postopkov. Spore zglajujejo z izdajanjem novih predpisov in navodil. Nevarnost je postopna okostenitev organizacije. Upodobljena je kot grški tempelj, podjetje je usmerjeno k racionalnemu obnašanju. Kultura temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti, pomembna sta hierarhija in status. Delo je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil in podobno, konflikti se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Takšna kultura je uspešna v stabilnem okolju, spremembe zaznava zelo počasi.

- Inovativna, v naloge in delo usmerjena kultura (kultura nalog). Zanja sta značilna decentralizacija in delegiranje odgovornosti. V organizaciji velja domneva, da se vsi podrejeni sami od sebe trudijo uresničevati organizacijske cilje, zato ni potreben nadzor od zunaj. Struktura organizacije je kot mreža. Moč leži na stičiščih mreže in temelji na znanju in sposobnostih. Spore gladijo s posvetovanji in jih jemljejo kot nauk za prihodnost. Komuniciranje je razvito v vseh smereh, slog vodenja je usmerjenost k cilju. V inovativni organizacijski kulturi poteka veliko dejavnosti, ki pa niso povsem nadzorovane. Obstaja nevarnost, da inovativna organizacijska kultura povzroči kaotično stanje v organizaciji. Največja vrednota podjetja je doseganje postavljenih ciljev. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se, ali dopolnilno usposobijo ali pa jih zamenjajo. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju, podjetje se hitro odziva na izzive okolja.
- Posameznika podpirajoča kultura (kultura osebnosti). Tu prihaja do odločitev predvsem po neformalnih poteh. Odločitve, ki so nujne za delovanje organizacije, so podrejene odločitvam, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov. Slog vodenja je posamičen, poudarjeni so medsebojni odnosi, v organizaciji je malo formalnih sestankov, dejavnosti, ki podpirajo delovanje organizacije, niso strukturirane. Komunikacija je večinoma ustna in poteka od zgoraj navzdol. Reševanje nasprotij, ki izhajajo iz medsebojnih odnosov, ima prednost pred tistimi, ki zadevajo delovanje organizacije. Skrb za podrejene, posameznike in skupine, je zelo izrazita. Organizirane so številne dejavnosti ob delu. V organizacijah z opisano organizacijsko kulturo obstaja nevarnost, da bo postala "klub" in da bo prenehala biti prava organizacija. Prikazana je kot protoplazma, podjetje obstaja zaradi zadovoljevanja potreb njegovih članov, vpliv avtoritete je minimalen. Prednost tega tipa kulture je v visoki stopnji motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu odgovornih oseb.

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

Ena najnovejših raziskav (Možina, 2002, str. 189) razporeja organizacije glede na to, ali je delovanje organizacije stabilno in obvladano ali prožno in neodvisno ter če je usmerjenost organizacije navzven ali navznoter na naslednje tipe :

- Skupina: delovanje prožno, neodvisno, usmerjenost navznoter. Managerji so mentorji, povezujeta jo pripadnost ali tradicija, merilo uspešnosti sta posluš za odjemalce in skrb za ljudi, največ veljajo timsko delovanje in sodelovanje.
- Adhokracija: delovanje prožno, neodvisno, usmerjenost navzven. Voditelji so inovatorji, pripravljeni tvegati, dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih možnosti, prevladuje podjetniško, dinamično in ustvarjalno delovno okolje, spodbujata se osebna pobuda in samostojnost.
- Hierarhija: delovanje stabilno, obvladano, usmerjenost navznoter. Voditelji so dobri in učinkoviti usklajevalci in organizatorji, organizacija je zelo formalizirano in strukturirano okolje, povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Dolgoročna usmeritev je stabilnost in uspešnost, merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški.
- Tržišče: delovanje stabilno, obvladano, usmerjenost navzven. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni, organizacija je naravnana na izide, naloge so prve. Dolgoročno štejeta konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev. Uspeh sta tržni delež in prodiranje v tržišče. Organizacija je trdno tekmovalna.

V zadnjih letih je postalo zelo priljubljeno tudi razvrščanje na močne in šibke organizacijske kulture. Temeljni vzrok za tako razlikovanje kultur izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga kultura na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo se predpostavlja, da v večji meri vpliva na vedenje članov organizacije in je bolj neposredno povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot šibka.

V močni organizacijski kulturi so pomembne vrednote vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih, torej splošno sprejete. Čim bolj člani organizacije te pomembne vrednote sprejemajo in jim zaupajo, tem močnejša je kultura. Skladno s to definicijo lahko predpostavimo, da bo močna kultura imela velik vpliv na vedenje njenih članov. Ker je sprejeta od vseh članov, s tem vzpostavlja tudi ustrezno ozračje za visoko stopnjo kontrole njihovega vedenja. Za organizacije z močno kulturo je značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih. Med njimi je namreč doseženo soglasje o tem, za kaj si je v njihovi organizaciji vredno prizadevati. Taka enoglasnost glede ciljev in namena ustvarja med člani organizacije zaupanje, povezanost in lojalnost organizaciji. Ta pa v povratni smeri vpliva na zmanjšanje števila odhodov zaposlenih iz organizacije (Treven, Sriča, 2001, str. 83).

Ne glede na vrsto modela, po katerem razvrščamo organizacijsko kulturo posamezne organizacije, le-te ne moremo (ali zelo redko) razvrstiti v samo en tip kulture. Kultura neke organizacije je vedno sestavljena iz dveh ali več tipov kultur, možna je le večja ali manjša prevlada značilnosti enega tipa kulture.

2.5. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Veliko kultur v organizacijah se oblikuje kot posledica dejavnosti njihovih ustanoviteljev. V vseh primerih pa niso ustanovitelji tisti, ki s svojimi prepričanji, vrednotami in akcijami

oblikujejo kulturo, ki se nato sprejme in ohrani v njihovih organizacijah. Včasih namreč ti vzpostavijo šibko kulturo, ki se dolgoročno ne more obdržati. Da bi te organizacije lahko preživele, je v njih treba namestiti nove managerje na najvišji ravni upravljanja, ki morajo začeti z delovanjem v smeri oblikovanja močne kulture.

Proces oblikovanja organizacijske kulture v novem podjetju navadno vključuje nekatere izmed naslednjih korakov:

- Posamezna oseba (ustanovitelj) ima idejo o ustanovitvi novega podjetja.
- Ustanovitelj pridobi eno ali več oseb iz okolja, ki so ključnega pomena za ustanovitev podjetja. Z njimi oblikuje osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo podjetja. Vsi v skupini so prepričani, da je njihova ideja odlična, da je smiselno prevzeti določeno stopnjo tveganja za njeno uresničitev in da je v njo vredno vložiti čas, finančna sredstva in energijo.
- Osrednja skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanavljanja podjetja.
- V podjetju zaposli še druge ljudi in s tem se začne graditi njegova zgodovina.

Kultura se prenaša na zaposlene na različne načine:

- Zgodbe. Znotraj mnogih organizacij se prenašajo zgodbe, ki pripovedujejo o dogodkih v zvezi z ustanovitelji organizacije, najvišjimi managerji in pomembnimi odločitvami, ki vplivajo na usmeritev organizacije v prihodnosti.
- Rituali. Rituale ali obrede lahko opredelimo kot ponavljajoče se zaporedje dejavnosti, ki izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v organizaciji ter pomembnost ali nepomembnost posameznih članov.
- Materialni simboli. To so npr. službeni avtomobili ali celo letala, velikost in videz pisarn posameznih članov, sodobnost opreme in primernost oblačil zaposlenih. Ti materialni simboli zaposlenim sporočajo, kdo je pomemben v organizaciji, kakšna je stopnja neenakosti med zaposlenimi, ki jo podpira najvišji management in kakšen način vedenja je sprejemljiv v organizaciji.
- Jezik. V mnogih organizacijah uporabljajo jezik za označevanje pripadnosti članov njihovi kulturi. S poznavanjem tega jezika člani potrdijo svoje sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo ohraniti. Novozaposleni se taki organizaciji soočijo s posebnim žargonom, ki pa po nekaj mesecih postane sestavni del njihovega jezika (Treven, Sriča, 2001, str. 87-93).

Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine in sicer v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrzci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo. Rast skupine in oblikovanje kulture sta torej dva konca iste palice.

Pri razvoju skupine in oblikovanju kulture igra pomembno vlogo vodstvo, saj voditelji, ustanovitelji skupine ali organizacije s svojimi vrednotami vplivajo na oblikovanje skupnih

predpostavk. Kultura nastaja v procesu, ki ga vsiljuje skupini nujnost preživetja v zunanjem okolju. Pri tem se srečuje z različnimi problemi:

- Problemi prilagajanja organizacije na okolje. Da bi se organizacija uspešno prilagodila svojemu okolju, mora najprej razrešiti nekaj osnovnih dilem. Vsaka organizacija mora poiskati odgovor na vprašanje, zakaj pravzaprav obstaja. Iz tega izvira temeljni pomen osnovne naloge ali primarnega cilja, ki ga ima organizacija. Da bi organizacija dosegla svoj cilj, se mora oblikovati tako, da bo sposobna cilj tudi uresničiti. V organizaciji se razvije poseben stil – temeljna logika o tem, kako oblikovati naloge, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja, nadzora, informiranja itd. Sposobnosti in spoznanja pa tudi tehnologije, ki jih organizacija razvije in pridobi, ko poskuša obvladovati okolje, postanejo del njene kulture.
- Problemi notranje integracije. Proces oblikovanja organizacije in nastajanja skupine je hkrati vzpostavljanje in ohranjanje odnosov med posamezniki, ki skupaj opravljajo določeno delo in opravljanje tega dela. Proces oblikovanja skupine zajema razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij (kaj npr. pomeni dober izdelek, visoka kvaliteta itd.), oblikovanje skupinskih norm (to so rezultat pogajanja vseh članov skupine in niso zgolj s strani vodstva vsiljena pravila ali navodila za delovanje) in ideologij (ideali in aspiracije za prihodnost, želeni odnosi med člani organizacije).
- Organizacijska kultura v funkciji zmanjševanja napetosti. Organizacija se na svoje notranje in zunanje probleme odziva na določen način. Ta način je vidna raven organizacijske kulture. Kultura služi tudi za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil veliko mero strahu. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi in ciljeh, kako komunicirati s sodelavci in se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, pa posameznik pridobi tudi sistem, kako izbrati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne, in ugotovi, čemu je potrebno posvečati pozornost. V tem smislu lahko organizacijsko kulturo razumemo kot vrsto filtrov ali leč, ki nam pomagajo, da zaznavamo in se osredotočamo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Organizacijska kultura je kompleksen rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov, odgovorov na kritične dogodke in do določene mere tudi naključnih dogodkov iz okolja in v organizaciji sami, ki se jih ne da predvideti (Mesner, 1995, str. 66 - 88).

Kultura v skupini, organizaciji ne nastane kar sama od sebe, ampak jo mora oblikovati management skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo naprej novim članom (Možina, 2000, str. 143). Organizacijske kulture se ne da enostavno predpisati, ampak se njene sestavine uveljavljajo z določenim načinom dela, osebnega zgleда in podobno. V organizaciji neprestano potekajo procesi privajanja in odvajanja članov na njeno kulturo in temu procesu rečemo tudi socializacija.

Rozman (Rozman, 1993, str. 174) navaja tri faze oblikovanja organizacijske kulture: analiza, vrednotenje in oblikovanje kulture. Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih

izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Druga faza je vrednotenje. Njen namen je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. Tretja faza je vpeljevanje nove kulture podjetja. Temelj le-te je utrditi organizacijsko kulturo, ki je skladna s strategijo podjetja in organizacijsko strukturo.

V novih podjetjih je organizacijska kultura skladna z osebnostjo (prepričanji, vrednotami) ustanovitelja. Ko organizacija z leti raste, razvija tudi svojo lastno kulturo, ki se lahko razlikuje od prvotne. Če želi biti organizacija dolgoročno uspešna, mora uveljaviti svojo lastno kulturo, ki temelji na motivaciji in vrednotah, ki si jih delijo vsi njeni člani in ji omogoča uspešno doseganje zastavljenih ciljev in se zaradi tega tudi razlikuje od drugih organizacij.

2.6. SPREMINJANJE IN OHRANJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

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

Zakaj sploh spreminjati organizacijsko kulturo?

Upoštevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje organizacije. Prav tako ima razumevanje organizacijske kulture pomembne praktične posledice, kajti na primer vodenje bo zagotovo bolj uspešno, če bo upoštevalo pomen kulture v organizaciji. V mnogih organizacijah so npr. prišli do spoznanja, da bi bilo potrebno vpeljati določene spremembe, nove tržne, proizvodne in finančne strategije, vendar jih ne morejo uveljaviti, ker so predpostavke, vrednote in načini delovanja, ki jih nove strategije zahtevajo, v nasprotju z obstoječimi. Tako se vodstvo, ki skuša vpeljati določene spremembe v organizaciji, sooči s problemom organizacijske kulture. Percepcije in vedenjski obrazci članov organizacije so namreč zgrajeni na trajnih predpostavkah, ki so samoumevne in so do sedaj prinašale uspeh. V večini primerov se vodstvo teh predpostavk niti ne zaveda, ker so le-te tako globoko vsajene v zavesti članov organizacije, da so praktično nevidne. Zato so nove strategije, ki izhajajo iz drugačnih predpostavk, pogostokrat neuresničljive. Vodstvo sicer velikokrat ugotavlja, da bi za uresničitev sprememb bilo poleg struktur in postopkov v organizaciji

spremeniti tudi stališča in vrednote zaposlenih. Toda če na organizacijo gledamo z vidika organizacijske kulture, postane nemudoma očitno, da sprememba stališč in vrednot zaposlenih ne bo prinesla resnične spremembe. Organizacijska kultura, ki se je s časoma razvila v organizaciji, prežema namreč vse vidike organizacijskega delovanja. Tako so namreč najrazličnejše strukture v organizaciji (od delitve dela, komunikacij, metod nadzora do struktur moči itd.), stališča in vrednote zaposlenih ter filozofija in stil vodenja samo proizvodi organizacijske kulture.

Funkcija kulture v organizaciji se spreminja. Sčasoma kultura oblikuje stabilno situacijo v organizaciji – zagotovi stabilno in predvidljivo okolje in komunikacijski sistem. Vendar pa lahko člani organizacije čez vrsto let ugotovijo, da se je obstoječa kultura tako utrdila in postala tako tradicionalna, da lahko služi samo konzervativnim elementom v organizaciji. Takšna kultura še vedno zagotavlja stabilnost, ne zagotavlja pa več identitete tistim članom organizacije, ki so na novo prišli v organizacijo in ki niso sodelovali pri njenem nastajanju. V takšnih pogojih se velikokrat oblikuje "protikultura".

Ko se organizacija premika od stanja, ko je bila pod dominacijo ustanoviteljev, preko naslednikov, v njej lahko zasledimo najrazličnejše stopnje in faze. Prva faza, ki je po navadi tudi najbolj kritična, je prehod od očeta – ustanovitelja na drugo generacijo vodstva. To obdobje po navadi zaznamuje konflikt med elementi stare in nove kulture. Člani organizacije v tem konfliktu močno personificirajo elemente stare kulture in jo v veliki meri poistovetijo z ustanoviteljem. Pri tem se ne zavedajo, da je kultura vrsta naučenih rešitev, ki je prinesla uspeh in lahko zato pri spreminjanju načina dela v organizaciji spremenijo tudi tiste posebne lastnosti organizacije, s katerimi je organizacija postala uspešna. V tem obdobju namreč velikokrat zmanjka razumevanja, kaj je organizacijska kultura in kaj prispeva k organizacijski uspešnosti. Če želi organizacija ohraniti uspešnost, mora še nadalje ohranjati in razvijati tiste elemente stare kulture, ki so v preteklosti zagotavljali identiteto zaposlenih in njene posebne sposobnosti. Zato je še kako na mestu zahteva, da se naslednike vodstva vzgoji v organizaciji. Kajti proces prehoda lahko upravlja samo nekdo, ki razume subtilnost kulturnega vprašanja v organizaciji.

Kultura je običajno v osrednji življenjski dobi organizacije že izoblikovana, se ohranja in krepi v procesu obnavljanja in rasti organizacije. Najbolj pomembni elementi kulture se odražajo v organizacijski strukturi ter v glavnih postopkih in procesih v organizaciji. Kultura se je skozi čas trdno zasidrala v praktični zavesti njenih članov. Njena vsenavzočnost povzroča, da je postala neopazna. Le redki elementi so se ohranili na ravni pozorne zavesti. To so: prepričanja in dominantne vrednote zaposlenih, pisani dokumenti, slogani, posebni žargon ter javna stališča, za katere se organizacija in vodstvo zavzemata.

