

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**POMEN NOTRANJEGA TRŽENJA PRI IZBOLJŠEVANJU KULTURE V  
PROIZVODNEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2006

IZTOK VOZELJ

## IZJAVA

Študent **Iztok Vozelj** izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Nade Zupan** in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 07.06.2006

Podpis:



## KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
1.1 Namen in cilj specialističnega dela	2
1.2 Metode preučevanja in zasnove dela	2
<b>2. NOTRANJE TRŽENJE</b>	<b>3</b>
2.1 Teorije notranjega trženja	3
2.2 Razvoj notranjega trženja	4
2.3 Proces notranjega trženja	7
2.3.1 Cilji notranjega trženja	7
2.3.2 Dejavnosti notranjega trženja	8
2.4 Sestavine notranjega trga	10
2.4.1 Notranji odjemalci	10
2.4.2 Potrebe notranjih odjemalcev	11
2.4.3 Notranji trženjski izdelki	13
<b>3. NOTRANJE TRŽENJE V PROIZVODNEM PODJETJU</b>	<b>16</b>
3.1 Vloge notranjega trženja v proizvodnem podjetju	17
3.2 Vpliv notranjega trženja na uspešnost proizvodnega podjetja	18
<b>4. ORGANIZACIJSKA KULTURA</b>	<b>19</b>
4.1 Opredelitev organizacijske kulture	19
4.2 Elementi organizacijske kulture	21
4.3 Funkcije organizacijske kulture	26
4.4 Tipologije organizacijske kulture	27
4.4.1 Tipologija pa Ansoffu	27
4.4.2 Tipologija po Handyu in Harrisonu	28
4.4.3 Tipologija po Schneiderju	29
4.4.4 Tipologija po Scholzu	30
4.4.5 Tipologija po Dealu in Kenedyu	32
4.4.6 Tipologija po Cameronu in Quinnu	33
4.4.7 Močne in šibke organizacijske kulture	35
4.5 Nastanek, vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture	36
4.6 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije	39
4.7 Raziskovanje in merjenje kulture v organizaciji	42
<b>5. PREDSTAVITEV PODJETJA ETI D. D.</b>	<b>44</b>
5.1 Zgodovinski razvoj podjetja	44
5.2 Poslovanje in organizacija podjetja	45
5.2.1 Poslanstvo, vizija, lastniška struktura in poslovanje podjetja	45
5.2.2 Proizvodni program	46
5.2.3 Upravljanje in organizacijska struktura	47
5.3 Razvoj in kakovost	47
5.4 Zaposleni	48
5.4.1 Ravnanje s sposobnostmi zaposlenih	48
5.4.1.1 Kadrovska struktura podjetja	48
5.4.1.2 Načrtovanje, izobraževanje in usposabljanje človeških virov	49
5.4.1.3 Napredovanje zaposlenih	50
5.4.1.4 Komuniciranje v podjetju	51
5.4.1.5 Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih	53
5.4.2 Zadovoljstvo zaposlenih	54

<b>6. ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU ETI D. D.</b>	<b>56</b>
6.1 Namen raziskave in metodologija	56
6.1.1 Namen raziskave	57
6.1.2 Izbira vprašalnika	57
6.1.3 Zbiranje odgovorov	58
6.2 Analiza odgovorov	58
6.2.1 Demografski podatki	59
6.2.2 Dejanska in želena organizacijska kultura	61
<b>7. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KRITIČNIH DEJAVNIKOV ORGANIZACIJSKE KULTURE SKOZI AKTIVNOSTI NOTRANJEGA TRŽENJA</b>	<b>63</b>
<b>8. SKLEP</b>	<b>66</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>68</b>
<b>VIRI</b>	<b>70</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska struktura	I
Priloga 2: Anketni vprašalnik	II

## KAZALO SLIK

Slika 1: Uглаševanje osebnih in organizacijskih ciljev	7
Slika 2: Ravni kulture	22
Slika 3: Tipi kultur po Schneiderju	30
Slika 4: Tipi kultur po Deal in Kennedy-ju	32
Slika 5: Model CVF	34
Slika 6: Povezave v storitveni verigi dobička	41
Slika 7: Lastniška struktura podjetja na dan, 31.12.2005	45
Slika 8: Prodaja po posameznih letih in prodajnih programih	46
Slika 9: Proces anketiranja nosilcev kulture v podjetju ETI	57
Slika 10: Struktura vrnjenih vprašalnikov po spolu (v %)	59
Slika 11: Struktura vrnjenih vprašalnikov po PIE ali posameznih službah (v %)	59
Slika 12: Struktura vrnjenih vprašalnikov po delovni dobi	60
Slika 13: Struktura vrnjenih vprašalnikov po starosti	60
Slika 14: Struktura vrnjenih vprašalnikov po izobrazbeni strukturi (v %)	61
Slika 15: Dejanska in zelena kultura podjetja ETI	61

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Kategorije osnovnih potreb ter sredstev za njihovo zadovoljevanje	12
Tabela 2: Izobrazbena struktura in fluktuacija kadra v podjetju ETI	49
Tabela 3: Napredovanja in nazadovanja zaposlenih v letih 2004 in 2005	51

## 1. UVOD

Organizacijska kultura je osebnost vsake organizacije. Za njeno uspešnost je vedno več energije usmerjene v aktivnosti za zaposlene in njihov razvoj. Pri tem zavedanje, da zaposleni niso le strošek, temveč eden od temeljnih virov uspešnosti in konkurenčnosti organizacije, vodi k uporabi koncepta notranjega trženja v vsakodnevnih poslovnih aktivnostih.

V literaturi je organizacijska kultura definirana na različne načine. Tako sta že 1952 leta Allaire in Firsrotu naštel 164 različnih definicij organizacijske kulture (Kavčič, 1994, str. 177). Organizacijska kultura v ožjem smislu pomeni medsebojno povezan sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji rabijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. Širša definicija organizacijske kulture pa pomeni tudi prepričanja in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke, pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja (Kavčič, 1988, str. 108). Tako kot mora organizacija svojim zunanjim odjemalcem omogočiti čim boljše ponudbo izdelkov oziroma storitev, da bi jih pritegnila in obdržala, mora tudi znotraj organizacije na notranjem trgu oblikovati takšno ponudbo, ki bo dosegala pričakovanja svojih zaposlenih. Ekonomski dejavniki tako niso edini in najpomembnejši element menjave med organizacijo in zaposlenim, ampak prihajajo v ospredje povsem novi motivacijski dejavniki, ki se nanašajo na smiselnost dela, občutek koristnosti posameznika, možnost osebnega razvoja, pripadnost skupini ipd. (Jančič, 1999, str. 62).

Organizacije tako uporabljajo orodja ravnanja s človeškimi viri, notranje komuniciranje, orodja za ustvarjanje in krepitev organizacijske kulture, spoznanja psiholoških in vedenjskih teorij, izobraževanje ter usposabljanje. Vse te aktivnosti lahko vključimo v program notranjega trženja, ki je usmerjen v doseganje zadovoljstva zaposlenih z namenom, da se doseže čim večja uspešnost organizacije. Notranje trženje pomeni uporabo trženjskih načel in znanj, ki jih vodilni v organizaciji usmerjajo v zaposlene, ki postanejo notranji odjemalci oziroma primarne ciljne skupine organizacije, delovna mesta pa izdelki, na katere mora podjetje znati pritegniti najboljše zaposlene in jih tam tudi obdržati (Berry in Parasuraman, 1991, str. 151).

Uspešno zadovoljevanje potreb zaposlenih bo omogočalo tudi uspešnejše zadovoljevanje potreb zunanjih odjemalcev. Prepričanja, norme, stališča in vrednote članov organizacije se odražajo v kulturi organizacije, ki pomembno vpliva na delovne odnose v njej. Te vrednote in norme praviloma delujejo na nezavedni ravni kot samoumevna prepričanja, ki jih zaposleni v organizaciji sprejmejo kot svoja, čeprav pogosto niso jasno izražena in podrobno razložena.

Podjetja se s sistematičnim proučevanjem organizacijske kulture usmerjajo predvsem na izboljševanje neotipljivih plati kakovosti, ki v najrazličnejših standardih kakovosti niso zajete. Vsekakor pa pri spreminjanju organizacijske kulture ne gre na slepo prevzemati elementov kulture drugih, uspešnih podjetij, temveč je potrebno poiskati tiste elemente obstoječe

organizacijske kulture, ki jih je smiselno ohraniti tudi v spremenjenih razmerah, ter vpeljati nove, ki bodo zagotavljali uspešnost organizacije tudi v bodoče.

## **1.1 Namen in cilj specialističnega dela**

Za to temo specialističnega dela sem se odločil zaradi lastnih opažanj problemskih stanj na področju organizacijske kulture v podjetju ETI Elektroelement d. d.<sup>1</sup>, pa tudi zato, ker takšne raziskave v podjetju še ni bilo. Z analizo stanja nosilcev kulture želim prispevati k uspešnejšemu delovanju podjetja, tako da z raziskavo ugotovim dejavnike, ki med zaposlenimi povzročajo nezadovoljstvo in ki bi jih bilo potrebno izboljšati s pomočjo notranjega trženja.

Cilj mojega specialističnega dela je predstaviti pomen notranjega trženja v proizvodnem podjetju kot orodja za izboljšavo organizacijske kulture. Pri tem želim s pomočjo vprašalnika ugotoviti organizacijsko kulturo v proizvodnem podjetju ETI, ter z izsledki pomagati managementu pri odločitvah, katere izboljšave skozi instrumente notranjega trženja, so najbolj potrebne za dobro (želeno) organizacijsko kulturo, kar pomembno vpliva tudi na uspešnost poslovanja podjetja.

## **1.2 Metode preučevanja in zasnove dela**

V specialističnem delu sem najprej predstavil teoretična spoznanja na področju notranjega trženja in organizacijske kulture ter vlogo notranjega trženja v proizvodnem podjetju. Ta spoznanja sem združil z merjenjem organizacijske kulture v proizvodnem podjetju ETI. Pri tem sem se osredotočil na nosilce organizacijske kulture. Dobljene rezultate sem analiziral, poleg tega pa sem podal smernice za izboljšanje kritičnih dejavnikov organizacijske kulture podjetja ETI s pomočjo notranjega trženja in tako zmanjšal razkorak med dejansko in želeno kulturo podjetja.

Specialistično delo predstavlja raziskavo, ki obravnava notranje trženje kot eno izmed funkcij podjetja. Hkrati gre za statično raziskavo, ki proučuje stanje dejanske organizacijske kulture v podjetju ETI. Pri tem bom za osvetlitev obravnavane tematike prej uporabil metodo deskripcije, kjer se bom oprl na ugotovitve domačih in tujih avtorjev o obstoječi tematiki. V okviru deskriptivnega pristopa bom uporabljal metodo deskripcije, postopek kompilacije, torej postopek povzemanja spoznanj, stališč in sklepov drugih avtorjev, ter tudi metodo komparacije podatkov.

Empirični del temelji na raziskavi v proizvodnem podjetju ETI, ki je opravljena s pomočjo vprašalnika, pogovorov z zaposlenimi in pregledom interne dokumentacije. Z metodo sinteze

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju kratica ETI.

sem povezal teoretična in praktična spoznanja, do katerih sem prišel, in tako podal predloge in smernice za izboljšave organizacijske kulture s pomočjo notranjega trženja.

Specialistično delo sem razdelil na osem poglavij, ki se med seboj dopolnjujejo in s praktičnim primerom sestavljajo zaokroženo celoto. V uvodu sem opredelil problem, namen in cilj dela ter metodo proučevanja in samo zasnovo dela. Uvodu sledi osrednji del naloge, kjer sem najprej predstavil teoretični del naloge. Tukaj sem se osredotočil na notranje trženje in samo organizacijsko kulturo na splošno in v proizvodnem podjetju. Po teoretičnem delu sledi še empirični del študije primera podjetja ETI, kjer sem najprej predstavil celotno podjetje. Temu sledi merjenje organizacijske kulture v matičnem podjetju in analiza dobljenih podatkov, kjer sem se osredotočil na aktivnosti notranjega trženja pri izboljševanju kritičnih dejavnikov organizacijske kulture oziroma zmanjšanju razkoraka med dejansko zaznano in želeno organizacijsko kulturo.

## **2. NOTRANJE TRŽENJE**

Koncept trženja kot menjave se je uveljavil tudi na področju notranjega trženja, kjer zaposleni vlagajo v podjetje svoje znanje, energijo in izkušnje, da bi s tem doprinesli k razvoju in poslovnemu uspehu podjetja. Seveda pa od podjetja pričakujejo neko obliko menjave v smislu korektnega odnosa, možnosti osebnega razvoja in uveljavitve. Bistvo celostnega koncepta trženja je v tem, da ni osredotočen le na zadovoljevanje potreb kupcev, temveč na vse sestavine organizacije (zaposlene, dobavitelje, finančne partnerje, itd.), ki imajo do podjetja kakršnekoli interese. Notranje trženje je tako način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov prek zadovoljevanja vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave (Jančič, 1997, str. 2).

### **2.1 Teorije notranjega trženja**

Po svoji naravi je notranje trženje "zrcalna podoba" zunanjega trženja. Razlikuje ju narava izdelka oziroma storitve, ki so predmet menjave in lastnosti obeh menjajočih strani. Nastanek notranjega trženja povezuje Jančič s spoznanjem storitvenega trženja in preučevanj na področju "celovite kakovosti", ki govorita o pomenu vloge človeka v organizaciji. Pri tem se je sprva osredotočil na probleme usposabljanja zaposlenih in njihove organizacijske kulture na področju storitvenih dejavnosti (bančništvo, javni transport ipd.), v zadnjem času pa notranje trženje postaja nepogrešljiva sestavina strateškega razmišljanja in upravljanja tako v trženju samem kot v managementu nasploh (Jančič, 1999, str. 61).

Dennis J. Cahill (1996, str. 3), eden izmed avtorjev del o notranjem trženju in njegovi implementaciji v uspešnih podjetjih, pri definiranju pojma notranje trženje izhaja iz definicije Leonarda L. Berry-ja in A. Parasuraman-a, ki pravi, da je namen notranjega trženja pritegniti, motivirati, razviti in predvsem obdržati sposobne ter kvalificirane zaposlene, in sicer tako, da



zaposlenim nudimo pogoje za zadovoljevanje njihovih potreb. Notranje trženje je filozofija ravnanja z zaposlenimi kot z notranjimi kupci - je strategija oblikovanja takšnih "produktov dela", ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih. Kot verjetno vse definicije notranjega trženja tudi ta definicija temelji na prepričanju, da se je v podjetju potrebno v prvi vrsti osredotočiti na zaposlene in njihove potrebe. S svojo teorijo in mišljenjem se je Berry izkazal kot velik zagovornik ravnanja z zaposlenimi kot z notranjimi kupci, ideje, ki se je v 1950-tih letih razvila pri japonskih menedžerjih kakovosti, kasneje imenovanih tudi "Total Quality Management" ali TQM – management popolne kakovosti. TQM ima pri tem vlogo t. i. motivatorja – njegova temeljna ideja je omogočiti timom zaposlenih takšne pogoje dela, ki jim bodo nudili priložnost nenehnega dokazovanja (Varey, Lewis, 2000, str. 46).

Problem in pomanjkljivost njegove definicije pa vidi Cahill v tem, da daje vtis, kot da je vzeta iz teksta o menedžmentu človeških virov in ne iz teksta o trženju. Prepričan je, da je z vidika trženja veliko primernejša Grönroos-ova definicija, ki definira notranje trženje kot "prodajanje podjetja zaposlenim", na katere je potrebno gledati kot na notranje kupce. Smisel njegove definicije je, da bo večja stopnja zadovoljnosti zaposlenih naredila podjetje bolj potrošniško usmerjeno in tržno orientirano (Cahill, 1996, str 4). Grönroos je velik poudarek dajal tudi uporabi "dvosmerne komunikacije" med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi izvajalci nalog oziroma "podpornim osebjem". Prepričan je bil, da dobi podjetje na ta način bolj motivirane in zunanje usmerjene zaposlene na vseh nivojih podjetja (Varey, Lewis, 2000, str. 46).

Definicij in tez, s katerimi avtorji pojasnjujejo pomen notranjega trženja, je veliko. Iz opravljenih analiz različnih empiričnih literatur je moč identificirati pet ključnih elementov notranjega trženja (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 9):

- motivacija in zadovoljstvo zaposlenih;
- potrošniška usmerjenost in doseganje njihovega zadovoljstva;
- medfunkcijsko usklajevanje in vključevanje;
- trženjski pristop in
- implementacija posebnih korporacijskih ali funkcionalnih strategij.

## **2.2 Razvoj notranjega trženja**

Razvoj notranjega trženja je v veliki meri povezan s časom, v katerem se je razvijal. Ko se je notranje trženje kot koncept pojavilo v poznih 70-ih in zgodnjih 80-ih letih, se je kontekst raziskovanja precej razlikoval od poudarka na odnosih, ki je v raziskavah prisoten danes (Encyclopedia of Marketing, 1999, str. 748). Koncept in pojem notranjega trženja sta se pojavila predvsem na področju storitvenega trženja in storitvenega managementa kot težnja po razvijanju marketinške usmerjenosti in storitvene naravnosti zaposlenih. Že konec 70-ih let so nekateri avtorji izpostavili potrebo po uporabi trženjskih aktivnosti znotraj organizacije, vendar pri tem še niso uporabljali pojma notranje trženje (Grönroos, 1990, str. 221).

Jančič (1999, str. 61) razlaga, da je notranje trženje nastalo kot rezultat spoznanj storitvenega trženja in proučevanj na področju celovite kakovosti, ki so govorila o pomenu vloge človeka v organizaciji. Sprva se je osredotočal na probleme usposabljanja zaposlenih in njihove organizacijske kulture na področju storitvenih dejavnosti (npr.: bančništvo, javni transport itd.), v zadnjem času pa po njegovem mnenju postaja notranje trženje nepogrešljiva sestavina vsakega strateškega razmišljanja, tako v trženju samem kot managementu nasploh.