Ko obstoječa kultura postane zavora za organizacijsko uspešnost, postanejo spremembe neizogibne. Med mehanizme sprememb prištevamo predvsem novo vodstvo z drugačnimi kulturnimi predpostavkami, ki bi sprožilo "odmrznitev" obstoječe kulture in oblikovanje novih predpostavk skozi proces skupnega učenja, spreminjanja strukture in postopkov. Organizacijska sprememba je zelo kompleksen in težak proces, vendar so spremembe v organizaciji kot splošen razvojni proces neizogibne. Sprememba organizacijske kulture kot neke vrste terapevtski proces (načrtovano in zavestno vodeno spreminjanje organizacijske

kulture) je zelo tvegana, vendar velikokrat zaradi stanja v organizaciji neizogibna. Kultura namreč ni tako manipulabilna kot drugi dejavniki v organizaciji. Ne da se namreč spreminjati na ta način, kot lahko na primer spremenimo strategijo, zamenjamo tehnologijo itd. Ker deluje kot vrsta implicitnih in samoumevnih predpostavk, jih ne moramo spremeniti, dokler ostajajo na ravni praktične zavesti. Lahko jo spremenimo, če jo spravimo "na površje" in se z njo spopademo.

Med najpogostejše načine induciranja sprememb prištevamo:

- kadrovske spremembe: predvsem sprememba ljudi na odločilnih položajih v organizaciji;
- poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih: oblikovanje vlog, igranje vlog, svetovanje, izobraževanje;
- spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij: prestrukturiranje, sistemi nagrajevanja, nadzora, kadrovanja, tehnološke spremembe;
- podoba podjetja: zaposleni naj bi se identificirali z novo zunanjo podobo in ji tako postali bolj privrženi (Mesner, 1995, str. 65 - 144).

Organizacijsko kulturo se najenostavneje spremeni v naslednjih situacijah:

- ko se podjetje znajde v hudi krizi, v težkih poslovnih situacijah in mora biti sprememba izvedena zelo na hitro,
- pri prehodu iz enega življenjskega obdobja podjetja v drugega (glede na krivuljo življenjskega cikla podjetja),
- enostavneje je kulturo spremeniti pri mladih podjetjih kot pri starih,
- pri spremembah vodstvenega kadra,
- enostavneje je to izpeljati v majhnih podjetjih kot v velikih,
- sprememba organizacijske kulture je odvisna od tega, kako je ukoreninjena med osebjem.

Pri izpeljavi spremembe organizacijske kulture je potrebno:

- izdelati analizo današnje situacije in ugotoviti razliko med zaželenim in obstoječim stanjem,
- izdelati plan potrebnih akcij,
- zaposlenim pokazati nevarnosti ali ovire pri nadaljnjem napredku podjetja,
- izvesti reorganizacijo podjetja,
- izpeljava pomembnih rotacij osebja,
- sprememba simbolov, običajev in podobno,
- ustvarjanje novega sistema nagrajevanja in dajanja priznanj,
- promovirati na položaje tiste ljudi, ki kažejo simpatije do novih vrednot in jih sprejemajo iz prepričanja,
- formiranje horizontalno in vertikalno skozi organizacijsko strukturo skupine, v katerih se bo razpravljalo o novem načinu poslovanja, stilu vodenja ... (Vila, 1994, str. 349).

Na splošno je pričakovati, da se bodo v organizaciji člani upirali spremembam. To sicer ne drži vedno, vendar je vsaj za večje spremembe pričakovati, da vsaj pri delu zaposlenih ne bodo sprejete z veseljem. Zakaj se ljudje upirajo spremembam? Najpogostejši so naslednji vzroki:

- neobvešččenost o spremembah,
- bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami,
- bojazen pred socialnimi neugodnostmi,
- bojazen pred neznanim,
- druge neprijetnosti (posledice v posameznikovih navadah, utečenih obrazcih življenja ...).

Vse spremembe niso enako velike. Z vidika postopka spreminjanja jih kaže razdeliti na kontinuum od rutinskih do nerutinskih. Rutinske spremembe so razmeroma pogoste, nanašajo se na manjše spremembe v obrazcih posameznikovega vedenja in ne povzročajo pomembnejših sprememb njegovega položaja. Nerutinske spremembe so enkratne, praviloma večjega pomena za organizacijo in za posameznika in lahko bistveno spremenijo položaj posameznika v organizaciji (Možina, 1994, str. 200 - 201).

Odpori in težave pri spreminjanju kulture so večji, če so sestavine kulture organizacije sorazmerno stabilne in če je kultura nastajala dolga leta in ima korenine v vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani. Težave pri spreminjanju so tem večje, čim večje so zaželenne spremembe in čim manj časa je zanje. Pri spreminjanju kulture mora manager upoštevati nekaj presojev:

- spreminjanje kulture terja spreminjanje obnašanja – najprej managerjev;
- skrbi za kulturo najvišji management ne more delegirati, važen je osebni zgled;
- spreminjanje kulture terja porabo zmožnosti (časa in sredstev);
- spreminjanje kulture je zelo dolgotrajen proces, saj terja spreminjanje vrednot;
- nezvezno spreminjanje kulture povzroča kulturni šok, pripravljenost na spremembe terja spoznanje o nujnosti sprememb;
- spreminjanje kulture ni zdravilo za vse probleme managementa.

Tavčar navaja (Tavčar v Možina, 2002, str. 193), da radikalni posegi v delovanje organizacije – prestrukturiranje, prenavljanje, reinženiring, stečaj ipd. – pogosto izničijo tudi kulturo organizacije. Če iz stare organizacije nastane nova, si mora ta zgraditi novo kulturo.

Kultura, ki se vzpostavi z ustanovitvijo organizacije, v veliki meri izhaja iz filozofije njenih ustanoviteljev. Ta vpliva najprej na kriterije, ki se uporabljajo pri kadrovanju, nato pa tudi na odločitve najvišjega managementa o tem, kakšno vedenje je sprejemljivo za zaposlene v njihovi organizaciji. Ali se bodo zaposleni sposobni prilagoditi zahtevam, ki se nanašajo na njihovo vedenje v organizaciji, bo odvisno predvsem od procesa in metod socializacije, ki jih določi najvišji management za svojo organizacijo. Za ohranjanje kulture v organizaciji so pomembni trije dejavniki:

- Izbira na novo zaposlenih. Osnovni cilj vsakega procesa izbire je določiti in zaposliti kandidate, ki imajo potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo del v organizaciji. Običajno več kandidatov ustreza vsem zahtevam delovnega mesta, na končno odločitev pa vpliva tudi presoja, kateri kandidat bo imel večino vrednot usklajenih s tistimi v organizaciji. Kandidati se v času izvajanja tega procesa veliko naučijo o sami organizaciji in če zaznajo nasprotje med lastnimi vrednotami in vrednotami organizacije, lahko sami odstopijo od nadaljnjih aktivnosti. V procesu izbire se tako izloči (z ene ali

druge strani) tiste kandidate, ki bi se morda zoperstavili ali pa poskusili spodkopati njene osrednje vrednote.

- Odločitve najvišjega managementa. Managerji na najvišji ravni upravljanja s svojim načinom vedenja in besedami oblikujejo norme, ki se nato prevzamejo na vseh nižjih ravneh. Te se nanašajo na stopnjo svobode, ki jo managerji dopuščajo sodelavcem, primernost oblačil, akcije v smeri povišanja plač, promocij in drugih nagrad, na naklonjenost ali nenaklonjenost k prevzemanju tveganja in na druge standarde vedenja.
- Metode socializacije. Novozaposleni se ne prilegajo popolnoma kulturi v organizaciji že takoj na začetku svoje nove zaposlitve. Ker niso popolnoma seznanjeni z organizacijsko kulturo, obstaja možnost, da kršijo navade in prepričanja organizacije. Da bi novozaposlenim pomagali pri prilagajanju na kulturo, se jih vključi v proces socializacije. Socializacijo tako lahko opredelimo kot proces, s katerim se zaposlene prilagaja kulturi organizacije (Treven, Sriča, 2001, str. 90 - 93).

Vloga vodstva pri oblikovanju in spreminjanju organizacijske kulture

Management zagotovo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo. Poleg tega ima vrh podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Ti mehanizmi so predvsem kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje itd. Na drugi strani pa organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja. Torej je organizacijska kultura »proizvod« vseh zaposlenih (Rozman, 1993, str. 170).

Organizacijske kultura ne nastaja iz nič niti ni rezultat naključja. Prav tako kot organizacijo tudi njeno kulturo oblikujejo zaposleni skozi izražanje lastnih predpostavk. Končna oblika pa je rezultat interakcije nameravanih in nenameravanih dejanj, pa tudi zavestnega in nezavednega delovanja tako vodstva, kot tudi ostalih članov organizacije – je rezultat njihove skupne zgodovine. Ko se organizacija razvije, postane kultura bolj vzrok kot posledica. Kultura sedaj vpliva na strategijo, strukturo, postopke in načine medsebojnega delovanja. Postane močan dejavnik, ki vpliva na percepcijo, mišljenje in delovanje zaposlenih. S tem je določena tudi za vrsto vodstva in vodenja. S tega stališča torej lahko rečemo, da organizacija preko svoje kulture tudi oblikuje svoje vodstvo. Gre torej za nekakšen paradoks – vodstvo ima na začetku večji vpliv na kulturo kot ostali zaposleni, ko pa je kultura enkrat oblikovana in utrjena, ta določa tudi način vodenja. Ker kultura deluje tudi kot pomemben dejavnik zmanjševanja strahu in napetosti, se je bodo zaposleni oklepali tudi takrat, ko bo postala nefunkcionalna v odnosu organizacije do okolja.

Če organizacija razvije močno in enotno kulturo, bo uspeh organizacije odvisen od tega, koliko bodo zaposleni uspešni pri njenem spreminjanju. Če takšna kultura ne omogoča adaptacije na zunanje okolje, organizacija ne bo preživela, ali pa se bo sprožil proces spreminjanja. V tem primeru se bo sprožil proces odmrznitve in oblikovanja novih predpostavk, ki pa je možen samo takrat, ko ima vodstvo novo vizijo, na osnovi katere lahko začne z izražanjem novih kulturnih predpostavk. Ta proces pa bo uspešen samo takrat, kadar

bo nova vizija prinesla organizaciji nove sposobnosti reševanja ključnih nakopičenih problemov, ki prihajajo tako iz okolja kot tudi iz organizacije same (Mesner, 1995, str. 102 do 103).

Obnašanje ljudi se bo spremenilo samo, če se bo spremenila kultura, ta se bo spremenila, če se bodo spremenile prevladujoče vrednote, te pa se bodo spremenile, če bodo ljudje doumeli koristnost drugih vrednot. Skoraj v vsaki kulturi so tudi vrednote, ki lahko podpirajo uspešnost organizacije, zato spreminjanje kulture v celoti ni vedno potrebno. Spreminjanje obstoječe kulture je lahko zelo težavno in včasih celo neuspešno. Možne ovire, ki preprečujejo uspešno spreminjanje kulture, so navadno: ljudje, odnosi med njimi in strukture, ki se skupaj povezujejo in ohranjajo star kulturni vzorec. Organizacije, ki si prizadevajo spremeniti svojo kulturo, morajo paziti, da ne porušijo svojih temeljev in ne prevzamejo na slepo kulture uspešnih podjetij.

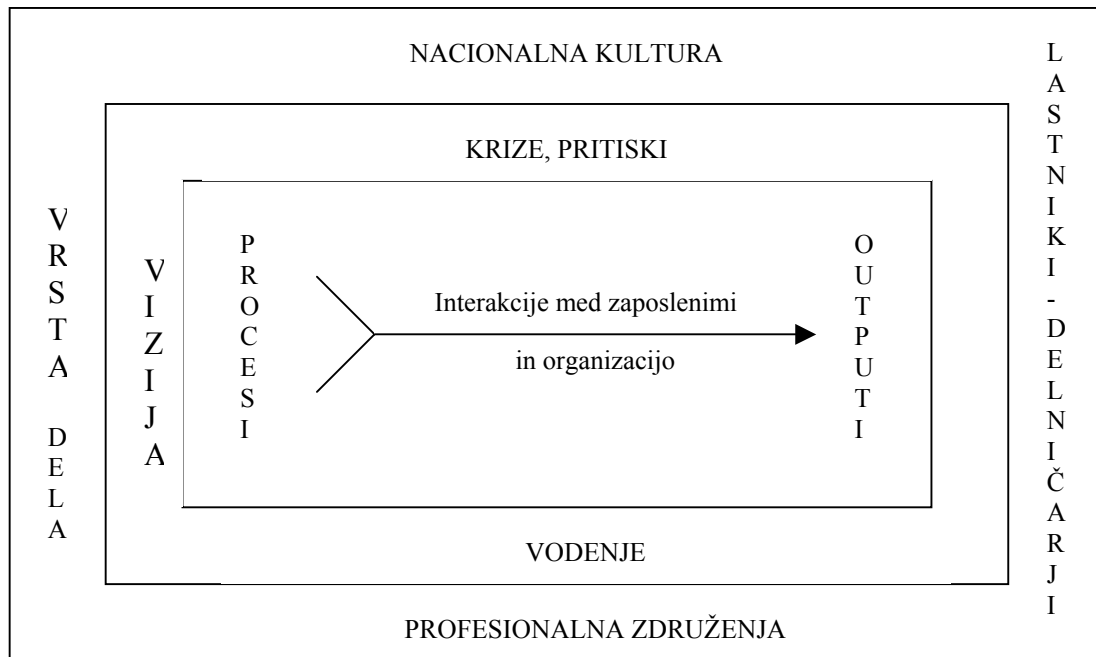
2.7. FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsaka kultura opravlja v okviru organizacije več funkcij. Ena izmed njih je povezana z zmanjševanjem strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Organizacijsko kulturo lahko v tem smislu razumemo kot "sito", ki članom pomaga zaznavati in osredotočiti se na pomembne dele njihovega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez tega sita bi namreč občutili precejšnjo negotovost in preobremenjenost. Ko pa enkrat sprejmejo kulturni vzorec, dobijo s tem tudi rešitev za te probleme in se lahko do določene mere sprostijo.

Druga funkcija organizacijske kulture se nanaša na njeno vlogo določanja mej. S kulturo se namreč ustvarjajo razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge. Tretja funkcija je povezana z vzpostavljanjem občutka identitete pri članih organizacije. Kultura tudi pospešuje sodelovanje članov pri uresničevanju veliko širših interesov, kot so njihovi osebni.

Naslednja funkcija je v povečevanju stabilnosti družbenega sistema v organizaciji. V tem kontekstu je kulturo mogoče razumeti kot "družbeno lepilo", ki povezuje člane organizacije, s tem ko jim zagotavlja ustrezne standarde, ki se nanašajo na to, kaj je v organizaciji dopustno reči in narediti. Zadnja funkcija, ki bi jo omenili, se nanaša na vlogo kulture kot kontrolnega mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih (Treven, Sriča, 2001, str. 85).

Slika 3: Konceptualni model razumevanja organizacijske kulture



Vir: Witte Karel de, Muijen Jaap J. van: Organizational Culture. European Journal of Work and Organizational Psychology, Hove, 8(1999), 4, str.498

Slika 3 nam prikazuje različne elemente, ki jih moramo upoštevati, ko imamo opravka z organizacijsko kulturo. Model vključuje tako teoretične kot praktične izkušnje pri vzpostavljanju in spreminjanju organizacijske kulture. Zunanji del slike prikazuje faktorje, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in pripadajo širšemu okolju (vrsta dela, nacionalna kultura, lastniki, profesionalna združenja). Vplivi, ki so bližje podjetju/organizaciji, so prikazani v naslednjem delu (vizija, krize, pritiski, vodenje) in so tudi pod vplivom širšega okolja. Ko je neka organizacija ustanovljena, se organizacijska kultura razvije iz interakcije med individuumi in organizacijo. To je prikazano v horizontalni liniji v sredini slike in predstavlja različne procese v organizaciji, kot so proizvodnja, izobraževanje, razvoj, raziskave Kot outputi so mišljeni zmanjševanje konfliktov, koordinacija in kontrola, zmanjševanje negotovosti in dvomov in večja motivacija zaposlenih. Razvoj organizacijske kulture, ki je skladen z vizijo in strategijo podjetja, vodi k učinkoviti in konkurenčni organizaciji (De Witte, Van Muijen, 1999, str. 498 - 501).

Organizacijska kultura je v vlogi katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da delavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev organizacije (Ivanko, 2000, str. 238).

Kultura organizacije prispeva k njeni učinkovitosti in uspešnosti tedaj, če ustreza zahtevam kot celoti in hkrati omogoča delavcem, da zadovoljujejo svoje posamične potrebe v

organizaciji. Organizacijska kultura torej usposablja ljudi, da so kljub svojim različnostim usmerjeni k doseganju skupnih organizacijskih ciljev.

2.8. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

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

Mednarodni standard »Investors in people« (Investors in people, 2002) povzema dobre izkušnje iz izobraževanja in razvoja ljudi s ciljem, da bi uporabniki dosegli svoje poslovne cilje. Standard je bil razvit v letu 1990. Izkušnje najboljših britanskih organizacij – velikih in majhnih – so ob uporabi izredno pozitivne. Standard določa okvirje izboljšanja poslovanja skozi planirano doseganje ciljev in usmerjanje razvoja zaposlenih k doseganju teh ciljev. Rezultat je, da ljudje naredijo vse, da bi te cilje dosegli in so za njihovo doseganje tudi motivirani. Proces je ciklični in lahko pripelje do kulture nenehnega izboljševanja.

Ta standard temelji na štirih ključnih principih:

- obveza: obveza za investiranje v ljudi, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje;
- planiranje: planiranje, kako ljudi in time usmerjati in razvijati, da bodo dosegli te cilje;
- akcija: izvedba akcije za razvoj in uporabo potrebnih virov v dobro definiranih in kontinuiranih programih;
- vrednotenje: vrednotenje outputov usposabljanj in spremljanje razvoja posameznikov na poti k doseganju ciljev in definiranje bodočih potrebnih ukrepov.

Praktični vidiki ravnanja po standardu "Investors in people":

- izboljšanje dobička, produktivnosti in profitabilnosti,
- znižanje stroškov,
- izboljšanje drugih programov kakovosti,
- izboljšana motivacija ob hkratni večji zavzetosti in osebnem razvoju,
- zadovoljstvo kupcev/strank,
- večja razpoznavnost,
- večji tekmovalni duh.

Iz dosedanjih preučevanj (Možina, 1994, str. 196 - 198) je mogoče povzeti dva splošnejša sklepa:

1. Povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura.

Osnovna teza tega nazora je, da različni raziskovalci uporabljajo tako raznolike definicije organizacijske kulture, da vsaj nekatere od teh definicij vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno ali negativno korelacijo s kazalci gospodarske uspešnosti. En tip raziskav je usmerjen na norme v organizaciji, izhodišče je prepričanje, da kultura usmerja vedenje ljudi bodisi v pravi bodisi v napačni smeri. Čim močnejše so norme med zaposlenimi in vodstvom, tem močnejši vpliv imajo na uspešnost podjetja. Kvantitativna povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko učinkovitostjo ni smiselna.

Drugi tip raziskav se ukvarja s simbolnim vodenjem. Simboli so del kulture in vodenje je pojmovano kot simbolna dejavnost. Simboli dajejo posameznikom globlji pomen in vplivajo nanje na zunajzavestni ravni, vpliv pa vključuje tudi čustveno izrazito dimenzijo. Povezava med simboli in učinkovitostjo pa ni nikjer enoznačno dokazana.

Tretji tip raziskav izhaja iz Scheinove definicije organizacijske kulture, ki poudarja globlje ravni v človeku. Kultura so temeljna prepričanja v človeku, ki jih jemlje kot dana. Taka prepričanja se povezujejo z vrednotami in proizvodi oziroma storitvami. Kulturo se povezuje s pojavi, kot so: združevanje podjetij, propad podjetij, uvajanje nove tehnologije, težave v komunikacijah ... Vzorčna povezava med temi sestavinami organizacijske kulture in organizacijsko učinkovitostjo ni dokazana.

2. Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje.

Ta smer raziskovanja gradi na ugotovitvah raziskav, ki so ugotovile korelacijo med organizacijsko kulturo in gospodarsko uspešnostjo gospodarskih organizacij. Gre za razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije (organizacija ima kulturo). Nekateri raziskave so odkrile nekatere pozitivne zveze med organizacijsko kulturo in nekaterimi merami gospodarske uspešnosti, ni pa soglasja o tem, kakšna je kultura gospodarsko uspešnih organizacij. Nekateri raziskave dokazujejo, da lahko močna organizacijska kultura vodi organizacijo celo v propad, ker preveč otežuje prilagajanje spremembam.

Dokaj enotno pa je prepričanje, da organizacijskih sprememb ni mogoče izvesti brez sprememb v organizacijski kulturi. Sprememba organizacijske kulture je pravzaprav del organizacijskih sprememb.

Razvijanje kulture uspešnosti in njenega nagrajevanja je eden od temeljev konkurenčnosti. Mnoga slovenska podjetja dokazujejo, da se lahko na tem področju povsem enakovredno kosamo z razvitim svetom (Zupan, 2001, str. 271).

2.9. RAZISKOVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsak raziskovalec ali skupina raziskovalcev je oblikovala svojo metodološko konstrukcijo.

1. Razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije (organizacija ima kulturo), zavzema prepričanje, da jo je mogoče tudi meriti. Dimenzije merjenj so predvsem naslednje:

- vrednote (kaj je dobro in kaj je slabo, kaj je normalno in kaj nenormalno),
- rituali (kolektivne aktivnosti, imajo socialni pomen),
- vzorniki (osebe, ki imajo v organizaciji zelo cenjene lastnosti),
- zgodbe (zaokrožena pripovedovanja o dogajanju v organizacijah),
- simboli (besede, slike, predmeti, ki so nosilci določenega pomena v kulturi),
- miti o organizaciji (kulturno e resnice v obliki zgodb, aforizmov),
- proizvodi in storitve (proizvodi človeka).

Tehnike merjenj:

- spraševanje, preizkušanje, opazovanje članov organizacije (zakaj posameznik ravna tako, kot ravna),
- analiza lastnosti vzornikov,
- analiza parol in pomembnih izrekov,
- analiza organizacijske filozofije (posebej izjave o poslanstvu),
- analiza organigrama podjetja, postopkov s strankami itd.

2. Razumevanje organizacijske kulture kot procesa (organizacija je kultura) otežuje empirično merjenje organizacijske kulture. Načini preučevanja organizacijske kulture pri razumevanju organizacijske kulture kot procesa:

- analiza procesa in vsebine socializacije novih članov,
- analiza reakcij na kritične dogodke v organizaciji,
- analiza prepričanj, vrednot, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture,
- preučevanje in analiza anomalij v organizaciji.

V bistvu gre za orodja, ki so jih razvile antropologija, etnologija in kasneje sociologija. To so standardizirani in nestandardizirani intervjuji, vprašalniki različnih vrst in oblik, analiza vsebine dokumentov, opazovanja itd. (Možina, 1994, str. 193 - 196).

Ker je kultura globoko zasidrana v percepciji, mišljenju, občutenju in delovanju zaposlenih, je ta njena navzočnost lahko vzrok, da jo spregledamo. Raziskovalec je pravzaprav v začetku soočen z dejstvom, da sploh ne ve, kaj išče. Zaradi tega je prisiljen, da začne iskati pri najbolj vidnih dejstvih in se postopoma spušča v odkrivanje globljih plasti. Začne lahko pri vodstveni strategiji in filozofiji, stilu vodenja, konfliktih v zvezi z njim ali pri odnosih nadrejeni – podrejeni, sodelovanju delavcev, načinu reševanja konfliktov med zaposlenimi, skupinami delavcev ali organizacijskimi enotami. Povsod bo odkrival, da ljudje delujejo na določen način. Še vedno pa ne ve, ali ima dejansko opraviti s kulturnimi obrazci ali pa je to, kar vidi, nekaj drugega – da člani delujejo tako zaradi vplivov okolja, situacijskih vplivov ali česa drugega. Zato je potrebno vedeti, kako si zaposleni razlagajo tako ravnanje. Šele, ko ugotovimo, da so tudi razlage podobne, lahko domnevamo, da smo odkrili skupen obrazec delovanja, ki ga določajo skupno pridobljeni kulturni pomeni.

Viri pridobivanja podatkov, s katerimi lahko sklepamo o kulturi v organizaciji:

- opazovanje in opazovanje z udeležbo,
- poglobljeni intervjuji,
- anketni vprašalniki,

- organizacijska struktura,
- sistemi informiranja in nadzora,
- sistemi nagrajevanja in sankcij,
- zgodbe in miti,
- različni dokumenti in pravilniki (Mesner, 1995, str. 127 - 129).

Eden od možnih načinov analize organizacijske kulture oziroma opredelitve organizacijske kulture po tipologiji, ki sta jo razvila Deal in Kennedy (Deal in Kennedy v Možina, 2002, str. 200) je tudi s pomočjo preglednic. Vsako skupino značilnosti različnih kultur (kultura moči ali špekulacijska kultura, poslovna kultura, sistemska kultura, procesna kultura) ocenimo z oceno in seštevek pod posamezno kulturo nam da delež te kulture v organizaciji.

Nekateri mehanizmi, ki jih vodje uporabljajo pri komunikaciji svojih predpostavk, so zavestna in preiščljena dejanja, drugi mehanizmi pa so uporabljeni nezavedno in nenamerno. Pri analizi organizacijske kulture je potrebno ugotoviti, kako močan vpliv je imel vodja na njeno oblikovanje, koliko so njegova sporočila eksplicitna ali implicitna in koliko so namerna.

1. Neposredni mehanizmi tvorbe kulture. Med te mehanizme spadajo predvsem:

- Sistem posvečanja pozornosti vodstva najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja (čemu vodstvo posveča največ pozornosti) in nadzor, ki ga izvaja. Mehanizem pozornosti vodstva je najmočnejši mehanizem, to je tisto, po čemer vprašuje, opazi, pohvali, komentira ali nagradi in je ravno tako pomembno kot tisto, čemur je namenjena sistematična kontrola v organizaciji. Če se vodilni tega zavedo, lahko sistematično usmerjajo pozornost v določeno smer.
- Reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize. To je drugi zelo pomemben mehanizem komuniciranja v organizaciji. Zaposleni se ob krizah kolektivno učijo in intenzivno pomnijo. Izrednega pomena je torej, kako voditelji obvladujejo konflikte, alocirajo sredstva, kako se strukturira moč.
- Natančno oblikovanje vloge vodje. Neformalna sporočila vodstva so najpomembnejši mehanizmi učenja in sporočanja kulture, zato je obnašanje vodilnih v tem smislu odločilno. Ni vseeno, če na primer vodilni kršijo disciplino, ki jo zahtevajo od vseh zaposlenih v organizaciji, ali ne. Prav tako ni vseeno, ali vodilni komunicirajo z večjim številom članov organizacije ali pa samo s svojimi neposrednimi sodelavci. Direktor, ki se pogostokrat pojavlja v proizvodnji in komunicira z zaposlenimi, bo veliko bolj odločilno vplival na organizacijsko kulturo, kot pa tisti, ki komunicira z najožjimi sodelavci. Gre za vzpostavljanje neposrednih odnosov z večjim številom zaposlenih in s tem za večjo stopnjo sporočilnosti.
- Kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev in ekskomunikacijo. Če vodstvo želi, da se oblikujejo in ohranijo določene predpostavke in vrednote, morajo oblikovati takšne sisteme nagrajevanja in napredovanja, ki bodo konsistentni s temi predpostavkami. Če niso konsistentni z vsakdanjim ravnanjem v situacijah nagrajevanja, imamo opraviti z zelo konfliktno kulturo. Zelo pomemben element utrjevanja in ohranjanja organizacijske

kulture so tudi kriteriji kadrovanja. Začetna selekcija in kasnejše pridobivanje novih "ustreznih" članov pomeni utrjevanje kulture.

2. Posredni mehanizmi tvorbe in komunikacije organizacijske kulture. Sekundarni so zato, ker delujejo samo, če so konsistentni s primarnimi mehanizmi in tako formalizirajo tisto, kar je bilo na začetku neformalno. Med te mehanizme prištevamo:
 - Organizacijsko obliko in strukturo. Prvo vodstvo oblikuje organizacijsko strukturo, ki je nekje med zahtevami prilagajanja organizacije okolju in temeljnimi prepričanji vodstva, kako urediti medsebojne odnose in kako opraviti določeno delo v organizaciji. Oblikovanje strukture torej omogoča vodilni skupini ali vodilnemu posamezniku, da na začetku in v obdobju reorganizacij konkretizira in vtisne v strukturo svoje globoke predpostavke o najpomembnejših ciljih in nalogah ter sredstvih za njihovo izvršitev in o odnosih, ki naj bi vladali med ljudmi v organizaciji.
 - Najrazličnejše sisteme in rutinske postopke v organizaciji, ki jih je potrebno opraviti. Izvor vseh teh postopkov zaposlenim velikokrat ni znan oziroma se ga ne spominjajo, vendar pa njihov obstoj podpira in utrjuje strukturo ter predvidljivost organizacijskega življenja. Ti postopki opravljajo podobno nalogo kot formalna struktura: omogočajo dolgoročno predvidljivost in s tem zmanjšujejo negotovost in napetost v medsebojnem delovanju zaposlenih. Različni postopki in rutinske naloge, ki jih zaposleni opravljajo v organizaciji, lahko utelešajo temeljne predpostavke določene organizacijske kulture, kajti v osnovi ti postopki formalizirajo proces posvečanja pozornosti in tako krepijo sporočila, v katerih vodstvo sporoča, da je zainteresirano za določene probleme in naloge.
 - Obliko fizičnega prostora in arhitekturo. To lahko potencialno prenaša sporočila organizacijske kulture. Ureditev prostora lahko reflektira temeljne predpostavke o tem, kako je potrebno opraviti delo, urejati medsebojne odnose, kako vodstvo razume človeško naravo itd.
 - Zgodbe, mite o pomembnih ljudeh in dogodkih v organizaciji. Ko se organizacija razvija, se del njene zgodovine prelije v zgodbe. Sporočila v zgodbah so lahko tudi dvoumna, zato le-te niso zanesljiv indikator organizacijske kulture.
 - Formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji. Te so znak eksplicitnih stališč in vrednot vodstva, zato imajo relativno omejeno razlagalno moč pri analizi organizacijske kulture. Predstavljajo le tisti del, za katerega vodstvo meni, da lahko postane javen. Imajo bolj vlogo programa za pridobivanje tistih članov v organizaciji, ki se strinjajo z omenjenim programom.

Sekundarni ali posredni mehanizmi izražanja organizacijske kulture imajo manjšo moč za njeno oblikovanje, ker so bolj dvoumni kot primarni mehanizmi. So pa lahko močni pospeševalci primarnih sporočil, če so skladni z njimi (Mesner, 1995, str. 90 - 97).

Vidik, ki ga je potrebno upoštevati pri preučevanju organizacijske kulture, se nanaša na stopnjo, do katere prevladujejo v njej tradicionalno moške vrednote, kot so na primer racionalnost, logika, tekmovanje in neodvisnost. V posameznih organizacijskih kulturah je mogoče opaziti velik vpliv teh vrednot, v drugih pa prevladujejo značilno ženske vrednote,

kot so intuicija, skrb za druge, izražanje čustev in medsebojna odvisnost (Treven, Sriča, 2001, str. 80).

Raziskave organizacijske kulture v Evropi

Zaradi naraščanja mednarodne konkurence in hkrati sodelovanja med podjetji se povečuje tudi pomembnost razumevanja kulturnih aspektov posameznih podjetij. Za preučevanje organizacijske kulture med različnimi narodi je bilo potrebno oblikovati uporaben model. Skupina raziskovalcev, pretežno iz Evrope, si je naredila ime FOCUS in se odločila razviti vprašalnik za merjenje organizacijske kulture. Namen raziskave je bil sestaviti mednarodno uporaben instrument za merjenje organizacijske kulture v evropskih državah. V članku so predstavljeni rezultati raziskave o vplivu države, panoge in organizacij na organizacijsko kulturo.

Vzorec je zajemal 11 držav, sedem panog in v vsaki organizaciji je vprašalnik izpolnjevalo vsaj 5 najvišjih managerjev, 10 – 15 srednjih managerjev in 35 – 40 delavcev. Raziskava je skupno zajela 89 organizacij. Vprašalnik je zajemal področje pomoči oziroma podpore zaposlenim, komuniciranja, inovativnosti, definiranih postopkov oziroma pravil ter usmerjenosti k ciljem. Na osnovi izkušenj iz te raziskave je skupina FOCUS razvila vprašalnik, ki ni namenjen le merjenju organizacijske kulture, ampak predvsem raziskavam povezav med kulturami različnih držav in panog (Van Muijen et al., 1999, str. 552-563).