Grönroos (1990, str. 223) je mnenja, da je naraščajoča potreba po notranjem trženju posledica sprememb na področju poslovanja v vedno bolj konkurenčnem okolju. V preusmerjanju iz industrijske dobe v novo razsežnost konkurenčnosti storitev je potrebno proizvodno logiko zamenjati z novo, ki jo lahko imenujemo tudi "storitveni know-how". Vedno večji pomen storitvenih sestavin na skoraj vseh področjih poslovanja je povečal zavedanje managementa o pomenu in vrednosti dobro usposobljenih zaposlenih, ki postajajo eden ključnih virov konkurenčne prednosti (Grönroos, 1990, str. 223). Kako pridobiti, razviti in vzdrževati zaposlene z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili zmožni in pripravljeni reševati probleme tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi, je verjetno danes za organizacije največji izziv. Dejstvo je, da so se organizacije dolga leta osredotočale na izpopolnjevanje tehnoloških procesov in zmanjševanje proizvodnega časa, zato na tem področju med njimi ni bistvenih razlik, ki bi jim zagotavljale konkurenčno prednost. Ravno nasprotno pa je opaziti na področju storitvenih aktivnosti. Veliko manevrskega prostora za doseganje prednosti v boju s konkurenti daje podjetjem predvsem upravljanje s sposobnostmi zaposlenih.

Z naraščajočo konkurenčnostjo na svetovnem trgu in razvojem teorije storitvenega trženja se je začel spreminjati celoten koncept trženja. Trženjska teorija in praksa pripisujeta vedno večji pomen predvsem sposobnosti obdržati sedanje odjemalce in ponovni prodaji obstoječim, kot pa iskanju vedno novih odjemalcev. Odras te težnje sta razvoj koncepta trženjskih odnosov (angl. relationship marketing) in interaktivnega trženja (angl. interactive marketing) (Grönroos, 1990, str. 223). Prav pri teh konceptih imajo zaposleni še posebno pomembno vlogo, saj trženjskih aktivnosti ne izvajajo samo tisti, ki so zaposleni v oddelku za trženje, ampak je ta dejavnost razširjena na vse tiste zaposlene, ki so v kakršnemkoli stiku z odjemalci in zunanjim okoljem. Vsi zaposleni morajo razumeti pomen orientiranosti na odjemalce ter takšno razmišljanje integrirati v svoje dejavnosti v organizaciji.

Zunanje trženje je skoraj v celoti temeljilo na modelu 4 P-jev<sup>2</sup>, kar je prav tako imelo svoj vpliv na razvoj notranjega trženja. Korenine notranjega trženja izhajajo tako iz na menjavi

---

<sup>2</sup> 4 P (Product-izdelek, Price-cena, Place-kraj, Promotion-promocija) predstavljajo instrumente, s katerimi lahko prodajalci vplivajo na kupce. V devetdesetih letih je prišlo do izginjanja množičnih trgov, ki so se začeli drobiti. Potrošniki so začeli spreminjati svoje nakupovalne navade, pojavila se je nasičenost medijskega prostora in posledično se je pokazalo, da tradicionalen 4P koncept ni več zadosten. Porabniki namreč niso več anonimni posamezniki, ampak dobro informirani akterji na trgu dobrin, znanja, storitev in informacij. 4P pristop pa pomeni predvsem prepričevanje. Da bi rešili nastali problem, so teoretiki poizkusili s prenovo trženjskega spleta, najprej z dodajanjem novih elementov. Kotler tako klasičnim 4P dodaja še šest novih elementov trženjskega spleta. Novi elementi so: raziskovanje trga (probing), segmentacija trga (partitioning), izbira segmenta (prioritising), pozicioniranje na trgu (positioning), politično lobiranje (politics) in vpliv na javno mnenje (public opinion) (Jančič, 1999, str. 102).

temelječega trženjskega pristopa, iz katerega se je razvil teoretični okvir notranjega trženja (Encyclopedia of Marketing, 1999, str. 748).

Zaradi številnih dimenzij, ki jih ima notranje trženje, je težko analizirati njegov razvoj. Ko se je koncept notranjega trženja prvič pojavil, ga je veliko teoretikov opredeljevalo predvsem kot sredstvo motiviranja zaposlenih, da postanejo osredotočeni na odjemalce in storitve. Kasneje so se pojavila druga pojmovanja notranjega trženja, ki so v ospredje postavljala idejo o pomembnosti zaposlenih, ki za organizacijo predstavljajo notranji trg. Idejo o pomenu motiviranja zaposlenih, da v ospredje postavijo skrb za odjemalce, je zamenjala ideja o organizaciji kot notranjemu trgu, z notranjimi odjemalci in dobavitelji. Interes se je pospešeno prenesel na pristop, ki obravnava notranji trg, in pojavljati so se začela mnenja o tem, ali ga lahko obravnavamo kot notranje trženje ali ne.

Gummesson (Encyclopedia of Marketing, 1999, str. 748) pravi, da je več pojavov, ki jih lahko opredelimo kot notranje trženje ne glede na to, da je bilo notranje trženje tradicionalno pojmovano kot trženje do zaposlenih. Čeprav se je koncept notranjega trženja razvil iz poudarka na menjavi, se je skozi čas razvil pristop, ki je v ospredje postavljal predvsem odnose. Tradicionalni koncept notranjega trženja je Gummesson poimenoval "odnosi z zaposlenimi". Kadar o notranjem trženju govorimo v smislu odnosov z zaposlenimi, lahko rečemo, da je možno notranje trženje razumeti kot širok koncept, ki vključuje splet najrazličnejših aktivnosti na vseh ravneh v organizaciji. Ob upoštevanju tega lahko definicija notranjega trženja izraža naslednje (Encyclopedia of Marketing, 1999, str. 748):

"Notranje trženje je iz perspektive odnosov definirano kot proces identificiranja in vzpostavljanja, ohranjanja in stopnjevanja in po potrebi omejevanja odnosov z zaposlenimi in drugimi notranjimi odjemalci na vseh ravneh v organizaciji tako, da vključuje njihove cilje, kar se dosega z vzajemnim dajanjem in izpolnjevanjem obljub."

Ta definicija je modifikacija definicije trženja, ki upošteva perspektivo odnosov, ki jo je podal Grönroos. Odraža dva pomembna vidika. Notranje trženje v tem pogledu ne predstavlja samo odnosa med managementom in zaposlenimi, ampak je razumljen kot management vseh odnosov, ki obstajajo na notranjem trgu na vseh ravneh v organizaciji (Encyclopedia of Marketing, 1999, str. 748).

Sam menim, da je notranje trženje resnična zrcalna podoba zunanjega. Razlikujeta se le v naravi izdelka oziroma storitve, ki je predmet menjave. Medtem ko zunanje trženje poskuša prodati izdelek ali storitev končnemu kupcu, pri tem gleda na njegova pričakovanja, želje in potrebe, ki jih bo ta izdelek oziroma storitev zadovoljil. Notranje trženje pa se osredotoča na zaposlenega, na njegovo motivacijo ter samo zadovoljstvo na delovnem mestu. Pri tem naj bi šlo za obojestranski odnos, ko zaposleni podjetju ponudi svoje znanje, energijo in izkušnje in s tem doprinese k razvoju in samem poslovnem uspehu podjetja, v zameno pa od podjetja pričakuje korekten odnos, možnost osebnega razvoja in uveljavitve.

## 2.3 Proces notranjega trženja

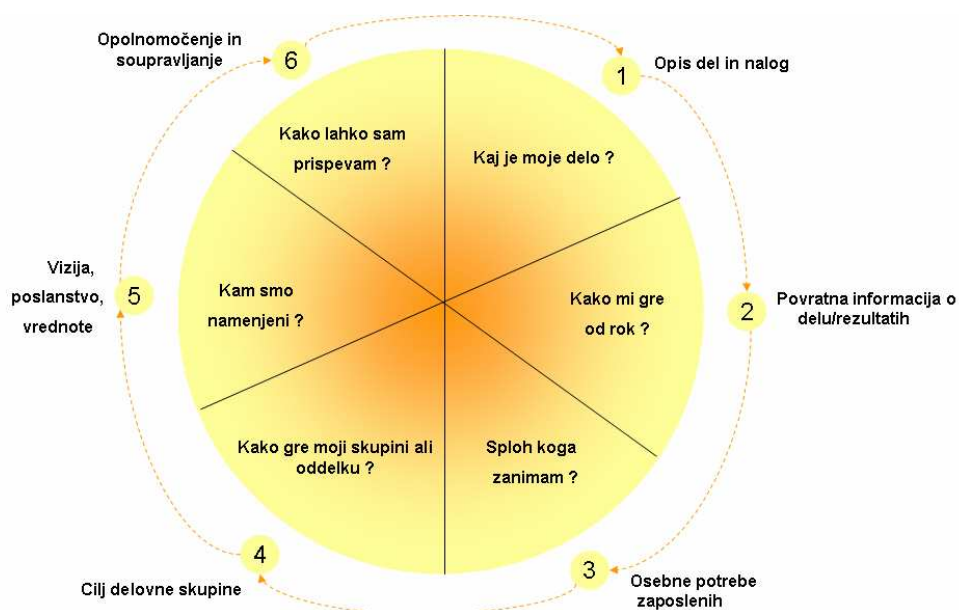
Notranje trženje ni enkratni dogodek ali kratkoročno dogajanje, ampak je razvojni proces (McDonald in Payne, 1997, str. 182-183) ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v procesu menjave med njimi in organizacijo (Jančič, 1990, str. 182). Gre za celovit proces, ki sestoji iz različnih dejavnosti (Snoj in Mumel, 1997, str. 26), s katerimi podjetje skuša doseči zastavljene cilje.

### 2.3.1 Cilji notranjega trženja

Cilje notranjega trženja bi v grobem lahko razdelili na neposredne in posredne. Neposredni cilji notranjega trženja so tisti, ki so direktni rezultat delovanja notranjega trženja. Posredni pa tisti, ki jih podjetje doseže kot posledico neposrednih ciljev.

Temeljni cilj notranjega trženja je oblikovati pozitivno vzdušje v podjetju. To lahko podjetje doseže z ustvarjanjem čim višje stopnje usklajenosti in harmoniziranja potreb med različnimi skupinami in posamezniki v kolektivu oziroma s harmoniziranjem njihovih potreb s potrebami organizacije kot celote (Snoj in Mumel, 1998, str. 16). Usklajevanje potreb in ciljev podjetja in posameznikov, ki delujejo v njegovem notranjem okolju, pomeni usklajevanje temeljne usmeritve podjetja s potrebami in cilji posameznikov, ki delujejo v notranjem okolju podjetja. Uглаševanje osebnih ciljev in ciljev podjetja prikazuje tudi **slika 1**. Preko tovrstnega uглаševanja ciljev se zaposleni identificirajo s podjetjem ter vzpostavljajo in razvijajo nadaljnji odnos s podjetjem, kar pa vodi že k naslednjemu cilju notranjega trženja.

**Slika 1: Uглаševanje osebnih in organizacijskih ciljev**



Vir: Gruban, Brane (15.12.2005).

Nadaljnji cilj notranjega trženja je harmonizirati medsebojne odnose (Snoj in Mumel, 1998, str. 16) in notranje trženjske odnose. Harmonizirati odnose razumem v smislu vzpostavljanja, vzdrževanja, ohranjanja notranjih trženjskih in osebnih odnosov.

Naslednji cilji notranjega trženja, ki izhajajo iz prejšnjih dveh, so privabiti, motivirati, povečevati zadovoljstvo, povečevati človekovo učinkovitost (Lings, 1999, str. 452) ves čas trajanja zaposlitve in zadrževati dobre zaposlene, ki bodo pripravljeni sprejeti temeljno usmeritev podjetja kot svojo usmeritev in bodo na osnovi reciprocitete in vzajemne menjave notranjih vrednosti gradili odnos s podjetjem.

Sklenemo lahko, da so neposredno cilji podjetja (Groenroos, 1990, str. 225):

- ustvarjanje pozitivnega vzdušja,
- usklajevanje temeljne usmeritve podjetja s potrebami posameznih ciljnih skupin v notranjem okolju podjetja,
- harmoniziranje notranjih trženjskih odnosov,
- motiviranje posamezne ciljne skupine notranjega okolja podjetja,
- povečevanje zadovoljstva ciljnih skupin,
- povečevanje človekovih učinkovitosti,
- zadrževanje dobrih zaposlenih,
- upravljanje notranjih komunikacij in
- soupravljanje zaposlenih.

Z doseganjem teh neposrednih ciljev notranjega trženja skušamo doseči posredne cilje, kot so:

- izboljšanje storitev za zunanje odjemalce (Cahill, 1996, str. 6),
- čim hitreje in uspešneje prilagajanje podjetja spremembam v okolju (Sfiligoj, 1993, str. 69),
- zviševanje ekonomskih in neekonomskih meril učinkovitosti (Sfiligoj, 1993, str. 69),
- ustvarjanje odličnih poslovnih rezultatov (Jančič, 1990, str. 182) in
- uspešno delovanje podjetja (Cahill, 1996, str. 6).

### **2.3.2 Dejavnosti notranjega trženja**

Dejavnosti notranjega trženja so odvisne predvsem od samih ciljev in strategije notranjega trženja. Te dejavnosti lahko razdelimo na sledeče sklope (Thomson, 1993, str. 135-137).

#### **1. Raziskovanje**

Na osnovi raziskovanja pride podjetje do zaključkov, ki se navezujejo na potrebe, želje, interese, zahteve deležnikov, ki se nahajajo v notranjem okolju podjetja. Na osnovi teh ugotovitev pa lahko podjetje segmentira zaposlene, določi ciljne skupine notranjih trgov in z ustreznim delovanjem prispeva k dolgoročnemu odnosu, ki temelji na reciprociteti in hkratni menjavi notranjih vrednosti.

## **2. Izobraževanje**

Na osnovi raziskovanja potreb posameznikov, ki delujejo v notranjem okolju podjetja, podjetje predlaga, na katera izobraževanja bi poslalo posameznika. Odločitev za posamezno vrsto izobraževanja posameznika znotraj podjetja torej temelji na uskladitvi potreb posameznika in podjetja.

## **3. Razvoj**

Podjetje lahko ohranja notranje trženjske odnose tudi tako, da nenehno skrbi za razvoj posameznikov, s katerimi vstopa v notranje trženjske odnose. Razvoj tu razumemo kot razvijanje posameznikovih talentov in veščin tistih, ki so vezani na delo v podjetju, in tudi tistih, ki se ne navezujejo na delo. Tovrstni programi razvoja morajo posamezniku biti predstavljeni na primeren način. Različne strukture prikazovanja razvoja spretnosti veščin, so edini izhod za zadovoljitev posameznikovih potreb po razvoju njegovih veščin, spretnosti in talentov.

## **4. Skrb za varno prihodnost**

Skrb za varno prihodnost posameznikov, ki delujejo znotraj podjetja, je v sodobnem času nenehnih sprememb eden izmed ključnih dejavnikov notranjega trženja posameznega podjetja. Pri tem je bistveno, da vodje nenehno obveščajo posameznike, kaj se dogaja s podjetjem, kaj se dogaja s panogo, v kateri podjetje deluje, kakšen je položaj podjetja na trgu – pogosto in redno komuniciranje s posamezniki; organiziranje izobraževanj o tem, na kakšen način lahko zaposleni poskrbijo za svojo varno prihodnost.....

## **5. Skrb za razvoj kariere**

Skrb za razvoj kariere posameznika, ki deluje v notranjem okolju podjetja, je naslednja stvar, preko katere se ohranjajo notranji trženjski odnosi. Potrebno jim je predstaviti, kakšne so možnosti razvoja njihove kariere znotraj podjetja, upoštevati njihove želje in interese ter narediti načrt in strategijo razvoja kariere posameznika.

## **6. Ustrezno plačilo in bonitete**

Podjetje mora poskrbeti za ustrezno plačilo posameznikov. Pri tem je potrebno upoštevati učinkovitost in zavzetost posameznika, da uresničuje in zadovoljuje cilje in potrebe podjetja. Upoštevati je potrebo tudi, ali se posameznik trudi za ohranjanje notranje trženjskih odnosov.

## **7. Notranje komuniciranje**

Komunikacije so ključne za uspešnost notranjega trženja (McDonald in Payne, 1997, str. 184), saj preko njih podjetje dosega svoje notranje trženjske cilje - usklajuje potrebe posameznih ciljnih skupin, ki se nahajajo v notranjosti podjetja, s temeljno usmeritvijo podjetja itd..

Sklepamo lahko, da sta temeljni dejavnosti notranjega trženja raziskovanje in notranje komuniciranje. O teh aktivnostih notranjega trženja lahko govorimo tudi kot o sredstvih, s pomočjo katerih podjetje uresničuje zastavljeno strategijo notranjega trženja.

## 2.4 Sestavine notranjega trga

Sestavine notranjega trga so vsi zaposleni v organizaciji, ki so jim skupne določene potrebe, katere organizacije zadovoljujejo na različne načine. Te načine zadovoljevanja potreb lahko imenujemo notranji izdelki. V nadaljevanju so tvorci notranjega trga tudi podrobneje predstavljeni.

### 2.4.1 Notranji odjemalci

Zaposleni so po svojem pomenu zagotovo najpomembnejša sestavina notranjega trga. Po Juranovi trilogiji (Snoj, 1998, str. 152) deluje vsak zaposleni posameznik v organizaciji v treh vlogah:

- kot dobavitelj izidov svojega dela sodelavcem,
- kot proizvajalec izidov svojega dela ter
- kot odjemalec izidov dela sodelavcev.