Raziskave organizacijske kulture v Sloveniji

Center za organizacijske vede je opravil analizo delovanja enajstih uspešnih delovnih organizacij v Sloveniji. Rezultati raziskave so pokazali:

1. Analiza uspešnih delovnih organizacij je pokazala, da organizacija lahko do določene mere razvije lastno, od okolja razlikujočo se organizacijsko kulturo.
2. Večina vodilnih v analiziranih organizacijah se zaveda problema neustrezne organizacijske kulture in ima aktiven odnos do nje, to je, skuša vplivati na spremembe obstoječih načinov mišljenja in delovanja.
3. Analizirane organizacije so razvrstili glede na vrednote, norme in sisteme prepričanj, ki prevladujejo v organizaciji, v štiri različne tipe organizacijske kulture: kultura moči, kultura vlog, projektna kultura ali kultura nalog, kultura osebnosti.
4. Analizirali so stil vodenja na treh dimenzijah vodenja (vodenje vodilnega tima, kolektiva in organizacije) in ugotovili, da obstajajo pomembne razlike med njimi (Mesner, 1995, str. 121 - 126).

Kar nekaj avtorjev daje napotke za raziskovanje in merjenje organizacijske kulture ali poroča o izsledkih opravljenih raziskav. V pregledani literaturi ni bilo zaslediti takšnega načina merjenja organizacijske kulture, ki bi bil neposredno uporaben v praksi – npr. primer vprašalnika ali podobno. Iz tega bi se lahko zaključilo, da mora vsaka organizacija izdelati sebi prilagojen način spremljanja in merjenja organizacijske kulture in ga nato glede na izkušnje prilagajati oziroma popravljati.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA ABC

3.1. ZGODOVINA IN SEDANJE STANJE V PODJETJU ABC

Korenine današnjega podjetja ABC segajo v čas po zaključku druge svetovne vojne. Kot dan ustanovitve se šteje 1.9.1947, ko je na podlagi odločbe Okrajnega ljudskega odbora pričelo z delom novoustanovljeno podjetje z desetimi zaposlenimi Meso-mleko. Njegova naloga je bila odkup živine in mleka in oskrba prebivalstva z mesom in mlekom. Poslovanje je vodila država, zato je bilo podjetje prva leta podvrženo mnogim spremembam in reorganizacijam. Leta 1950 je bil izvoljen prvi delavski svet. Prve izdelke je podjetje lahko izdelalo šele leta 1951, ko države ni več pestilo pomanjkanje surovine. To je pomenilo za podjetje prelomen napredek, saj je bilo potrebno za novo proizvodnjo urediti primerne prostore. Proizvodnja se je večala iz meseca v mesec, z njo se je širila tudi maloprodajna mreža. V šestdesetih letih je podjetje intenzivno nabavljalo proizvodno opremo.

V naslednjem desetletju se je podjetje moralo prilagajati burnim političnim spremembam, ki so spreminjale temelje ekonomske filozofije podjetja. To obdobje je podjetje uspešno preživelo in iz njega je v letu 1978 izšlo kot OZD, ki so ga sestavljali štirje TOZD-i in en DSSS. Leta 1971 je podjetje s preselitvijo v nove prostore zelo povečalo svoje kapacitete in kvaliteto proizvodov. Veliko je vlagalo tudi v izobraževanje zaposlenih v svoji stroki, v uvajanje ustreznih učnih programov v srednjih šolah ter težilo k zaposlovanju ustrezno usposobljenih in šolanih delavcev. V osemdesetih letih je podjetje ponovno veliko vlagalo v dodatne proizvodne prostore in linije ter posodabljal obstoječe proizvodne zmogljivosti in jih prilagajalo sanitarno tehničnim zahtevam Evropske gospodarske skupnosti. Konec osemdesetih let se je podjetje notranje reorganiziralo v specializirane obrate za proizvodnjo posameznih proizvodnih programov oziroma skupin izdelkov.

Sledil je čas velikih sprememb in negotovosti v družbi. Slovenija se je osamosvojila, na ostalem področju bivše Jugoslavije pa je izbruhnila vojna. Tu je podjetje izgubilo utečene nabavne in prodajne trge. Izvesti je bilo potrebno ukrepe predvsem na področju organiziranosti in zaposlenosti v podjetju. V letu 1990 se je podjetje ABC organiziralo kot enovito družbeno podjetje, s 3.1.1996 pa je postalo delniška družba.

Podjetje je vztrajalo pri ohranjanju evropskega izvoznega statusa v celotnem obdobju od pridobitve le-tega. Danes se ta pogled naprej obrestuje, saj so potrdila pregledov komisij EU izvrstno izhodišče za prodor na tuje (evropske) trge. V družbi je uveden sistem zagotavljanja kakovosti po sistemu ISO 9001 in splošna ocena je, da je podjetje ABC prepoznavno na trgu po kakovostnih proizvodih.

V času konjunktura na trgu se je podjetje odločilo za modernizacijo in povečanje proizvodnih zmogljivosti, ki v sedanjem trenutku znatno prekašajo dejanske potrebe odjemalcev, ki jih družba oskrbuje. Po drugi strani je bilo to povečanje zmogljivosti nujno, da so se v podjetju

odpravila ozka grla in da se je zadostilo zakonskim predpisom. Ta razkorak med proizvodnimi zmogljivostmi in trenutnim obsegom poslovanja sedaj onemogoča doseganje optimalnih poslovnih rezultatov. Zaskrbljujoče je predvsem dejstvo, da je trend zmanjševanja obsega poslovanja še vedno prisoten. Usmeritev vodstva je v povečanje izvoza, vendar je večina aktivnosti usmerjena na trge bivše Jugoslavije, kjer je majhna plačilna sposobnost, s tem pa velika stopnja tveganja. Problem premajhnega obsega poslovanja se skuša reševati z zmanjševanjem stroškov poslovanja s prilagajanjem delovnega urnika in prerazporejanjem delavcev, vendar je vpliv teh stroškov v primerjavi z nekaterimi fiksnimi stroški in finančnimi obremenitvami zanemarljiv.

Na trgu so trenutno precej neurejene cenovne razmere, na eni strani »visoke cene«, na drugi strani pa skoraj ni prodaje brez »akcij«. Trenutno potekajo aktivnosti za zmanjšanje števila artiklov na osnovi manjšega obsega prodaje s ciljem zmanjšanja stroškov.

Glede na to, da je večina izvoza na trge bivše Jugoslavije, predstavlja dodatno težavo tudi nizka plačilna sposobnost kupcev.

Tabela 1 prikazuje bilanco stanja podjetja ABC na dan 31.12.2001.

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja ABC na dan 31.12.2001 (vrednosti so v 1000 SIT)

BILANCA STANJA	31.12. 2001 (V 1000 SIT)
A. SREDSTVA	10.975.339
<i>I. Stalna sredstva</i>	<i>7.545.097</i>
1. Osnovna sredstva	7.298.377
2. Dolgoročne finančne naložbe	164.099
3. Popravek kapitala	82.621
<i>II. Gibliva sredstva</i>	<i>3.430.242</i>
1. Zaloge	1.601.670
2. Terjatve iz poslovanja	1.784.175
3. Kratkoročne finančne naložbe	0
4. Denarna sredstva	42.917
5. Aktivne časovne razmejitve	1.480
B. VIRI SREDSTEV	10.975.339
<i>I. Kapital</i>	<i>5.399.026</i>
1. Osnovni	1.478.742
2. Presežek in akumulirani	1.151.433
3. Revalorizacijski popravek kapitala	2.768.851
<i>II. Dolgoročne rezervacije</i>	<i>69.878</i>
<i>III. Dolgoročne obveznosti</i>	<i>1.566.236</i>
<i>IV. Kratkoročne obveznosti in PČR</i>	<i>3.940.199</i>

Vir: Interna literatura podjetja ABC

Podjetje izvozi 18 % svoje realizacije, večinoma na trge bivše Jugoslavije, počasi pa prodira tudi na češki, ruski, italijanski in nemški trg. Ovira za uspešnejše poslovanje so tudi kontingenti in prelevmani. Okoli 23% realizacije predstavlja prodaja skozi lastno maloprodajno mrežo.

Čisti prihodki od prodaje so v letu 2001 znašali okoli 8,6 milijarde SIT in so se v primerjavi z letom prej nekoliko povišali. V letu 2001 je bil izkazan čisti dobiček 6,8 mio SIT in je bil bistveno manjši od leta pred tem. Čisti dobiček na zaposlenega je v letu 2000 znašal 270.000 SIT, v letu 2001 pa le še 15.000 SIT.

Izhodišče za plan je potreba družbe po določenem obsegu poslovanja, ki še prinaša želeno stopnjo dobička, vendar ta plan nima realnih osnov na trgu. Nabava in proizvodnja na začetku leta še sledita planskim usmeritvam, žal pa ne prodaja. Reakcijski čas ukrepanja zaradi odstopanja prodaje od plana je razmeroma dolg, posledice pa so večji obseg zalog, otežena likvidnostna situacija, slabša kakovost proizvodov in v nekaterih primerih tudi nižje – akcijske prodajne cene.

Okolje je razmeroma stabilno in predvidljivo, čeprav se občasno pojavijo spremembe, na katere je potrebno hitro reagirati. Tehnologija je v glavnem vzpostavljena in rutinska.

Stanje "mehkih dejavnikov" v podjetju z vidika zaposlenih

Pri pogovorih s sodelavci, predsednikom sindikata in pri pregledu zapisnikov sestankov sindikata je opaziti, da se stanje na področju zadovoljstva, organizacijske klime, odnosov v podjetju slabša.

Veliko je pritožb predvsem glede nizkih plač in razmerja med njimi ter nejasnega sistema nagrajevanja, obveščenosti o dogajanju v podjetju, odnosov med nadrejenimi in podrejenimi, nadurnega dela na eni strani in prisilnega koriščenja dopustov na drugi strani, privilegijev določenih zaposlenih v podjetju, nejasnih odgovornosti, nepoznavanja rezultatov raznih neprijetnih ukrepov itd.

Predvsem na Tehničnem področju (Higienska služba, Obrati 1 do 5) so plače zaposlenih zelo nizke. Večinoma komaj dosegajo ali le nekoliko presegajo zjamčen osebni dohodek. Zaradi tega so ti delavci še posebej občutljivi na vsako spremembo, ki vpliva na njihovo plačo. Pred nekaj meseci je vodstvo podjetja ukinilo skupinsko stimulacijo (skupinsko normo), ki je vplivala na višino plače. Sledili so tudi posegi na področje osebne ocene zaposlenih, s katero je vodja lahko nagradil ali "kaznoval" boljše ali slabše delavce. Vodstvo je namreč zelo omejilo meje, v katerih se lahko giblje osebna ocena delavca. Sedanja razlika v plači delavca z najvišjo in najnižjo osebno oceno je zelo majhna in je v bistvu izgubila ves motivacijski in nagrajevalni pomen. Vodstvo je pojasnilo, da je ta ukrep sprejelo z namenom, da se masa

sredstev za plače ne bi spreminjala, do sedaj pa ni bilo informacij, koliko so bili ti ukrepi uspešni.

Zaposlene tudi moti, da razmerja med plačami niso urejena ter da obstajajo med delavci na podobnih delovnih mestih velike razlike. Mnenja so, da je napredovanje na delovnem mestu ali samo dvig plače največkrat posledica osebne simpatije ali antipatije nadrejenega do podrejenega. O napredovanju na delovnem mestu (horizontalnem napredovanju) na utemeljen predlog obratovodje ali drugih vodij odločajo direktorji področij, ki včasih le-to zaradi osebnih razlogov zavrnejo in to predlagatelju tudi povejo. V podjetju torej ni izdelanih meril za napredovanje ali nagrajevanje zaposlenih, ali pa ni zaželeno, da bi prišla v javnost.

Zaradi linijskega tipa hierarhije so komunikacije večinoma vertikalno usmerjene in omejene predvsem na dajanje navodil in poročanje o opravljenem delu. Premalo se razpravlja o problematiki dela, izboljšanju dela in predlogih za reševanje problemov. Zaposleni menijo, da se z nadrejenimi ne morejo vedno pogovoriti o svojih, lahko tudi osebnih problemih, ki jih ovirajo pri delu. Nasprotno pa vodje menijo, da delavci včasih izkoriščajo njihovo popustljivost. Konflikti med delavci in vodji na nižjih ravneh se včasih rešujejo tudi z vključevanjem sindikata ali direktorjev področij.

Proizvodnja v podjetju ne poteka vse leto enakomerno, temveč so določena t.i. mrtva obdobja in obdobja, ko so naročila velika. V času, ko ni veliko dela, delavci v proizvodnji koristijo dopust oziroma nadure ali se jih premešča v druge obrate. Mnogi na ta način izkoristijo precejšen del letnega dopusta. V času večjih naročil, oziroma po nekaterih obratih skoraj vse leto, pa morajo delavci delati nadure, ki jih nato le s težavo izkoristijo. Podoben problem izpostavljajo tudi zaposleni v maloprodaji, saj je veliko enot odprtih tudi ob nedeljah in imajo zaradi pomanjkanja zaposlenih prav tako težave pri koriščenju letnega dopusta. Diskriminirani se čutijo predvsem v primerjavi z režijskimi delavci uprave.

Zaposleni tudi menijo, da nekatere odgovornosti v podjetju niso zadovoljivo opredeljene in ob pojavu pomanjkljivosti ni hitrih reakcij. Vodstveni in vodilni delavci ne odgovarjajo za napačne odločitve. Organiziranost je slabo pregledna, obstaja veliko število ravni vodenja, kjer se odgovornost posameznikov izgubi. Na sestankih je velikokrat izpostavljena predvsem problematika v komerciali oziroma v prodaji, saj so potniki in direktorji v prodaji plačani glede na prodane količine in ne na dosežene cene in dejansko plačane račune. Prav tako ni nobenih vidnih ukrepov zaradi nedoseganja planov prodaje.

3.2. NAČRTI ZA PRIHODNOST V PODJETJU ABC

Prednost podjetja je predvsem v dobri opremljenosti za proizvodnjo izdelkov iz vseh štirih nosilnih blagovnih znamk, v tehnološkem znanju, prepoznavnosti po visoki kvaliteti izdelkov ter poznavanju okusa trgov Jugovzhodne Evrope.

Podjetje namerava še veliko vložiti predvsem v povečanje produktivnosti, v širitev trga in posledično polnemu izkoriščanju kapacitet proizvodnje. Razvojni program podjetja do leta 2005 predvideva strateške nacionalne in eventualne internacionalne povezave, ohranitev vodilne vloge na svojem področju, okrepitev in povečanje prodaje na Slovenskem in obstoječih tujih trgih ter prodor na nove trge. S tem namerava doseči izboljšanje likvidnostnega položaja, povečanje prihodkov in dobička, porast vrednosti delnic, povečanje donosnosti kapitala in pritegnitev strateških partnerjev.

Podjetje želi postati vodilni ponudnik najbolj kakovostnih proizvodov te vrste v Sloveniji, Jugovzhodni Evropi in na Češkem, doseči prepoznavnost blagovne znamke na ostalih evropskih trgih ter postati pobudnik in nosilec povezovalnih procesov v panogi. Žal ta vizija ni opredeljena v dokumentih podjetja, ampak je oblikovana iz pogovorov z vodstvenim kadrom podjetja, zato zahteva dodatna preverjanja in podrobnejšo opredelitev nekaterih elementov.

3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN KADRI V PODJETJU ABC

Organizacijsko strukturo podjetja prikazuje Slika 4 (glej Sliko 4 na str. 48) in je odraz trenutnih kadrovskih razmer v družbi. Iz sheme je razvidno, da je organizacijska struktura poslovno funkcijska. Podjetje je sestavljeno iz štirih področij in Službe kakovosti.

Področje komerciale je sestavljeno iz Nabave, Maloprodaje in Trženja. Trženje sestavljata enoti Prodaja domači trg in Prodaja zunanji trg.

Tehnično področje je največje in ga sestavljajo: Tehnične storitve, Investicije in varstvo okolja, Higijenska služba, Skladišče repromateriala, Predelava, Obrat 5.