Notranji odjemalci so izvajalci mehkih, storitvenih sestavin, ki jih v nasprotju s tehnološkimi sestavinami ni enostavno posnemati. Tukaj se zato skrivajo številne možnosti za pridobivanje konkurenčne prednosti. Bistveno za uspešno delovanje zaposlenih je, da jih obravnavamo kot enkratna bitja s specifičnimi lastnostmi. Zato bi se morali managerji v organizaciji vprašati:

- kdo so moji notranji odjemalci;
- kaj potrebujejo;
- na kakšne načine jih lahko zadovoljimo tako, da v sodelovanju oboji dobimo kar želimo;
- kakšna znanja potrebujemo za dober odnos z njimi;
- kdo so konkurenti, ki lahko dobijo moje notranje odjemalce zase;
- v čem sem boljši pri zadovoljevanju notranjih odjemalcev.

Podobno kot na zunanjih trgih lahko tudi trge znotraj organizacije segmentiramo, da bi dobili bolj homogene skupine odjemalcev. Piercy in Morgan (1991, str. 87) menita, da je potrebno ciljne skupine notranjega trženja izpeljati neposredno iz ciljev zunanjega trženjskega programa ter tipa organizacije in potrebnih sprememb zaposlenih za izvedbo želene trženjske strategije. Notranji trg lahko najpreprosteje segmentiramo po delovnih mestih in funkcijah, ki jih opravljajo posamezniki in skupine, na primer najvišji management, trženje in prodajno osebje ter ostali oddelki. Snoj in Gabrijan (1997, str. 30) opredeljujeta naslednje segmente notranjih odjemalcev:

- *posamezniki (zaposleni)*. Razen formalnih zahtev v zvezi z delovnim mestom posamezniki potrebujejo še dobro plačo, dobre delovne pogoje, dopust, tople obroke, dobre obete za pokojnino, dobre sodelavce, nagrade, pohvale, izobraževanje in napredovanje.

- *delovne skupine*. Znotraj njih se prepletajo različne osebnosti z različnimi stališči, emocijami, stili in sposobnostmi, zato je še posebej težko najti pravi način, kako vplivati na skupino med seboj različnih posameznikov z notranjimi izdelki tako, da bi dosegli želeni učinek.
- *managerji in delodajalci*. Managerje in delodajalce je po večini potrebno predvsem zaradi njihovega pomena obravnavati zelo podrobno.
- *vodje*. Razlika med vodjo in managerjem je predvsem v tem, da vodji ni potrebna formalna avtoriteta, ampak izhaja njihova vodilna vloga predvsem iz karizme in moči značaja oziroma osebnosti.
- *drugi udeleženci*. Posebna vrsta udeležencev so še direktor organizacije, ki v odnosu do zaposlenih zastopa interese organizacije kot celote, v odnosu do lastnikov pa interese zaposlenih, upravni odbor, ki zastopa interese lastnikov, ter sindikati in druga združenja, ki predstavljajo interese zaposlenih pri harmoniziranju njihovih zahtev v zvezi z delovnimi mesti.

#### **2.4.2 Potrebe notranjih odjemalcev**

Uspešnost notranjega trženja in osredotočenost zaposlenih na zunanje odjemalce je možno doseči le v primeru, da organizacija svojim zaposlenim dovolj ponuja v zameno. Zgolj nudenje delovnega mesta in pripadajočega plačila enostavno ni več dovolj (Grönroos, 1990, str. 230). To seveda ne pomeni, da ekonomska menjava med zaposlenimi in organizacijo ni pomemben del pogajalske strategije na obeh straneh, vendar pa poenostavljena razlaga kompleksnega menjalnega razmerja med organizacijo in zaposlenimi danes bolj škodi razumevanju bistva znotraj organizacijske menjave, kot pa k temu pripomore (Jančič, 1999, str. 62).

Brajša (1996, str. 65-66) in Zupan (2001, str 208-213) menita, da je poleg ustrezne plače, ugodnih delovnih razmer, prijetnega delovnega ozračja, sodobne tehnologije in sprejemljivega načina vodenja še veliko potreb, ki jih imajo zaposleni. Potrebno jim je priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati spoznati smisel in rezultate svojega dela, omogočiti optimalen ekonomski standard, varno poklicno prihodnost, ugodno družbeno in medsebojno ozračje, zadovoljevanje osebnih potreb in možnost samouresničitve in razvoja. Pri tem pa je uporaba pohval, priznanj in nagrad odvisna od dveh dejavnikov, in sicer od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne programe.

Nezadovoljstvo zaposlenih ima lahko veliko negativnih posledic, kot na primer odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamujanje na delo, tatvine ali celo nasilje. Da bi se temu izognile, morajo organizacije vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih. S tem si povečujejo zagotovila, da bodo zaposleni svojim odjemalcem ponujali najboljše storitve, prav tako je večja verjetnost, da bodo dlje ostali v organizaciji, tako imeli večje izkušnje in znižali stroške iskanja novih zaposlenih in usposabljanja (Lings, 1999, str. 457).



V splošnem lahko potrebe zaposlenih delimo v dve skupini:

1. osnovne potrebe zaposlenih kot posameznikov ter
2. potrebe zaposlenih v zvezi z delovnim mestom.

V prvo skupino sodijo osnovne človekove potrebe, ki jih je raziskovalo veliko psihologov. Ena najširše sprejetih klasifikacij človekovih osnovnih potreb je klasifikacija po Maslowu. Tudi Alderfer, ki ga navaja Svetlik (2002, str. 102), izhaja iz omenjene teorije, ko našteva tri vrste človekovih potreb ter sredstva za njihovo zadovoljevanje (glej **tabelo 1**).

**Tabela 1: Kategorije osnovnih potreb ter sredstev za njihovo zadovoljevanje**

<b>EKSISTENČNE POTREBE</b>	Višina plače Dodatki k plači Pravičnost plač Fizična varnost pri delu in v zasebnem življenju Ugodne delovne in življenjske razmere
<b>SOCIALNE POTREBE</b>	Delo in življenje s prijaznimi ljudmi Spoštovanje s strani drugih (strank, prijateljev, sodelavcev) Uživanje podpore s strani drugih Odprtost za stike z drugimi Uživanje ugleda pri drugih
<b>POTREBE PO RASTI</b>	Izzivi pri delu in v prostem času Samostojne dejavnosti Možnost polne uporabe sposobnosti Identifikacija z delom Občutek samospoštovanja

Vir: Prirejeno po Svetlik, 2002, str. 102

Navedene potrebe so osnovni motivatorji vsakega posameznika in z ustreznim nivojem zadovoljevanja teh potreb lahko organizacije motivirajo svoje zaposlene. Seveda je potrebno ugotoviti, kaj pomeni ustrezní nivo zadovoljevanja potreb, saj so motivatorji za vsakega posameznika različni.

Snoj (2000, str. 5) omenja poleg eksistenčnih potreb še potrebe v zvezi z delovnim mestom, ki so običajno zajete v različnih organizacijskih predpisih. Zadovoljevanje teh potreb posledično omogoča zadovoljevanje temeljnih potreb posameznika. V praksi lahko pogosto zasledimo stanje, ko so se zaposleni primorani prilagoditi novemu načinu dela; ki ga zahteva, na primer uporaba računalnika in drugih sredstev informacijske tehnologije. Manj pogosto pa se prilagaja nova tehnologija njihovim željam in potrebam (Treven, 1996, str. 290).

Uspešnost zaposlenih pri njihovih delovnih aktivnostih je v veliki meri odvisna od tega, kako občutijo pomembnost svojega dela. Trevenova (1996, str. 291) meni, da štejejo delo resnično pomembno običajno takrat, ko:

- vključuje uporabo njihovih različnih spretnosti in sposobnosti,

- zahteva dovršitev celote in hkrati posameznih razpoznavnih opravil,
- znatno vpliva na življenje ali delo drugih ljudi,
- omogoča samostojnost pri izvrševanju nalog,
- zagotavlja povratne informacije.

Možina pravi (2002, str. 5), da potrebe zaposlenih v zvezi z delom naraščajo soodvisno z izobrazbo in splošno razgledanostjo, zato želijo imeti številni zaposleni čim boljši pregled nad svojim delom. Pri svojem delu želijo biti samostojni, kar omogoča, da več prispevajo k skupnim dosežkom.

Trevenova (1996, str. 290) poudarja, da je za dobro počutje zaposlenega v delovnem okolju potrebno, da so vsak dan nagrajene vsaj nekatere izmed njegovih opravljenih nalog. S tem avtorica ne misli na denarno nagrado, temveč na občutek pri uspešno opravljeni nalogi; na primer pri delu s strankami se zaposleni dobro počuti, če stranka zapusti njegovo pisarno ali oddelek zadovoljna, ker je lahko izpolnil njene zahteve. Preveč nalog, ki jih težko opraviti in vzbujajo občutek nezadovoljstva pri zaposlenem, lahko vpliva na zmanjšanje njegove učinkovitosti in uspešnosti.

Zato je nujno, da zaposleni sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na preoblikovanje ali oblikovanje novih del, ker jih bodo le tako z veseljem opravljali in bodo pri tem uspešni (Treven, 1996, str. 261).

### **2.4.3 Notranji trženjski izdelki**

Snoj (2000, str. 5) definira notranje izdelke kot načine zadovoljevanja potreb udeležencev v organizaciji in hkrati kot vloške v notranjih menjavah med različnimi udeleženci. Organizacija mora svojim zaposlenim ponuditi privlačen izdelek. Grönroos (1990, str. 230) meni, da notranji trženjski izdelek sestoji iz delovnega mesta in delovnega okolja, ki v prvi vrsti motivira zaposlenega, da se pozitivno odziva na zahteve managementa po skrbi za odjemalce in uspešnem trženjskem nastopu, prav tako pa delovno mesto privlači in ohranja najboljše zaposlene. Očitno je, da je notranji trženjski izdelek med drugim v tesni povezanosti z metodami managementa, s kadrovsko politiko, naravo delovnega mesta ter načrtovanjem in izvrševanjem delovnih procesov (Grönroos, 1990, str. 230).

Koncept notranjega trženja je v načelu zrcalna podoba zunanjega trženja, zasnovanega na načelih družbene menjave. Kar ju loči, je narava izdelka oziroma storitve, ki vstopajo v proces menjave in lastnosti obeh menjujočih strani (Jančič, 1999, str. 62).

Spoznanje, da zaposleni izbirajo med najboljšimi ponudbami zaposlovalcev na enak način, kot to potrošniki počnejo pri izbiri najprimernejših izdelkov na trgu, omogoča, da lahko pri razumevanju notranjega trženja uporabimo koncept zunanjega trženja. Zaposleni so namreč notranji potrošniki z določenimi potrebami, željami in zahtevami, ki menjavajo človeške vire

za splet nagrad organizacije. Ta oblika menjave za organizacijo ni nič manj pomembna kot menjava na zunanjem trgu, upoštevana je še posebej v organizacijah, ki so naravnane k inovativnosti in si prizadevajo za kakovost svojih storitev (Jančič, 1999, str. 62).

Thomson in Whitwellova (1993, str. 150) menita, da ponuja organizacija v okviru notranjega trženja svojim notranjim odjemalcem tako izdelke kot storitve. Kot izdelek pojmuteta npr. priročnik za usposabljanje, medtem ko je storitev običajno svetovalne narave, na primer poslanstvo, vizija, poslovna politika. Izdelke notranjega trženja lahko razdelimo glede na temeljne potrebe, ki jih posamezni izdelki zadovoljujejo, v dve skupini.

## **1. Notranji izdelki za zadovoljevanje temeljnih človekovih potreb**

### *A. Notranji izdelki za zadovoljevanje fizioloških potreb zaposlenih*

- **Plača.** Običajno jo razumemo kot enega osnovnih izdelkov notranjega trženja oziroma kot enega osnovnih načinov zadovoljevanja potreb zaposlenih. Z njo posamezniki zadovoljujejo najosnovnejše potrebe, torej fiziološke potrebe, saj dobljena finančna sredstva omogočajo nakup življenjsko nujnih dobrin. Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo (Lipičnik, 1994, str. 510). Zato je določanje višine plače izredno pomembno in težavno vprašanje za organizacijo. Lipičnik (1994, str. 510) poudarja, da na zavzetost zaposlenega za delo ne vpliva le višina plače, temveč predvsem razlog zanjo. Tako lahko organizacija zvišuje plače v nedogled, delavnost pri zaposlenih pa se ne bo povečala, medtem ko bi se delavnost hitro povečala, če bi se organizacija z zaposlenimi dogovorila, da bodo nagrajeni le za določeno aktivnost.
- **Drugi notranji izdelki za zadovoljevanje fizioloških potreb.** Med njimi lahko omenimo ustrezen dopust in prehrano v delovnem času. Dopust bo zaposlenemu omogočil počitek in primerno regeneracijo moči, kar je nujno potrebno za učinkovito opravljanje dela. Tudi ustrezna prehrana vpliva na storilnost zaposlenih ter na njihovo zadovoljstvo, s tem pa tudi na uspešnost poslovanja.

*B. Notranji izdelki za zadovoljevanje potreb zaposlenih po varnosti.* Potrebe po varnosti zajemajo širok spekter potreb. Pomembnejši od fizičnega občutka varnosti, ki ga daje primerno urejeno delovno mesto, je psihološki občutek varnosti. Gre za odpravljanje strahu in negotovosti v zvezi s prihodnostjo, ki jo zagotavljajo ustrezni notranji izdelki:

- zdravstveno zavarovanje,
- pokojninsko zavarovanje in načrt upokojitve,
- pogodba o delovnem razmerju,
- ustrezne delovne razmere in varstvo pri delu,
- varovanje pravic zaposlenih s pomočjo sindikata.

C. *Notranji izdelki za zadovoljevanje socialnih potreb zaposlenih.* Zadovoljevanje socialnih potreb zaposlenih je pomembno predvsem zaradi zadovoljstva in motiviranja zaposlenih. Osnovni izdelki za zadovoljevanje te vrste potreb so:

- prijetni sodelavci in delovno vzdušje,
- prijetni odjemalci,
- korektni odnos med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.

D. *Notranji izdelki za zadovoljevanje potreb zaposlenih po spoštovanju in samospoštovanju ter potrebe po samopotrjevanju.* Notranje izdelke, ki zadovoljujejo ti dve skupini, lahko predstavimo združeno, saj je velikokrat mogoče z enim samim izdelkom zadovoljiti potrebe pa spoštovanju, v določeni meri pa tudi po samopotrjevanju. Primer je lahko dodatna možnost za izobraževanje kot nagrada za uspešno opravljeno delo. Notranji izdelki za zadovoljevanje teh dveh skupin potreb so lahko:

- nagrade in pohvale,
- statusni simboli,
- napredovanje,
- izobraževanje in usposabljanje,
- možnost za osebni razvoj.

## **2. Notranji izdelki za zadovoljevanje potreb v zvezi z delovnim mestom**

Poleg temeljnih človeških potreb ima posameznik tudi potrebe, ki se nanašajo na konkretno delovno mesto. Tovrstne potrebe zadovoljujejo sledeči notranji izdelki.

### *A. Opis dolžnosti in odgovornosti na delovnem mestu*

Oblikovanje dela, kakor se uporablja v angleški literaturi, splošno ne pomeni oblikovanja dela, temveč predvsem oblikovanje delovnih mest (angl. job design). Zato je oblikovanje dela dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. Znak dobro oblikovanega dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev (Svetlik, 2002a, str. 177).

Pri oblikovanju dela si postavljamo vprašanje, kako delo prilagoditi delavcu, da bo potekalo čim uspešneje in da bo delavec črpal iz njega osebno zadovoljstvo. Svetlik (2002a, str. 177) pravi, da delo ne sme biti prisilni jopič, ki ga nataknemo delavcu, ampak naj bi bilo krojeno čim bolj po njegovi meri tako, da bi bilo njegovo delovno življenje kakovostno.

Trevenova (1996, str. 291) navaja, da mora biti oblikovanje dela v podjetju usmerjeno v povečanje:

- različnih spretnosti,
- skladnosti nalog,
- pomembnosti nalog,

- samouprave in povratne zveze.

Svetlik (2002a, str. 178) omenja tudi tako imenovano "teorijo značilnosti dela", ki poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če v delu najdejo smisel, če je nanje prenesena odgovornost za delo in če jim management daje povratne informacije o doseganju delovnih rezultatov.

#### B. *Vizija organizacije*

Ena od ključnih značilnosti učinkovitih in ustvarjalnih organizacij je, da imajo jasno predstavo o tem, kaj želijo ustvariti, kakšni so njihovi nameni in katere so njihove vrednote. Vizija je način komuniciranja vodstva, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in program v skupno perspektivo organizacije (Možina, 2002, str. 12). Ima motivacijsko moč, zlasti tedaj, kadar je jasna, privlačna, usmerjena na potrebe zaposlenih in posameznikov. Povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sprošča proces poistovetenja zaposlenih z ustanovo. Podjetje brez vizije pomeni, da so zaposleni brez razvoja (Možina, 2002, str. 13).

Management lahko svojim zaposlenim posreduje vizijo na različne načine: s pomočjo ustne komunikacije, z različnimi brošurami in publikacijami, predvsem pa je pomembno, da s svojim ravnanjem pokaže lastno pripadnost viziji organizacije.

#### C. *Načini komuniciranja*

Uspeh sleherne organizacije je odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Običajni načini komuniciranja znotraj organizacije so predvsem osebna komunikacija, sestanki, zapisniki, pisma, elektronska pošta, računalniški prenos podatkov, telekonference in podobno. Pri tem pa je potrebno paziti, da poteka komunikacija dvosmerno, kjer s povratno informacijo najbolj pokažemo, da je bilo sporočilo sprejeto in kako je bilo razumljeno. Možne ovire, ki se pojavljajo pri komuniciranju so predvsem v časovni stiski, pomanjkljivih informacijah ali posluhu, sli po oblasti, statusnih odnosih, specializaciji ter prekomerno izraženih čustvih.