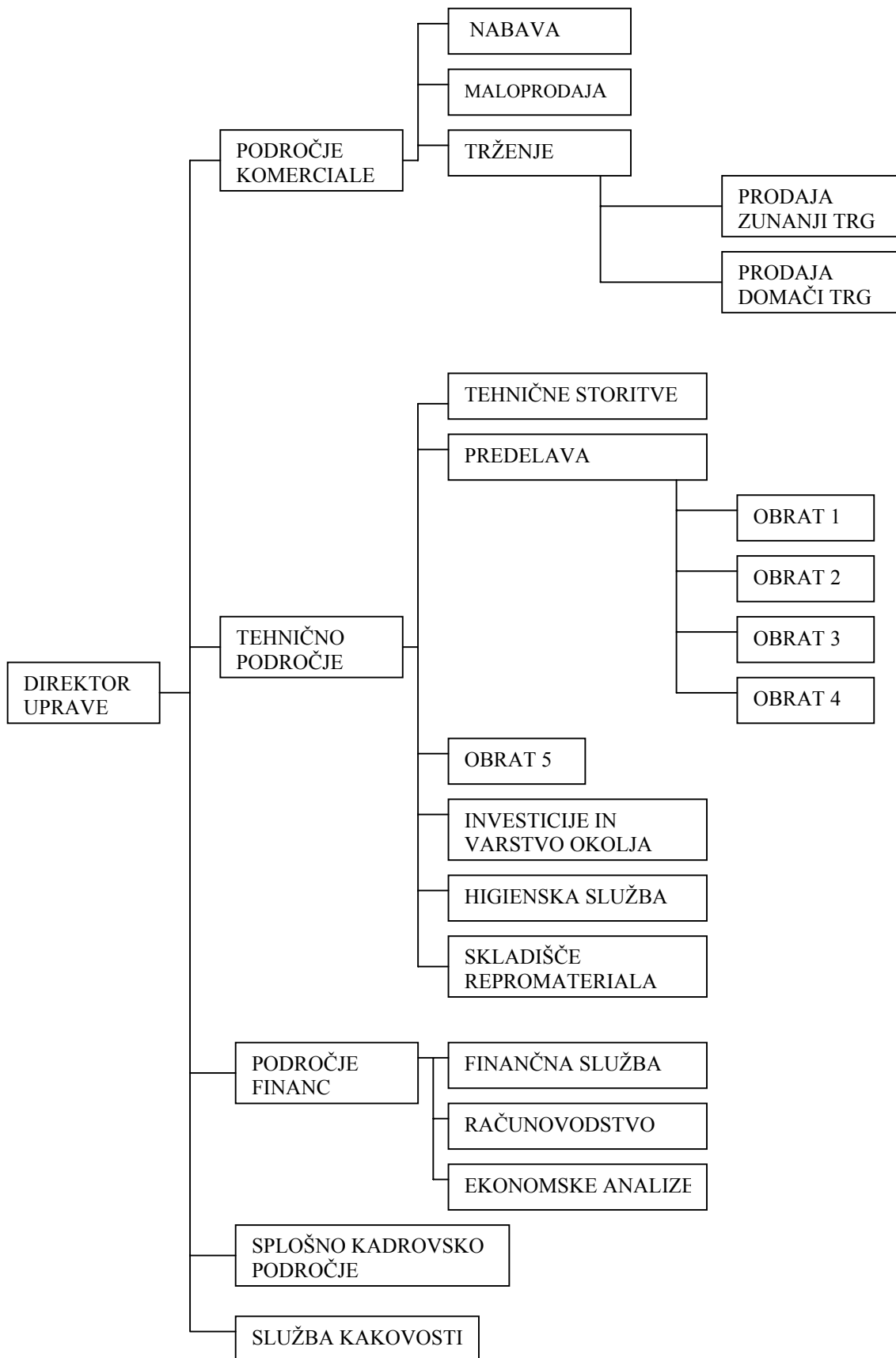
Predelava je sestavljena iz štirih obratov, ki so nivojsko na istem položaju kot Obrat 5. Vsak obrat ima svojega vodjo obrata, ki je odgovoren za organizacijo in potek dela v tem obratu, nadzor procesa, zalog, kakovost in stroške, ki se nanašajo neposredno na obrat.

Področje financ sestavljajo Finančna služba, Računovodstvo in Ekonomske analize.

Splošno kadrovske področje pa sestavlja Kadrovska služba, zaposleni v kuhinji in posamezniki, kot so: pravnik, šofer službenega avtomobila, telefonist itd.

Služba kakovosti je v organizacijski strukturi podrejena samo direktorju uprave in jo sestavljajo zaposleni iz drugih področij, ki opravljajo tudi druga dela.

Slika 4: Organigram družbe ABC



Vir: Interna literatura podjetja ABC

Podjetje ABC je imelo na dan 31.12.2001 zaposlenih 470 delavcev, ki so bili po področjih razporejeni tako:

- Področje komerciale: skupno 142 delavcev, od tega 107 v maloprodaji, ostali v nabavi, prodaji in trženju.
- Tehnično področje: skupno 289 delavcev, od tega je v obratih 1 do 5 zaposlenih 249 delavcev, v tehničnih storitvah 20 delavcev, ostali pa v higienski službi, skladišču repromateriala ter investicijah in varstvu okolja.
- Področje financ: skupno 27 delavcev.
- Splošno kadrovske področje: skupno 12 delavcev, kamor spadajo pravnik, zaposleni v kuhinji in kadrovske službi, šofer, tajnica, sekretar in telefonist.
- Služba kakovosti: sestavljajo jo posamezni zaposleni iz prej naštetih področij.

Večina delavcev je bila zaposlena za nedoločen čas (428 delavcev), za določen čas je bilo zaposlenih 42 delavcev, od tega 31 po pogodbi, 2 tujca in 9 pripravnikov.

Podjetje ABC veliko vlaga v izobraževanje kadrov in je v letu 2001 podelil kar 14 štipendij za redno šolanje oziroma študij in 11 za izredni študij (dodiplomski in podiplomski).

Izobrazbeno strukturo zaposlenih po področjih prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Število zaposlenih in izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju ABC po področjih

Stopnja izobrazbe	Komercia- lno področje	Tehnično področje	Področje financ	Splošno kadrovske področje	Skupaj število delavcev	Odstotki glede na vse zaposlene
Osnovna šola ali manj	4	128	2	3	137	29,1 %
Skrajšan program	1	6	0	0	7	1,5 %
Poklicna šola	94	116	4	4	218	46,4 %
Srednja šola	33	31	17	3	84	17,9 %
Višja šola	5	0	2	1	8	1,7 %
Fakulteta, visoka šola	5	8	2	1	16	3,4 %
Skupaj število delavcev	142	289	27	12	470	
Odstotki glede na vse zaposlene	30,2 %	61,5 %	5,7 %	2,6 %		

Vir: Interna literatura podjetja ABC

Iz Tabele 2 je razvidno, da je v podjetju ABC največ zaposlenih z dokončano poklicno šolo – teh je 46,4%, večina jih je zaposlenih v Tehničnem področju. Prav tako je v Tehničnem področju zaposlenih največ delavcev z dokončano osnovno šolo ali manj in delavcev z dokončano fakulteto. V Tehničnem področju je tudi največje število zaposlenih, zato je takšno stanje razumljivo.

Poleg formalne izobrazbe zaposleni iz različnih področij obiskujejo različne tečaje (računalniški, jezikovni) in seminarje ter delavnice (s področja ISO standardov, strokovne konference in seminarji ...).

Skupna povprečna delovna doba zaposlenih je 19,1 let. Podjetje je v letu 2001 namenilo za usposabljanje 0,12% vseh prihodkov, na podiplomskem izobraževanju je 6 zaposlenih, podjetje štipendira 14 učencev. Bruto mesečna plača na zaposlenega je v letu 2000 znašala 154.000 SIT, v letu 2001 pa 165.000 SIT.

Opazna je velika fluktuacija predvsem na poklicni ravni, tudi vpis na poklicno srednjo šolo ustrezne smeri je vsako leto manjši. Fluktuacijo zaposlenih v in iz podjetja prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Fluktuacija zaposlenih v podjetju ABC v letih 2000 in 2001 (število delavcev)

		Komercialno področje	Tehnično področje	Finančno področje	Splošno kadrovsko področje	Skupaj
2000	Prihodi	9	18	2	0	29
	Odhodi	12	26	1	0	39
2001	Prihodi	10	38	0	0	48
	Odhodi	19	38	1	0	58

Vir: Interna literatura podjetja ABC

Tabela 3 prikazuje prihode in odhode zaposlenih v in iz podjetja ABC. Večja fluktuacija na nivoju podjetja je opazna v letu 2001, čeprav je razlika med prihodi in odhodi delavcev v obeh letih enaka. V letu 2000 se je število zaposlenih najbolj zmanjšalo na tehničnem področju, v letu 2001 pa na komercialnem področju. Nobene fluktuacije ni bilo v zadnjih dveh letih le na splošno kadrovske področju.

4. RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KULTURI V PODJETJU ABC

4.1. NAMEN IN POTEK RAZISKAVE TER METODOLOGIJA

Raziskava je način preverjanja, s katerim lahko ugotovimo, kako teoretična spoznanja ustrezajo dejstvom. Celoten proces raziskave je izveden z metodo, njena izbira in značilnosti le-te pa so neposredno povezane s teorijo. Teorija, praksa in raziskava so neposredno povezane kot deli istega procesa v organizaciji (Možina et al., 1998, str. 449).

Vsa leta obstoja je podjetje ABC veliko vlagalo v tehnologijo in posodabljanje proizvodnje, manj pa se je načrtno ukvarjalo z ljudmi oziroma kadrovskimi viri. V podjetju so opazni znaki pomanjkanja motivacije, vrednote so se spremenile. Med pogovorom zaposleni večkrat

poudarjajo, da je bilo včasih na delu bolje – kljub težjim pogojem dela, odnosi med sodelavci so včasih zaostreni, o dogajanju v podjetju ni pravih informacij, temveč večinoma govorice. Iz tega opazovanja sklepam, da se je potrebno poglobiti v obstoječo organizacijsko kulturo podjetja in ugotoviti elemente oziroma sestavine organizacijske kulture, ki jih je potrebno ohraniti in razvijati naprej ter elemente, ki jih je potrebno spremeniti ali vpeljati na novo.

V podjetju ABC obstaja Kadrovska služba, ki bi se v sedanji organizacijski shemi lahko strokovno ukvarjala s človeškimi viri, vendar je na tem področju zaradi različnih vzrokov premalo aktivna. Med možnimi vzroki lahko izpostavimo:

- premalo zaposlenih v tem sektorju in pomanjkanje tradicije načrtnega upravljanja človeških virov;
- nejasna oziroma pomanjkljiva strategija s področja upravljanja s človeškimi viri, kamor spada tudi planiranje razvoja organizacijske kulture;
- premajhno zavedanje pomena in vpliva vrednot kot sestavine organizacijske kulture in funkcije organizacijske kulture kot katalizatorja ustvarjanja večje motivacije za doseganje organizacijskih ciljev;
- premajhno zavedanje vloge organizacijske kulture kot mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih.

Zaradi zelo širokega področja, ki ga zajema pojem organizacijska kultura, omejenega obsega specialističnega dela, se bom v nalogi posvetila predvsem tistim področjem organizacijske kulture, ki se tičejo:

- zadovoljstva zaposlenih,
- motiviranosti zaposlenih,
- odnosu do podjetja, sodelavcev in nadrejenih.

S tem želim postaviti temelje za morebitno raziskovanje globljih nivojev organizacijske kulture podjetja, kar je dolgotrajen, lahko večleten proces.

V skladu s cilji in namenom specialističnega dela sem na podlagi teoretičnih spoznanj domačih in tujih avtorjev želela ugotoviti, kakšno je mnenje zaposlenih v podjetju o različnih dejavnikih, ki vplivajo na njihovo delo, njihovo zadovoljstvo z delom, kako so obveščeni o dogajanju v podjetju, kakšni so medsebojni odnosi in počutje na delovnem mestu, kakšne so vrednote in če si želijo sprememb v medsebojnih odnosih in ravnanju. Z empirično raziskavo sem analizirala obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju ABC predvsem z vidika zadovoljstva zaposlenih, motiviranosti ter odnosov do sodelavcev, nadrejenih in podjetja.

Raziskavo sem opravila s pomočjo vprašalnika, kjer sem spraševala zaposlene o različnih dejavnikih, ki vplivajo na njihovo delo, zadovoljstvo, o obveščeniosti in odnosih ter motiviranosti. Opravila sem tudi pogovore z direktorjem uprave, nekaterimi direktorji področij ter zaposlenimi v različnih službah, kjer sem dobila predvsem podatke o poslovanju, kadrih in podobno. V teh razgovorih so mi vodilni pojasnili stanje v podjetju z njihovega

vidika, kako oni vidijo obravnavano problematiko in pojasnili, kaj želijo (tudi) s pomočjo te raziskave doseči.

Potek raziskave

Podatke za raziskavo sem dobila:

- Na osnovi priloženega vprašalnika (Priloga 1), ki sem ga sestavila na osnovi teoretičnih predpostavk različnih avtorjev. Nekaj vprašanj sem oblikovala na željo vodstva podjetja predvsem zaradi tega, ker je bila to prva tako široko zastavljena anketa s takšnega področja. Anketo sestavljajo štirje sklopi vprašanj, od tega trije zaprtega tipa in četrto vprašanje, kamor so zaposleni lahko vpisali, kar so želeli. Večina vprašanj je zasnovanih tako, da anketirani na podlagi večstopenjske lestvice oziroma z odgovorom da ali ne izražajo svoje mnenje. Dejstvo, da je izpolnjene vprašalnike vrnilo veliko število anketiranih, kaže na to, da odgovori dajejo zadovoljivo sliko stanja v podjetju, pa tudi to, da je bila anketa med zaposlenimi dobro sprejeta. To dokazujejo tudi zelo pozitivni komentarji anketiranih.
- Na osnovi pogovora z direktorjem uprave, ki mi je opisal, kako on vidi dejansko stanje v podjetju na področju upravljanja človeških virov, vrednot, motivacije, vzdušja, komuniciranja, obveščenosti ter o medsebojnih odnosih. Krajši razgovor sem opravila tudi z direktorjem področja komercialne in direktorjem tehničnega področja ter vodji posameznih obratov.
- S proučevanjem dokumentacije podjetja ter s pogovori z zaposlenimi v posameznih službah podjetja, predvsem iz področja poslovanja podjetja in kadrov.

Raziskava v podjetju je bila opravljena v letu 2002. Večina individualnih pogovorov je bila opravljena v mesecu maju in juniju, anketa pa junija.

Ankete so bile razdeljene vsem, ki so bili na dan anketiranja v službi in razposlane vsem enotam maloprodaje. Zaposleni na sedežu podjetja so odgovarjali v več skupinah. Vsaki skupini sem predstavila namen ankete in cilje, ki jih želimo doseči. Izpolnjeno anketo so lahko oddali takoj ali naslednji dan v posebno škatlo. Kdor na dan anketiranja ni bil v službi, je lahko anketo izpolnil naknadno.

Razdeljenih je bilo skupno 366 anket, od tega 100 dislociranim enotam maloprodaje in 266 ostalim enotam. Vrnjenih je bilo 28 (28%) anket iz maloprodaje in 206 (77,8%) anket iz ostalih enot – skupno torej 234 vprašalnikov, kar predstavlja skoraj 64%. Manjše število vrnjenih anket iz maloprodaje pripisujem predvsem dejstvu, da je bilo potrebno anketo vrniti po pošti ali kamionu, ki jih oskrbuje z blagom. Struktura zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašalnik, je razvidna iz poglavja o kadrih.

Anketo sestavlja pet sklopov vprašanj. Prvo vprašanje se je nanašalo na področje dela, izobrazbo in čas zaposlitve v podjetju. Žal na to vprašanje večina ni odgovorila, oziroma je

odgovorila zelo pomanjkljivo, zato ga pri nadaljnji obdelavi ankete nisem upoštevala. Neizpolnjeno vprašanje so anketirani pustili predvsem iz bojazni, da jih ne bi prepoznali.

Drugo, tretje in četrto vprašanje so zaprtega tipa. Drugo vprašanje sestavlja več trditev, ki se nanašajo na odnos do dela in podjetja, odnose med sodelavci, zadovoljstvo na delovnem mestu in na dejavnike motivacije. Tu so imeli anketirani možnost izbire med štirimi odgovori: nikoli, redko, pogosto in vedno. Odgovora "včasih" namenoma nisem vključila, ker sem želela, da se anketirani bolj jasno opredelijo.

Tudi tretje vprašanje je bilo sestavljeno iz posameznih trditev, možna odgovora sta bila da ali ne. Spraševala sem jih o tem, kaj bi po njihovem mnenju morali vsi narediti za večje zadovoljstvo zaposlenih. Anketirani so imeli možnost tudi vpisati svoj predlog.

Pri četrtem vprašanju sem želela izvedeti, kaj anketirani menijo o sami anketi: je nepotrebna, jih ne zanima ali je dobra.

Peto vprašanje pravzaprav ni bilo vprašanje, temveč možnost, da anonimno napišejo vse tisto, kar bi radi povedali, pa do sedaj niso (ali so) imeli priložnosti.