### **3. NOTRANJE TRŽENJE V PROIZVODNEM PODJETJU<sup>3</sup>**

Notranje trženje ima v velikem proizvodnem podjetju, kjer je okolje zelo heterogeno, več različnih vlog. Posamezne vloge na kratko predstavljam v nadaljevanju tega specialističnega dela. Poleg tega pa ima notranje trženje, zaradi povezanosti z zunanjim trženjem, tudi pomemben vpliv na samo uspešnost podjetja.

---

<sup>3</sup> Povzeto po (Jančič, 1990, str. 138 -140).

### 3.1 Vloge notranjega trženja v proizvodnem podjetju

Specifika velikega proizvodnega podjetja je v heterogenosti in kompleksnosti notranjega okolja, zaradi česar prihaja do problemov z moralo kolektiva, komunikacijo, nadzorom in predvsem koordinacijo. Zaradi teh razlogov je vlog notranjega trženja v velikih proizvodnih podjetjih veliko in vse so izredno pomembne za njihovo uspešno delovanje.

- **Združevalna vloga**

Ker je pri izvajanju notranjega trženja poleg potreb podjetja treba upoštevati tudi potrebe in strukturo članov notranjega okolja, je smiselno, da se v notranje trženjsko delovanje vključijo tudi druge službe podjetja (npr. kadrovska služba).

Pri tem moramo biti pozorni na to, da ni dobro, če se notranje trženjske aktivnosti vodijo iz dveh centrov, iz službe za trženje in kadrovske službe, ampak je pomembno, da ima pri vodenju dvosmerne trženjske aktivnosti ključno vlogo najvišje vodstvo podjetja.

Vsekakor pa vodstvo organizacije pri tovrstnem delovanju potrebuje nasvete iz strokovnih področij, tako kadrovske, ki pozna strukturo zaposlenih, kot trženjske, ki pozna delovanje in potrebe zunanjih trgov, ter proizvodne, ki ve, kakšna je narava tehnološke izvedbe izdelka oziroma storitve in drugih. Najbolje pa je, če organizacija ustanovi strokovno službo, ki se ukvarja z načrtovanjem, raziskovanjem, razvijanjem in izvajanjem notranjega trženja.

- **Podporna vloga**

Služba za notranje trženje naj bi raziskovalo notranje okolje podjetja, segmentirala posameznike, ki se nahajajo v notranjem okolju podjetja v skupine, ugotovila, kakšne so njihove potrebe, iskala in podajala rešitve za zadovoljevanje potreb teh posameznikov ter z izvajanjem notranje trženjskih aktivnosti podpirala aktivnosti ostalih poslovnih funkcij v podjetju.

- **Svetovalna vloga**

To usklajevanje bi potekalo v smislu svetovanja vodstvu organizacije, ki naj sprejema ključne sklepe, ki so v skladu s poslovno filozofijo, poslanstvom in strategijo celotne organizacije.

Obstaja pa še ena možnost za izvajanje notranjega trženja, in sicer, da ga izvajanje agencije, specializirane za tako dejavnost. Pri tovrstnem izvajanju notranjega trženja v primerjavi z izvajanjem notranjega trženja iz strokovne službe notranjega trženja znotraj podjetja, obstajajo prednosti in tudi slabosti.

Prednosti agencijskega izvajanja notranjega trženja:

- objektivno raziskovanje in spoznavanje zaposlenih;

- agencije, ki se ukvarjajo samo s tovrstno dejavnostjo, imajo več strokovnega znanja in tudi izkušenj na področju notranjega trženja ter zato lahko hitreje poiščejo učinkovite strokovne rešitve;
- sledijo strokovnim in svetovnim trendom, ki se dogajajo na področju notranjega trženja, zato lahko dajejo kakovostnejše rešitve.

Slabost agencijskega delovanja na področju notranjega trženja znotraj organizacije je v tem, da nikoli ne morejo do potankosti spoznati potreb organizacije in njenih zaposlenih tako, kot jih lahko pozna nekdo, ki je že nekaj časa znotraj organizacije in pozna vse njene procese, načine reševanja konfliktnih situacij in reagiranja na spremembe.

Ravno zaradi tega bi bilo smiselno sodelovanje oddelka za notranje trženje, ki bi bolje izluščil potrebe organizacije in zaposlenih, imel aktualno strokovno znanje in izkušnje, s katerimi bi lahko poiskal ustrezne rešitve ali bi za slednje prosil za pomoč agencije in tudi izvajal program notranjega trženja. Pri tem bi bilo potrebno upoštevati tudi tržno-komunikacijski oddelek. Na tem mestu je smiselno izpostaviti dejstvo, da je tržno komuniciranje potreba organizacije oziroma njenega vodstva, ki pa jo zaposleni morajo razumeti, da jo lahko zadovoljijo.

### **3.2 Vpliv notranjega trženja na uspešnost proizvodnega podjetja**

Notranje trženje s svojimi strategijami prispeva k doseganju ciljev velikega proizvodnega podjetja. Doseganje zastavljenih ciljev pa je po definiciji uspeh. Pri vplivu notranjega trženja na uspešnost podjetja je potrebno izpostaviti, da je v sodobnem tržnem gospodarstvu uspeh vsakega podjetja odvisen od uspešnosti njegovega delovanja v zunanjem okolju.

Pri tem je vidna povezava med uspešnostjo notranjega in zunanjega trženja. Trditev, da je notranje trženje povezano z zunanjim trženjem, so preučevali številni avtorji. Nekateri med njimi so mnenja, da ima notranje trženje pomemben vpliv na uspešno delovanje zunanjega trženja.

Tako Flipo (1986, str. 137) pravi, da če organizacija ni uspešna na svojem notranjem trgu – pri zaposlenih, bo ta neuspeh vplival na neuspeh pri potrošnikih, torej na zunanjem trgu, s tem pa je notranje trženje osnovni faktor, ki vpliva na uspešno izvajanje zunanjega trženja. Tudi Groenroos (1990, str. 222) meni, da je uspešnost notranjega trženja nujno potrebna za učinkovitost zunanjega trženja. Nekateri strokovnjaki iz področja notranjega trženja, npr. Kahnova (Jančič, 1990, str. 138), menijo, da je vodenje notranjega trženja možno lažje voditi v podjetju, ki je že visoko usposobljeno na področju zunanjega trženja.

Spet tretji opozarjajo, da lahko pride do zanemarjanja trženjskih aktivnosti na zunanjem trgu, če se prevelika pozornost posveča trženjskemu delovanju na notranjem trgu podjetja. Zato je po njihovem mnenju treba paziti, da se s prevelikim osredotočanjem na notranje trženje ne

zamegli pomembnost zunanjega trženja, ampak se vzpostavi določena povezanost med tema dvema procesoma podjetja (Lings, 1999, str. 454).

Vsi zgoraj naštetih avtorji se strinjajo, da obstaja povezanost med notranjim in zunanjim trženjem. So pa različnega mnenja glede tega, ali notranje trženje vpliva na zunanje ali ne in ali je najprej treba izvajati notranje trženje za uspešno upravljanje z zunanjim trženjem ali nasprotno. Dejstvo je, da mora organizacija aktivnosti tako notranjega kot zunanjega trženja izvajati hkrati.

Za uspešno delovanje podjetja v sodobnih razmerah in nenehnih spremembah v okolju je torej potrebno uravnovešeno delovanje tako notranjega kot tudi zunanjega trženja, ki ju mora podjetje izvajati hkrati in pri tem upoštevati vpliv zakonitosti učinkov notranjega trženja na zunanje in seveda tudi obratno. Uspešno usklajevanje vseh aktivnosti notranjega in zunanjega trženja je poleg odlično izvedenih vlog notranjega trženja vodilo do uspeha vsakega velikega proizvodnega podjetja.

#### **4. ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Vsak posameznik ima svoje specifične značilnosti, po katerih se loči od preostalih. Ima svoja prepričanja, vrednote in potrebe, ki se odražajo v njegovem načinu življenja. Podobno velja tudi za organizacije.

Organizacijsko kulturo, prav tako kakor družbeno, tvorijo norme, vrednote in prepričanja udeležencev ter predstavlja tisto, po čemer se organizacija loči od druge; lahko jo analiziramo kot pojav, ki nas nenehno obkroža in se ustvarja ter pojavlja skozi naše interakcije z drugimi (Schein, 1997, str. 1). Vpliva na to, kako se bo organizacija obnašala v okolju in na kakšen način bo skušala izpolnjevati svoje cilje. Schein (Kavčič, 1994, str. 177) pojmuje organizacijsko kulturo 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.

Za dolgoročno uspešnost podjetja je zelo pomembno, da razvije močno kulturo, ki bo ljudi motivirala pri doseganju ciljev in omogočala vzpostavljanje takšnih odnosov, ki bodo podjetje pripeljali do čim boljših rezultatov.