Glede na to, da na posamezna vprašanja niso vsi odgovarjali, so v rezultatih odstotki izračunani glede na število odgovorov na posamezno vprašanje. Rezultati ankete so številčno prikazani v Prilogi 2.

Po končani anketi sem dobila občutek, da so jo zaposleni sprejeli z odobravanjem in so se za rezultate tudi zanimali.

4.2. REZULTATI RAZISKAVE

Rezultati raziskave so glede na vprašanja razdeljeni na štiri skupine:

1. Odnos do dela in podjetja, odnosi med sodelavci, zadovoljstvo na delovnem mestu in dejavniki motivacije (odgovori na 2. vprašanje ankete).
2. Kako povečati zadovoljstvo zaposlenih (odgovori na 3. vprašanje ankete).
3. Mnenje o anketi (odgovori na 4. vprašanje ankete).
4. Vse tisto, kar bi anketirani radi povedali, pa o tem ni bilo vprašanja (odgovori na 5. vprašanje ankete).

Ad 1. Odnos do dela in podjetja, odnosi med sodelavci, zadovoljstvo na delovnem mestu in dejavniki motivacije (odgovori na 2. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002")

Odgovori na vprašanja tega sklopa so prikazani v Tabeli 4 in grafično v Sliki 5 .

Tabela 4: Odgovori na 2. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002"

	Odgovori na 2. vprašanje (izraženi v %)			
	nikoli	redko	pogosto	vedno
S ponosom povem, da delam v podjetju ABC.	24,0	40,3	10,9	24,8
O dogajanjih v podjetju sem dobro obveščen/a.	33,5	54,2	7,9	4,4
S sodelavci se dobro razumem.	0,9	8,1	34,7	56,3
Mislím, da s svojim delom pripomorem k dobremu poslovanju podjetja.	3,2	6,4	26,4	64,0
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/a.	42,9	42,5	8,8	5,8
Bojim se, da bi izgubil/a službo.	45,4	30,7	14,7	9,2
Za svoje delo sem primerno plačan/a.	58,5	33,5	4,9	3,1
Želel/a bi se dodatno izobraževati o svojem delu.	26,7	21,7	26,7	24,9
Želim kakovostno opraviti svoje delo.	1,8	3,1	10,3	84,8
Zaupam vodstvu podjetja ABC.	24,7	39,3	21,0	15,0
Če nekaj ne naredim dobro, se drugič bolj potrudim.	1,4	5,9	18,2	74,5
S svojim nadrejenim se dobro razumem.	4,5	19,5	33,9	42,1
Za slabo opravljeno delo sem opozorjen/a.	10,8	23,4	20,7	45,1
Želim se zaposliti v drugem podjetju.	31,9	27,6	24,3	16,2
Poznam cilje podjetja ABC.	19,2	49,1	18,8	12,9
Z veseljem grem v službo.	4,5	39,6	51,4	4,5
Zanima me prihodnost podjetja ABC:	8,9	15,6	28,0	47,5
Pri svojem delu sem inovativen/a in ustvarjal/en/a.	7,5	21,1	30,5	40,9
Če bom delo dobro opravljal/a, bom nagrajen/a.	62,2	31,5	2,3	4,0

Vir: Anketa v podjetju ABC

35,7% anketiranih pogosto ali vedno s ponosom pove, da dela v podjetju ABC. Samo dobrih 12% jih meni, da je o dogajanju v podjetju pogosto oziroma vedno dobro obveščena in le 9% se jih s sodelavci slabše razume. 26,4% anketiranih misli, da pogosto s svojim delom pripomore k dobremu poslovanju podjetja, kar 64% pa da vedno. Pohvale za dobro opravljeno delo si želi 85,4% anketiranih, da bi izgubilo službo se jih pogosto boji 14,7%, vedno pa 9,2%. 92% jih meni, da za svoje delo niso nikoli ali so redko primerno plačani, odgovori glede dodatnega izobraževanja o delu pa so precej enakomerno razporejeni med vse štiri možnosti. Le 4,9% jih ne želi nikoli ali redko kakovostno opraviti svoje delo, dobra tretjina (36%) pa pogosto ali vedno zaupa vodstvu podjetja ABC. 7,3% se po slabo opravljenem delu nikoli ali redko bolj potruđi, 24% se jih z nadrejenim slabše razume, 65,8% jih je za slabo opravljeno delo pogosto ali vedno opozorjenih. Dobrih 40% bi se jih zaposlilo v kakšnem drugem podjetju in le 31,7% pogosto ali vedno pozna cilje podjetja. Nekaj več kot polovica (55,9%) jih prihaja v službo z veseljem in 24,5% pa se jih nikoli ali redko zanima za prihodnost podjetja ABC. 30,5% anketiranih meni, da je pri svojem delu pogosto inovativnih ali ustvarjalnih, 40,9% jih meni, da so takšni vedno. Le 6,3% jih je pogosto ali vedno prepričanih, da bodo za dobro opravljeno delo tudi nagrajeni.

Iz odgovorov lahko sklepamo, da se zaposleni ne bojijo, da bi izgubili službo, niti ni veliko takšnih, ki bi se želeli zaposliti v drugem podjetju. Vzrok za iskanje druge zaposlitve bi bil

najbrž osebni dohodek, saj kar 92% anketiranih meni, da za svoje delo niso primerno plačani. To je seveda pričakovan odgovor, saj le redko kdo prizna, da je za svoje delo primerno nagrajen. Poudariti pa moram, da se je glavnina pripomb, ki so jih anketiranci sami dopisovali na anketo, nanašala prav na prenizke plače. Morda je ta problematika tudi vzrok nekoliko nižjemu zaupanju v vodstvo podjetja. Dejstvo je, da je bruto mesečna plača na zaposlenega v podjetju pod bruto mesečno plačo na zaposlenega v dejavnosti in da kar nekaj zaposlenih prejema komaj zajamčeni osebni dohodek.

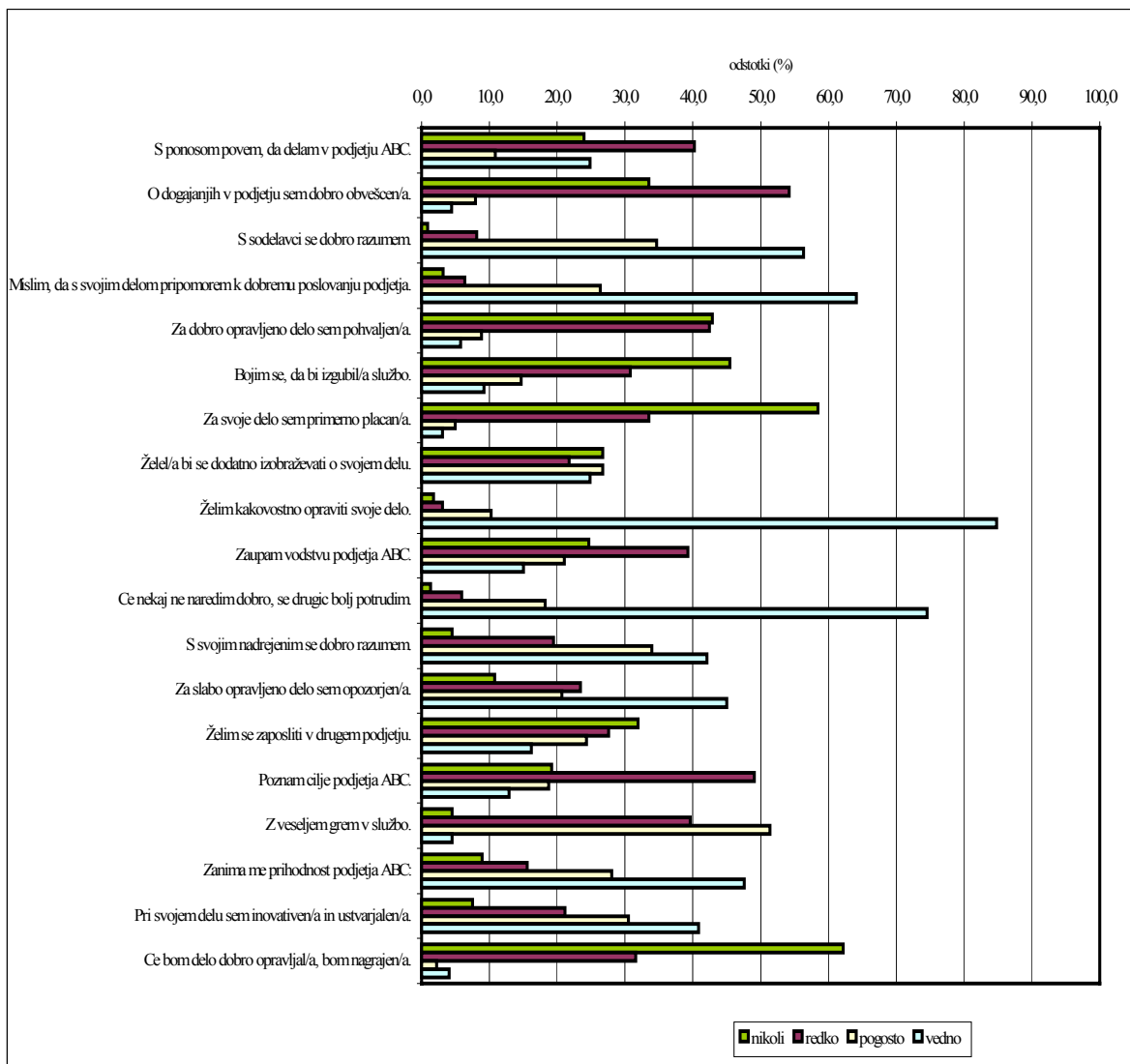
S sodelavci se anketirani dobro razumejo, z nadrejenimi pa nekateri bolj in nekateri manj. Skoraj polovica jih nikoli ali redko prihaja na delo z veseljem. Zanimivo je, da velika večina meni, da svoje delo dobro opravlja, vendar za to ni primerno plačana in za boljše opravljeno delo tudi ne pričakuje nagrade. Po rezultatih sodeč so tudi redkokdaj pohvaljeni, večkrat so opozorjeni in se zato naslednjič bolj potrudijo.

Zavedajo se, da s svojim kakovostno opravljenim delom pripomorejo k dobremu poslovanju podjetja, približno polovica bi se želela dodatno izobraževati o svojem delu. Večina jih meni, da so pri tem inovativni, nekaj pa jih je pripomnilo, da nimajo možnosti biti inovativni.

V oči bode podatek, da skoraj 88% anketiranih meni, da o dogajanjih v podjetju niso ali so slabo obveščeni. Mislim, da prav tukaj tiči vzrok, da kar 68,3% vprašanih misli, da slabo ali sploh ne pozna ciljev podjetja ABC, več kot 75% anketiranih se zanima (ali boji?) za prihodnost podjetja.

Poznavanje ciljev podjetja bistveno vpliva na skupinski duh v podjetju, na motiviranost zaposlenih in na njihovo prizadevanje za doseganje skupnih ciljev. Vprašanje je, kakšen vpliv imajo zaposleni na določanje ciljev podjetja, kakšno je sodelovanje z vodji glede postavljanja ciljev in kakšna je obveščenost o doseganju postavljenih ciljev.

Slika 5: Odnos do dela in podjetja, odnosi med sodelavci, zadovoljstvo na delovnem mestu in dejavniki motivacije – grafični prikaz odgovorov na 2. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002"



Vir: Anketa v podjetju ABC

Ad 2. Kako povečati zadovoljstvo zaposlenih (odgovori na 3. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002")

Odgovori na vprašanja tega sklopa so prikazani v Tabeli 5 in grafično v Sliki 6 .

Tabela 5: Odgovori na 3. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002"

	Odgovori na 3. vprašanje (izraženi v %)	
	da	ne
Izboljšati odnose nadrejeni/podrejeni.	91,0	9,0
Povečati red/disciplino.	73,1	26,9
Izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju.	97,3	2,7
Več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, izleti, zabave).	77,7	22,3
Vsi zaposleni naj imajo možnost posredovanja predlogov ...	92,9	7,1
Dodatno izobraževanje zaposlenih.	86,4	13,6
Posodobitev strojev in naprav, ki jih uporabljamo pri svojem delu.	88,7	11,3

Vir: Anketa v podjetju ABC

91% anketiranih meni, da bi za večje zadovoljstvo zaposlenih v podjetju morali izboljšati odnose med nadrejenimi in podrejenimi zaposlenimi, 73,1% se jih strinja s tem, da bi povečali red in disciplino v podjetju. Za boljše informiranje zaposlenih se jih zavzema 97,3%, 22,3% jih je proti druženju izven delovnega časa. 92,9% jih želi imeti možnost posredovanja predlogov za izboljšanje delovnih pogojev, načina dela, povečevanja produktivnosti in nižanja stroškov. 86,4% se jih strinja z dodatnim izobraževanjem zaposlenih in 88,7% jih meni, da bi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih prispevala posodobitev strojev in naprav, ki jih uporabljajo pri svojem delu.

V tem sklopu sem naštel nekaj svojih predlogov, kaj bi lahko naredili, da bi izboljšali zadovoljstvo zaposlenih. Anketirani so imeli možnost, da sami vpišejo svoj predlog, vendar tega skoraj niso izkoristili, večinoma so vpisali zahtevo po višjem osebnem dohodku. Bilo je nekaj predlogov, ki pa jih ne moremo obravnavati kot resne. Odgovori na vprašanja tega sklopa so grafično prikazani v Sliki 6.

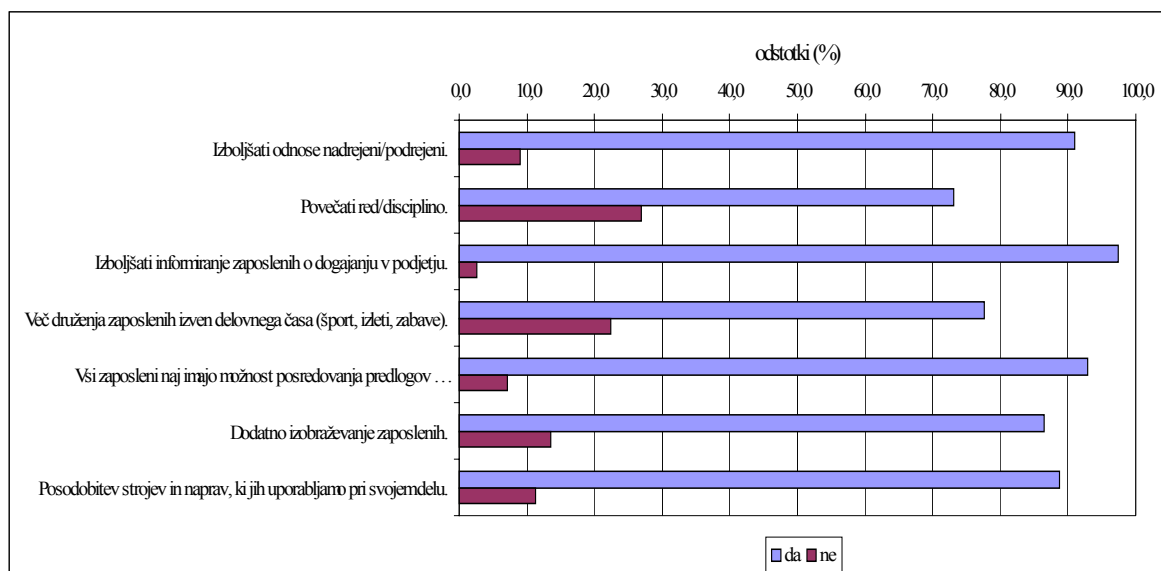
Največ anketiranih je izrazilo željo po boljši informiranosti o dogajanju v podjetju. Glede na odgovore v prejšnjem sklopu vprašanj je to tudi pričakovan odgovor. Skoraj 93% zaposlenih se je strinjalo tudi s predlogom, da naj bi imeli zaposleni možnost posredovanja predlogov za izboljšanje delovnih pogojev, načina dela, povečevanja produktivnosti in nižanja stroškov. Te vrste predlogov sedaj zaposleni lahko posredujejo le neposrednemu vodji, od njega pa je odvisno, ali jih bo upošteval, posredoval naprej ali morda celo nagradil z na primer boljšo osebno oceno. V podjetju ni organiziranega zbiranja in obravnave takih predlogov, zato je želja zaposlenih po le-tem razumljiva.

Čeprav prejšnji sklop vprašanj kaže na razmeroma dobre odnose med nadrejenimi in podrejenimi, kar 91% anketiranih meni, da je te potrebno še izboljšati, morda z več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, izleti, zabava). Takšne neformalne prireditve so gotovo dobra priložnost za bolj osebni stik tudi med nadrejenimi in podrejenimi.

Veliko anketiranih tudi meni, da bi bilo potrebno več vložiti v dodatna usposabljanja zaposlenih ter izboljšati pogoje dela. Veliko jih moti predvsem to, da izrabljeni stroji in oprema povzročajo nepotrebne zastoje pri delu, težko fizično delo pa bi si radi olajšali z nabavo sodobnejših naprav.

Vsi odgovori tega sklopa torej kažejo izrazito nagnjenje k temu, da je v podjetju potrebno nekaj narediti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

Slika 6: Kako povečati zadovoljstvo zaposlenih - grafični prikaz odgovorov na 3. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002"



Vir: Anketa v podjetju ABC

Ad 3. Mnenje o anketi (odgovori na 4. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002")

Odgovori na vprašanja tega sklopa so prikazani v Tabeli 6 in grafično v Sliki 7 .

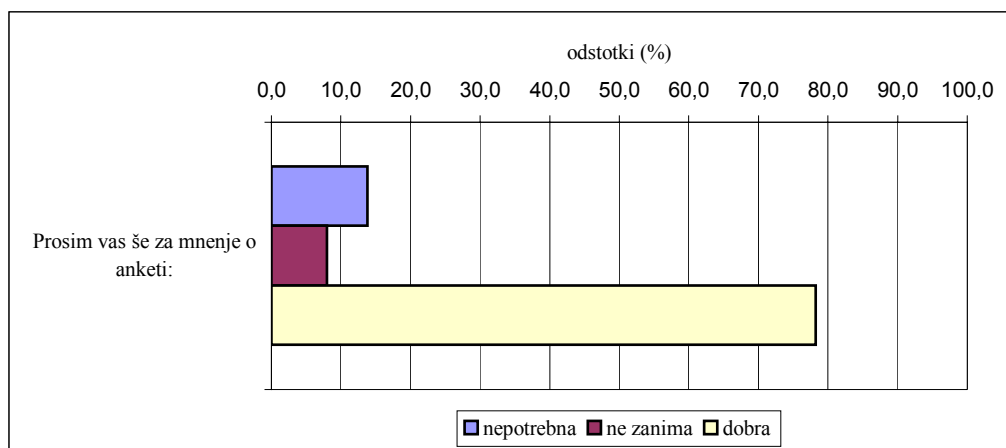
Tabela 6: Odgovori na 4. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002"

	Odgovori na 4. vprašanje (izraženi v %)		
	nepotrebna	ne zanima	dobra
Prosim vas še za mnenje o anketi	13,8	8,0	78,2

Vir: Anketa v podjetju ABC

78,2% anketiranih je anketo ocenilo kot dobro, 13,8% kot nepotrebno, za anketo pa se ne zanima 8% anketiranih. Nekaj negativnih odgovorov (je nepotrebna, me ne zanima) je imelo poleg opombo: »Saj se tako ne bo nič spremenilo«. Veliko takšnih, ki je anketo pozitivno ocenilo, je dopisalo, da je anketa dobra, če bo le rezultate kdo upošteval.

Slika 7: Mnenje o anketi – grafični prikaz odgovorov na 4. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002"



Vir: Anketa v podjetju ABC

Ad 4. Vse tisto, kar bi anketirani radi povedali, pa o tem ni bilo vprašanja (odgovori na 5. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002")

Slaba tretjina anketiranih je izpolnila tudi peto točko, kjer so lahko napisali svoje mnenje o čemerkoli. Daleč največ pripomb se je nanašalo na prenizke osebne dohodke. Ostale pripombe bi lahko strnili v naslednje točke in jih po pogostosti pojavljanja razvrstili tako:

Tabela 7: Odgovori na 5. vprašanje ankete "Mnenje zaposlenih v podjetju ABC – 2002"

	Število odgovorov
Povečati osebne dohodke.	32
Proti nižanju osebne ocene pri odsotnosti zaradi bolniške.	16
Operativne zadeve, povezane z delom.	10
Želja po plačevanju nadur.	10
Ni nagrajevanja za dobro opravljeno delo, grožnje z odpustom za storjene napake.	7
Menjava vodilnih v podjetju.	5
Izboljšanje pogojev dela.	5
Zahteva po objavi rezultatov ankete na oglasnih deskah.	5
Želja po koriščenju letnega dopusta po lastni želji.	3
Izboljšati odnose med zaposlenimi in vodji na nižjih nivojih.	1
Povečati število delavcev.	1
Preveč direktorjev, mnogi z neustrezno izobrazbo.	1
Odhajanje mladega kadra.	1

Vir: Anketa v podjetju ABC

Kar 16 anketiranih je proti zniževanju osebne ocene pri odsotnosti zaradi bolniške. Ta praksa se pojavlja predvsem v enem obratu in jo vodja zagovarja tako, da če delavec ni prisoten na delu, tudi ne more dobiti dobre osebne ocene. Pri operativnih zadevah, povezanih z delom so se najpogosteje pojavljale pripombe glede pomanjkanja vozičkov in viličarjev, kar ovira nemoten potek dela. Prav tako si delavci želijo pravočasnih naročil za proizvodnjo, ker razna neplanirana naročila ovirajo normalen potek dela. Na nekaterih področjih imajo zaposleni precej nadur in neizkoriščenega dopusta, zato si želijo plačevanje le-teh. Zaposleni si želijo za dobro opravljeno delo nagrado ali vsaj pohvalo. Nekaj zaposlenih ni zadovoljnih z vodstvom podjetja, želijo si tudi izboljšanje pogojev dela in koriščenje letnega dopusta po lastni želji. Želja po objavi rezultatov na oglasni deski jim je bila izpolnjena. Pripombe na odnose med zaposlenimi in vodji na nižjih nivojih, na premajhno število delavcev, preveč direktorjev z vprašljivo izobrazbo in na odhajanje mladih kadrov so dali le po en anketiranec.

4.3. UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Takšne ankete ne merijo samo zadovoljstva zaposlenih, odnosov med zaposlenimi in motiviranosti. Rezultati takšnih anket dobijo pomen pri strateškem načrtovanju podjetja. Sama poslovna uspešnost podjetja je namreč šele dokaz o usklajenosti sistemov znotraj podjetja.

Žal rezultatov ankete ni moč vedno enostavno prenesti v akcije. Še posebej takrat, ko je nezadovoljstvo porazdeljeno čez več vprašanj, kar v bistvu samo nakazuje vsebino dejanskih problemov v organizaciji. Potrebna je podrobna analiza takšnih rezultatov ter priprava rešitev, ki pogosto zahtevajo tudi korenite spremembe v organizaciji. Takšna potrebna znanja pa

imajo pogosto le strokovnjaki, ki dodano vrednost v podjetju ustvarjajo posredno. Vsekakor so takšne ankete močno orodje, ki ga velja uporabiti na samem začetku izvajanja sprememb ali reorganizacij v podjetju.

Rada bi poudarila, da je vzpostavitev in vzdrževanje dobrih odnosov do sodelavcev, nadrejenih ali podrejenih in do dela, ter v povezavi s tem tudi zadovoljstvo in motivacija za dobro opravljeno delo, **proces**. Vanj bo potrebno vložiti veliko energije in truda, vendar bo na dolgi rok vse povrnjeno, če bomo le delali v pravi smeri. Ne smemo pozabiti, da morajo pri ravnanju s človeškimi viri sodelovati vse službe v podjetju, vsaka po svojih močeh, saj le tako lahko zagotovimo uspešno doseganje postavljenih ciljev.

Mislim, da bi v podjetju ABC lahko kot glavna problematična področja izpostavili naslednja:

- sistem nagrajevanja,
- (ne)poznavanje ciljev podjetja in slaba informiranost,
- vzdušje v podjetju (kakovost delovnega življenja).

Sistem nagrajevanja v podjetju ABC očitno ne deluje najbolje, saj so zaposleni večinoma prepričani, da za dobro ali bolje opravljeno delo ne bodo nagrajeni. Edini variabilni del osebnega dohodka predstavlja osebna ocena, ki pa jo očitno nekateri vodje ne uporabljajo za pravi namen. Delavci bi dosegali boljše rezultate, če bi boljše opravljeno delo prineslo ustrezno nagrado. S tem bi se povečalo tekmovanje med zaposlenimi in prizadevanje za doseganje rezultatov. V podjetju je v pripravi Pravilnik o inovativni dejavnosti in koristnih predlogih, s pomočjo katerega naj bi zaposlene spodbudili k iskanju boljših rešitev na področju dela. V podjetju bi bilo potrebno vzpostaviti tekmovalno ozračje in z na novo oblikovanim delom doseči kar največjo produktivnost in uspešnost zaposlenih ter jih tudi s pomočjo nagrajevanja usmerjati k uresničevanju skupnih ciljev.

Očitno je, da so zaposleni slabo seznanjeni s cilji podjetja ABC in z rezultati, ki jih podjetje dosega. V podjetju je nujno potrebno vzpostaviti sistem, ki bo zaposlenim omogočal višjo stopnjo pripadnosti in vključenost v sam proces poslovanja. Potrebno jim je jasno predstaviti cilje podjetja in njihovo doseganje. To bi bistveno povečalo motivacijo, saj poznavanje skupnih ciljev pripomore k oblikovanju posameznikove pripadnosti podjetju. Občutek, da so za podjetje koristni in da pomagajo pri doseganju skupnih ciljev, bo povzročil, da bodo zaposleni pripravljani prispevati največ, kar je v njihovi moči. Očitno je, da se sedaj zaposleni potrudijo pri svojem delu le zato, ker se bojijo, da bodo drugače opozorjeni ali bodo imeli nižjo plačo.

Slaba informiranost in s tem povezana komunikacija ima tudi pomemben vpliv na motiviranost zaposlenih. Izboljšati bi bilo potrebno informiranost zaposlenih v podjetju, saj sedaj ne obstajajo komunikacijske poti, ki bi načrtno obveščale zaposlene o dogajanju v podjetju. Samo od neposrednih vodij je odvisno, ali bo določene informacije posredoval svojim podrejenim. Pogosto pozabljajo, ali se ne zavedajo, da se dobri delovni odnosi

ustvarjajo prav s pravimi prijemi v komuniciranju z delavci. Za vodjo so prav tako pomembne povratne informacije, saj se potrebe zaposlenih lahko ugotovijo prav s komunikacijo. Prav zaradi tega mislim, da bi v podjetju morali nameniti precejšnjo pozornost vodenju in ustreznemu izobraževanju vodij

Naštela bom nekaj svojih predlogov, kako bi z minimalnimi sredstvi in nekaj dobre volje vseh, ki lahko nekaj storimo, naredili kaj, da bi bili rezultati ob morebitni naslednji anketi boljši.

a) Izboljšati informiranost zaposlenih

Zaposlene bi morali bolje obveščati o dejavnostih v podjetju, o rezultatih dela in načrtih, saj informacije iz neznanjih virov bolj škodijo kot koristijo. Obveščanje ima poseben pomen pri uvajanju sprememb v organizaciji. Ljudi je potrebno ustrezno obvestiti o novostih, o vsebini novega dela in o pričakovanih rezultatih. Če podjetje dovolj zgodaj poskrbi za ustrezno obveščanje, se lahko izogne raznim problemom.

Predlagam, da bi vsaj enkrat mesečno ali morda za začetek 4x letno izdajali interno glasilo ali poročilo, ki bi ga razdelili po enotah, v katerem bi obveščali zaposlene o poslovanju podjetja ali posameznih obratov, o prodaji in proizvodnji, o novih izdelkih, o novostih v podjetju, načrtih. Predsednik uprave in člani bi predstavili smernice, vizijo in cilje podjetja ter dosežke podjetja. Morda bi dodali še drobne pozornosti: čestitke ob jubilejih zaposlenih, upokojitvi ali posebnih dosežkih (šport, kultura).

Namesto glasila, ki bi ga dobil vsak zaposleni, bi po enotah v podjetju lahko postavili oglasne table, kjer bi o dogajanju v podjetju redno obveščali zaposlene o temah, ki niso poslovna skrivnost.

b) Izkoristiti potencial zaposlenih

Zaposlenim je potrebno dati možnost, da posredujejo svoje predloge o izboljšavah v smislu izboljšanja delovnih pogojev, zniževanja stroškov, dviga kvalitete in podobno. Predloge bi se ustrezno obravnavalo in najboljše nagradilo. Prvi koraki so vsekakor že narejeni s pripravljanjem že omenjenega pravilnika.

c) Izobraževanje

Zakaj ne bi vodstvenim in vodilnim delavcem za novoletno darilo podarili predavanje o odnosih med zaposlenimi, vodenju, vzpostavitvi pozitivne klime in izražanju priznanj? Kasneje bi takšen (primerno prirejen) tečaj organizirali tudi za vodje skupin v proizvodnji.

O samem delu in stroki bi lahko izobraževali zaposlene tudi v zgoraj omenjenem glasilu. Ali imajo zaposleni na določenih delovnih mestih potrebna znanja (npr. jezikov) in obratno – si določena znanja pridobivajo zaposleni, ki jih ne potrebujejo?

d) Dopolniti sistem napredovanja

Zaposlene bi zelo motiviralo, če bi imeli in poznali možnost napredovanja. Predlagam, da se uvede oziroma prenovi in zaposlenim predstavi predvsem možnost horizontalnega napredovanja (napredovanje na delovnem mestu).

e) Poudariti pomen človeka in njegovega dela

Naučiti se moramo pogosteje izrekati pohvale za dobro opravljeno delo in ga včasih tudi nagraditi – ne denarno. Nagrada je lahko tudi vstopnica za kulturno ali športno prireditev, CD priljubljenega izvajalca, koriščenje dopusta po lastni želji, za nekatere je nagrada tudi dodelitev dodatnih odgovornosti, izobraževanje ali obisk sejma. Predrago? Vse nagrade morajo biti docela stroškovno učinkovite, tako da se stroški zanje povrnejo s povečanjem dobička, pridobljenega z izboljšanjem kakovosti dela. Kaj ko bi enkrat letno tudi zaposleni ocenili svoje nadrejene?

Drobna pozornost je tudi čestitka ob rojstnem dnevu zaposlenega, napisana od direktorja uprave. S tem damo zaposlenim vedeti, da ga poznamo in cenimo kot človeka, da je vsako delo pomembno in cenjeno.

Prisluhnimo njihovim predlogom in mnenju o delu. Paziti pa je potrebno na to, da je za motivacijo in pozitivno klimo najhujše, da prosimo ljudi za mnenje in ideje, potem pa teh idej ne upoštevamo. Ideje je potrebno selekcionirati in realne spraviti v življenje! Začetno negotovost in nezaupanje razbijemo z napovedjo konkretnih sprememb, ki bodo izvedene v določenem času.

f) Uveljaviti drugačen stil vodenja

Uveljaviti bi bilo potrebno koncept vodenja, ki bi vodilno in vodstveno strukturo postavljaj kot vzor delovanja. Prenašati bi morali strateške cilje in cilje skupin do slehernega zaposlenega. Zaposleni naj sodelujejo pri zastavljanju ciljev enot, posredovati jim je potrebno povratne informacije o doseganju ciljev in ukrepih ob njihovem nedoseganju. Vodenje naj vključuje motiviranje zaposlenih in najboljše orodje za motiviranje drugih je prav povratna informacija o delovni uspešnosti in ostalih rezultatih, ki so povezani s cilji in interesi posameznika.

g) Dan podjetja na drugačen način

Kot poživitev vsakoletnega dneva podjetja, bi lahko na začetku imeli tekmovanja med enotami/obrati v športnih igrah. Gotovo so v podjetju tudi navdušeni planinci, ki bi z veseljem vodili lažje izlete v hribe – tudi družinske.

Noben projekt dela z ljudmi se ne konča dobro in učinkovito, če se vodstvo podjetja zanj ne zavzame v polni meri in pri tem ne sodeluje aktivno. To pomeni, da rezultate vprašalnikov spravi v prakso. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jih vodstvo z

njihovimi idejami, mnenji, kritiko in predlogi jemlje resno. To jim pa dokaže, da nekatere (uresničljive) ideje in predloge tudi uresniči.

SKLEP

Za organizacijsko kulturo lahko rečemo, da je to način razmišljanja in delovanja v organizaciji, je lastnost skupine ali članov organizacije. Običajno se je ne zavedamo in deluje na nekih globljih ravneh. Kot najpomembnejše sestavine organizacijske kulture lahko opredelimo: vrednote, norme, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije, proizvode in storitve, vodenje, motiviranje zaposlenih, organiziranost dela in sodelovanje.

Avtorji opisujejo različne modele razvrščanja organizacijskih kultur, vendar ne glede na vrsto modela, po katerem jo razvrščamo, le-te ne moremo (ali zelo redko) razvrstiti v samo en tip kulture. Kultura neke organizacije je vedno sestavljena iz dveh ali več tipov kultur, možno je le večje ali manjše prevladovanje značilnosti enega tipa kulture.

V podjetju se lahko zaradi različnih dejavnikov pojavi potreba po spreminjanju organizacijske kulture. Spreminjanje obstoječe kulture je lahko zelo težavno in včasih celo neuspešno, vendar skoraj v vsaki kulturi lahko najdemo tudi vrednote, ki lahko podpirajo uspešnost organizacije, zato ni vedno potrebno spreminjanje kulture v celoti .

Ankete o zadovoljstvu, odnosih do podjetja, sodelavcev in nadrejenih ter motiviranosti ne merijo samo zgoraj naštetega, temveč imajo tudi pomembno razlagalno moč za pojasnitev morebitnih vzrokov za uspešnost ali neuspešnosti podjetja. Poseben pomen dobijo pri strateškem načrtovanju podjetja, vendar rezultatov ni vedno enostavno prenesti v akcije. To je poseben problem, ko se nezadovoljstvo ne odraža izrazito v eni točki, temveč je porazdeljeno skozi več področij. Analiza rezultatov lahko pokaže potrebo po izrazitih spremembah v podjetju, za katere pa ni vedno nujno, da bodo sprejete z navdušenjem.

V podjetju ABC sem na osnovi rezultatov ankete izpostavila kot najbolj problematična področja sistem nagrajevanja, nepoznavanje ciljev podjetja in slabo informiranost ter vzdušje v podjetju.

Sistem nagrajevanja v podjetju premalo oziroma sploh ne vzpodbuja zaposlene k boljšemu delu. Poseben problem so delavci z nizkimi plačami, kjer bi moral vodja usmeriti še večjo pozornost k pravičnemu nagrajevanju in tako vzbujati večjo tekmovalnost med zaposlenimi in posledično ustvariti večje zadovoljstvo ob prejeti nagradi za boljše opravljeno delo. Ustvariti je potrebno večjo povezavo med nagrajevanjem in uresničevanjem zastavljenih ciljev na nivoju enot in podjetja.

Če zaposleni ne poznajo ciljev podjetja, usmeritve podjetja in doseganja rezultatov, od njih težko pričakujemo, da bodo delali zato, ker delo hočejo opraviti in ne zato, ker jih v to nekdo sili, s čimer je povezana tudi sama kvaliteta dela. Z obveščanjem zaposlenih o doseganju ciljev, bodo le-ti bolj sproščali svoje zmogljivosti, saj bodo poznali rezultate svojega dela in njihov prispevek k uspešnosti podjetja ter pomembnost svojega dela za podjetje. S tem se poveča tudi pripadnost organizaciji in skupini, kjer delajo.

Vodje si morajo nenehno prizadevati k ustvarjanju take delovne klime, kjer si bodo zaposleni prizadevali za doseganje ciljev. To lahko dosežejo le z dobro komunikacijo, ki ne zajema golega dajanja navodil, temveč omogoča zaposlenim, da se počutijo kot partnerji pri doseganju ciljev in ne le kot najemna delovna sila. Vodja mora nuditi zaposlenemu okolje, kjer se bo počutil pomemben in to pomeni tudi vprašanje vodje zaposlenemu o izpolnjevanju lastnih potreb v podjetju. Z usklajenostjo vseh dejavnikov motivacije lahko zaposlene povežemo v skupno organizacijo, kjer bodo čutili pripadnost in pripravljenost na spremembe v odnosu do kulture in kakovosti dela.

Dejavniki, kot so način vodenja, jasnost politike in ciljev, postavljenih zahtev, vrednote, kultura podjetja, socialna varnost v največji meri vplivajo na vzdušje v podjetju. Samo zadovoljen delavec je tisti, ki lahko dosega primerno kvaliteto in kvantiteto dela. Kakovostni medčloveški odnosi v organizaciji so odraz stila vodenja, razpoznavnih ciljev, kulture organizacije, načina komuniciranja, usposobljenosti vodij v odnosih do podrejenih, sistema nagrajevanja ter delovnega okolja in pogojev dela. Zaposleni so najpomembnejši vir za uresničevanje ciljev podjetja, zato je ohranjanje primerne vzdušja v podjetju nujno.

Za podjetje ABC predlagam naslednje ukrepe:

- Izboljšati informiranost zaposlenih glede dejavnosti v podjetju, o rezultatih dela in načrtih ter drugim dogajanjem v podjetju.
- Izkoristiti potencial zaposlenih, dati jim je potrebno možnost, da posredujejo svoje predloge o izboljšavah.
- V podjetju uvesti organizirano in planirano izobraževanje zaposlenih na vseh nivojih.
- Dopolniti sistem napredovanja – predvsem horizontalnega in ga zaposlenim tudi predstaviti.
- Poudariti pomen človeka in njegovega dela predvsem z izrekanjem pohval. Prisluhni je potrebno mnenju zaposlenih in pokazati, da je vsako delo pomembno in cenjeno.

- Uveljaviti drugačen stil vodenja s predstavljanjem ciljev podjetja slehernemu zaposlenemu in stopnjo njihovega doseganja, v vodenje je potrebno vključiti motivacijske dejavnike.
- Tradicionalen Dan podjetja bi lahko pripravili na drugačen način, ki bi omogočil, da se z neformalnimi komunikacijami med zaposlenimi na vseh nivojih lahko dosežejo boljši odnosi.

Kultura organizacije prispeva k njeni učinkovitosti, če omogoča delavcem, da zadovoljujejo svoje posamične potrebe v organizaciji. Ima vlogo katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da delavci med uresničevanjem svojih ciljev uresničujejo tudi cilje organizacije. Nadpovprečne rezultate bo organizacija torej dosegla s kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnosti zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev.

Usposobljeni in visoko motivirani zaposleni so porok razvoja podjetja. Polno izkoriščanje človeških potencialov pa je možno le, če v podjetju prevladujeta spodbudna organizacijska kultura in vzdušje.

LITERATURA IN VIRI

1. Literatura

1. ADIZES Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : Panta Rhei-Sineza, 1996. 404 str.
2. DENNY Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
3. GLASSER William: Teorija izbire. Radovljica : TOP regionalni izobraževalni center, 1998. 334 str.
4. GORIŠEK Karmen: Prilagodljivost organizacije je odvisna od človeških virov. Zbornik referatov 10. letne konference SZK Predani kakovosti tudi v novem stoletju. Bernardin : Slovensko združenje za kakovost, 2001, str. 91-93.
5. IVANKO Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2000. 297 str.
6. IVEC Božidar, VOLČIČ Tone: Spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Zbornik posvetovanja Kakovost v storitvah. Koper : Gospodarska zbornica Slovenije, Območna zbornica Koper, Odbor za kakovost Koper, 1999, str.53-57.
7. JAMŠEK Franc: Kako zagotoviti kakovost v medčloveških odnosih. Zbornik referatov 9. letne konference SZK Ustvarjalnost za prihodnost. Bernardin : Slovensko združenje za kakovost, 2000, str. 98-99.
8. JANČIČ Zlatko: Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. Industrijska demokracija, Kranj, 1998, 8, str. 9.
9. JEZERNIK Mišo: Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1977. 299 str.
10. JURMAN Benjamin: Človek in delo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
11. KEJŽAR Ivan: Industrijski odnosi in komuniciranje. Industrijska demokracija, Kranj, 1998, 11, str. 10-12.
12. KUNC Peter: Praktični vidiki izražanja priznanj. Zbornik referatov 10. letne konference SZK Predani kakovosti tudi v novem stoletju. Bernardin : Slovensko združenje za kakovost, 2001, str. 85-86.
13. LENKO Tone: Upravljanje s človeškimi viri v TQM okolju. Kakovost, Ljubljana, 2000, 3, str. 18-19.
14. LIPIČNIK Bogdan, MOŽINA Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : DZS, 1993. 165 str.
15. LIPIČNIK Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
16. LIPIČNIK Bogdan: Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996a. 158 str.
17. LIPIČNIK Bogdan: Organizacija podjetja. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
18. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.

19. MESNER – ANDOLŠEK Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
20. MESNER – ANDOLŠEK Dana: Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1995a. 213str.
21. MOŽINA Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
22. MOŽINA Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
23. MOŽINA Stane et al.: Osnove managementa. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
24. MUIJEN Jaap J. van et al.: Organizational Culture: The Focus Questionnaire. European Journal of Work and Organizational Psychology, Hove, 8(1999), 4, str. 551-568.
25. NOČ Davor: Kulturni kapital – novi vir konkurenčne prednosti. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 2001, 21, str. 60.
26. NOČ Davor: Kadrovski memedžment: Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 2001a, 39, str. 66.
27. NOČ Davor: Organizacijska kultura: Koliko nas stanejo negativne vrednote. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 2002, 15, str. 61.
28. ROZMAN Rudi et al.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. TREVEN Sonja, SRIČA Velimir: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
30. VILA Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.
31. VILFAN Jože: Model za analizo in spreminjanje organizacijskih kultur. RR, Ljubljana, 1990, 8, str. 11-14.
32. VROOM H. Victor et al.: Manage People, Not Personnel. Boston : Harvard Business Review, 1990. 267 str.
33. VROOM Victor H., DECI Edward L.: Management and Motivation: selected readings. London : Penguin Books, 1992, 493 str.
34. WITTE Karel de, MUIJEN Jaap J. van: Organizational Culture. European Journal of Work and Organizational Psychology, Hove , 8(1999), 4, str. 497-502.
35. ZADEL Aleksander: Primer vzpostavitve pozitivne klime in motiviranja zaposlenih za optimalen izkoristek osebnih potencialov. Zbornik referatov 10. letne konference SZK Predani kakovosti tudi v novem stoletju. Portorož : Slovensko združenje za kakovost, 2001, str. 82-84.
36. ZUPAN Nada: Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 10, str. 4-9.
37. ZUPAN Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.

2. Viri

1. Interna gradiva podjetja ABC
2. Investors in people. [URL:<http://www.investorsinpeople.co.uk/thestandard/>], 18.12.2001.

PRILOGA 1: MNENJE ZAPOSLENIH V PODJETJU ABC - 2002

Pred vami je anketa. Z njo želimo izvedeti, kakšno je mnenje zaposlenih v ABC-ju o delu, odnosih in drugih dejavnikih, ki vplivajo na delo in počutje. Prosim vas, da odgovarjate iskreno, zaželeno so tudi vaša mnenja in pripombe. Anketa je namenjena vsem zaposlenim v ABC-ju, je anonimna in ni se vam potrebno nikamor podpisati. Hvala za sodelovanje!
Dajana Strgar

1. Splošna vprašanja:

- Področje dela (obkroži):

komerciala tehnično področje področje financ splošno kadrovsko področje

- Izobrazba (obkroži):

osnovna šola ali manj poklicna šola višja šola
skrajšan program srednja šola fakulteta, visoka šola

- Zaposlen/a v podjetju ABC (obkroži): 0 do 5 let 6 do 15 let nad 16 let

2. Spodaj je seznam trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite, kaj vi mislite o tem:

(a)	S ponosom povem, da delam v podjetju ABC.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(b)	O dogajanjih v podjetju sem dobro obveščen/a.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(c)	S sodelavci se dobro razumem.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(d)	Mislím, da s svojim delom pripomorem k dobremu poslovanju podjetja.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(e)	Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/a.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(f)	Bojim se, da bi izgubil/a službo.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(g)	Za svoje delo sem primerno plačan/a.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(h)	Želel/a bi se dodatno izobraževati o svojem delu.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(i)	Želim kakovostno opraviti svoje delo.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(j)	Zaupam vodstvu podjetja ABC.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(k)	Če nekaj ne naredim dobro, se drugič bolj potrudim.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(l)	S svojim nadrejenim se dobro razumem.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(m)	Za slabo opravljeno delo sem opozorjen/a.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(n)	Želim se zaposliti v drugem podjetju.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(o)	Poznam cilje podjetja ABC.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(p)	Z veseljem grem v službo.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(r)	Zanima me prihodnost podjetja ABC.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(s)	Pri svojem delu sem inovativen/a in ustvarjal/en/a.	nikoli	redko	pogosto	vedno
(t)	Če bom delo dobro opravljal/a, bom nagrajen/a.	nikoli	redko	pogosto	vedno

3. Kaj bi po vašem mnenju morali storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih? (obkrožite da ali ne)

(a)	Izboljšati odnose nadrejeni/podrejeni.	da	ne
(b)	Povečati red/disciplino.	da	ne
(c)	Izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju.	da	ne
(d)	Več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, izleti, zabave).	da	ne
(e)	Vsi zaposleni naj imajo možnost posredovanja predlogov za izboljšanje delovnih pogojev, načina dela, povečevanja produktivnosti, nižanja stroškov.	da	ne
(f)	Dodatno izobraževanje zaposlenih.	da	ne
(g)	Posodobitev strojev in naprav, ki jih uporabljamo pri svojem delu.	da	ne
(h)	Drugo (napišite):		

4. Prosim vas še za mnenje o anketi: nepotrebna me ne zanima dobra

5. Tu (in na zadnji strani) lahko napišete vse tisto, kar bi radi povedali, pa vas ni nihče vprašal:

PRILOGA 2:

REZULTATI ANKETE

	ODGOVOR	število odgovorov				skupaj odgovorov	ostotki			
		nikoli	redko	pogosto	vedno		nikoli	redko	pogosto	vedno
(a)	S ponosom povem, da delam v podjetju ABC.	53	89	24	55	221	24,0	40,3	10,9	24,8
(b)	O dogajanjih v podjetju sem dobro obveščen/a.	76	123	18	10	227	33,5	54,2	7,9	4,4
(c)	S sodelavci se dobro razumem.	2	18	77	125	222	0,9	8,1	34,7	56,3
(d)	Mislim, da s svojim delom pripomorem k dobremu poslovanju podjetja.	7	14	58	141	220	3,2	6,4	26,4	64,0
(e)	Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/a.	97	96	20	13	226	42,9	42,5	8,8	5,8
(f)	Bojim se, da bi izgubil/a službo.	99	67	32	20	218	45,4	30,7	14,7	9,2
(g)	Za svoje delo sem primerno plačan/a.	131	75	11	7	224	58,5	33,5	4,9	3,1
(h)	Želel/a bi se dodatno izobraževati o svojem delu.	59	48	59	55	221	26,7	21,7	26,7	24,9
(i)	Želim kakovostno opraviti svoje delo.	4	7	23	190	224	1,8	3,1	10,3	84,8
(j)	Zaupam vodstvu podjetja ABC.	54	86	46	33	219	24,7	39,3	21,0	15,0
(k)	Če nekaj ne naredim dobro, se drugič bolj potrudim.	3	13	40	164	220	1,4	5,9	18,2	74,5
(l)	S svojim nadrejenim se dobro razumem.	10	43	75	93	221	4,5	19,5	33,9	42,1
(m)	Za slabo opravljeno delo sem opozorjen/a.	24	52	46	100	222	10,8	23,4	20,7	45,1
(n)	Želim se zaposliti v drugem podjetju.	67	58	51	34	210	31,9	27,6	24,3	16,2
(o)	Poznam cije podjetja ABC.	43	110	42	29	224	19,2	49,1	18,8	12,9
(p)	Z veseljem grem v službo.	10	88	114	10	222	4,5	39,6	51,4	4,5
(r)	Zanima me prihodnost podjetja ABC.	20	35	63	107	225	8,9	15,6	28,0	47,5
(s)	Pri svojem delu sem inovativen/a in ustvarjal/en/a.	16	45	65	87	213	7,5	21,1	30,5	40,9
(t)	Če bom delo dobro opravil/a, bom nagrajen/a.	138	70	5	9	222	62,2	31,5	2,3	4,0
		da	ne				da	ne		
(a)	Izboljšati odnose nadrejeni/podrejeni.	203	20			223	91,0	9,0		
(b)	Povečati red/disciplino.	163	60			223	73,1	26,9		
(c)	Izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju.	217	6			223	97,3	2,7		
(d)	Več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, izleti, zabave).	167	48			215	77,7	22,3		
(e)	Vsi zaposleni naj imajo možnost posredovanja predlogov ...	210	16			226	92,9	7,1		
(f)	Dodatno izobraževanje zaposlenih.	191	30			221	86,4	13,6		
(g)	Posodobitev strojev in naprav, ki jih uporabljamo pri svojem delu.	197	25			222	88,7	11,3		
(h)	Drugo (napišite):									
		nepotrebna	ne zanima	dobra			nepotrebna	ne zanima	dobra	
	Prosim vas še za mnenje o anketi:	26	15	147		188	13,8	8,0	78,2	