##### **4.1 Opredelitev organizacijske kulture**

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. Kultura organizacije so značilne oblike obnašanja ljudi, ki delujejo v tej organizaciji. Ti imajo vsak



svoje in različne vrednote, zato ima pri nastajanju kulture v organizaciji pogosto odločilno vlogo močna osebnost, ki je drugim za zgled. Izmed številnih vrednot, ki jih imajo ljudje v organizaciji, so jim za obnašanje v organizaciji pomembne zlasti tiste, katerim daje prednost vodja (Svetlik, 2002, str. 185).

Pojem organizacijske kulture je bil prevzet v poslovno ekonomijo in organizacijo iz antropologije in sociologije. V literaturi obstajajo številne različne opredelitve organizacijske kulture, ki odražajo poglede mnogih raziskovalcev, kot na primer (Ivanko, 2000, str. 235):

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

Ivanko (2000, str. 239) tudi ugotavlja, da se kultura organizacije 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 predstavlja skupino ljudi, ki imajo skupne značilnosti in se po njih ločijo od drugih.

Ne glede na to, kako različni avtorji opisujejo organizacijsko kulturo, vsaka poseduje več pomembnih lastnosti, med katere uvrščamo naslednje (Treven, 2001, str. 79).

- *Primerno vedenje.* V interakcijah med zaposlenimi se mora odražati spoštovanje do sodelavcev in upoštevanje načinov komuniciranja in sodelovanja, ki v organizaciji veljajo za primerne.
- *Norme.* Pomenijo določene standarde vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.
- *Prevladujoče vrednote.* Vrednote organizacije morajo prevzeti vsi zaposleni. Primeri takšnih vrednot so visoka učinkovitost zaposlenih, visoka kakovost ter nizka stopnja odsotnosti z dela.

- *Filozofija*. Filozofija podjetja je integralni del politike podjetja, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in odjemalci.
- *Pravila*. Pomenijo natančne smernice za ravnanje v organizaciji, ki se jih morajo držati vsi, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.
- *Organizacijska klima*. Predstavlja ozračje v organizaciji, ki se odraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih z odjemalci.

Osemdeseta leta so za organizacijsko teorijo pomenila ponovno odkritje pojava organizacijske kulture. V zadnjih dveh desetletjih pisci del o managementu, teoriji organizacije in o vedenjskih vedah veliko pišejo o pomembnosti raziskovanja in izboljševanja odnosov med zaposlenimi. Analize so odkrivale pomembnost načinov delovanja ljudi, posebno v povezanosti s kakovostjo poslovanja (uspeh in ugled). O organizacijski kulturi se je sicer pisalo tudi že prej, vendar se ni zdelo pomembna. Takrat je bil bolj uveljavljen pojem filozofija managementa kot miselno ozadje in izhodišča tistih, ki vodijo organizacijo, ne pa kot miselno ozadje organizacije oz. podjetja kot sistema (Kralj, 1999, str. 100). Kavčič (1994, str. 175) kot dejavnike, ki so pri nas in v svetu pripomogli, da je fenomen organizacijske kulture pridobil na pomenu, navaja predvsem naslednje:

- *upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva*. Evropa postaja eno najmočnejših svetovnih tržišč, ZDA pa vse bolj proizvajalec in izvoznik hrane, prisotna je tudi 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.
- *Proučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb*, ki 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.

## 4.2 Elementi organizacijske kulture

Schein (1997, str. 16), kot eden najpogosteje citiranih in tudi najbolj cenjenih avtorjev na področju organizacijske kulture, deli kulturo v tri različne ravni (glej **slika 2** na naslednji strani), kjer se raven nanaša na stopnjo, do katere so elementi kulture opazovalcu vidni. Te ravni kulture prehajajo od vidnih, jasnih elementov kulture, ki jih posamezniki lahko občutijo in vidijo, do globoko vtisnjenih, podzavednih osnovnih predpostavk, ki predstavljajo bistvo kulture. Vmes so številne sprejete vrednote, norme, pravila, ki jih člani kulture uporabljajo kot način upodobitve kulture njim samim in drugim. Tako so elementi organizacijske kulture razdeljeni na tiste, ki so dostopne zunanjemu opazovanju (opazljive) in na tiste, ki jih ne

moremo neposredno opazovati, ampak o njih lahko le sklepamo. Med slednje vsekakor sodi tisto, kar mnogi avtorji pripisujejo zunajzavestni 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 tako imenovane temeljne predpostavke in jih postavljamo na raven pred-zavesti ali praktične zavesti. Gre za elemente, ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvora oziroma vzroka. So samoumevne, nevidne in pred-zavestne. Mednje sodijo odnosi z zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti ter narava človeških odnosov. Njihovega obstoja ni mogoče neposredno preveriti, ampak se moramo zadovoljiti s sklepanjem (Kavčič, 1994, str. 180).

V prvo raven sodijo **artefakti**, to je vse, kar lahko vidimo, slišimo ali čutimo, ko pridemo v neko organizacijo. Vidni elementi kulture so fizično okolje, vse vidne načine obnašanja, način oblačenja, rituale in slovesnosti, uporabljeno tehnologijo itd.. Ta raven vključuje tudi načine, kako ljudje pristopajo drug drugemu, mite, zgodbe o organizaciji, izdane dokumente vrednot itd. (Schein, 1997, str. 17). Stopnja razpoznavnosti teh elementov oziroma te ravni kulture je zelo visoka, stopnja razumljivosti pa najnižja. V kolikor želimo doseči razumevanje te ravni kulture na hiter način, se lahko lotimo analiziranja sprejetih vrednot, norm in pravil, ki zagotavljajo dnevna načela delovanja, po katerih člani organizacije usmerjajo svoja obnašanja (Schein, 1997, str. 18).

## Slika 2: Ravni kulture



VIR: Prirejeno po Schein (1997, str. 17).

Drugo raven predstavljajo sprejete **vrednote**, za katere organizacija pravi, da v njih verjame. Včasih se to izraža v vidnih elementih kulture organizacije. Na primer, če je sprejeta vrednota organizacije odprto komuniciranje, se to lahko vidi v obliki rednih sestankov za zaposlene ali v ureditvi delovnega prostora ali v poročilu o poslanstvu organizacije Velik del obnašanja

nam še vedno ostane nejasen in nerazumljiv in če ga želimo razumeti, moramo spoznati najglobljo raven kulture, to so temeljne predpostavke.

Pri opredeljevanju elementov organizacijske kulture Kavčič (1994, str. 180-181) kot opazljive elemente, združi prvo in drugo raven in pri tem razlikuje:

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

V primeru, da izhajamo iz opredelitve organizacijske kulture, lahko pod elemente štejemo tudi vodenje, motiviranje zaposlenih, organiziranost dela in sodelovanje.

- **Vrednote.** Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje in mu omogočajo rangiranje različnih alternativnih ravnanj. Grönroos (1990, str. 245) meni, da so v organizacijah, ki imajo jasne vrednote, navadno prisotne tri karakteristike:
  - vrednote dajejo jasne smernice za vsakodnevne naloge posameznikov;
  - managerji veliko časa posvečajo razvijanju in utrjevanju vrednot;
  - vrednote so med zaposlenimi globoko ukoreninjene.

Vrednote delujejo kot notranja kontrola v posamezniku, praviloma pa imajo splošnejšo vrednost. 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 pojasnjujejo, zakaj člani organizacije ravnajo na določen način. Ker so težko neposredno opazljive, lahko pogosto o njih sklepamo šele na podlagi spraševanja ključnih ljudi v organizaciji. S tem lahko odkrijemo tako imenovane manifestne ali izpostavljene vrednote. Prave vrednote pa so lahko bolj skrite ali zunaj zavesti. Zato postavljajo nekateri avtorji vrednote na mejo med zavestnim in zunaj zavestnim (Kavčič, 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. Tako na primer pretiran nadzor kaže na premajhno zaupanje v sistem ali ljudi. Posledica takega vedenja je strah med zaposlenimi, ki se bodo bali tvegati, to pa lahko ohromi razvoj, ustvarjalnost, odgovornost in podjetniško miselnost.

- **Norme.** Norme so ideje o ustreznem vedenju, ki so v rabi za člane določene skupine (Treven, 2001, str. 49). Kavčič (1994, str. 180) jih definira kot kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnostmi. Usmerjajo k delovanju, ki povezuje družbene skupine in zagotavljajo konsistentnost v delovanju članov skupine. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami. Norme se lahko pojavljajo v obliki ukazov, prepovedi zahtevanega ravnanja, zapovedi, usmeritev, priporočil, nasvetov ali dovoljenj. 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 organizaciji uveljavljajo.

Vrednote in norme so ena temeljnih elementov organizacijske kulture, zato jih najdemo kot elemente 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 (Kavčič, 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 (1994, str. 180) pravi, 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 elemente 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" (Kavčič, 1994, str. 181).

- **Običaji in obredi.** Mednje sodijo različne proslave organizacijskih obletnic, načini obeleževanja posameznih večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave itd. Ponekod izjemnih uspehov posameznika ne izpostavljajo posebno, 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 elemente organizacijske kulture (Kavčič, 1994, str. 181).
- **Komuniciranje.** Dober pretok informacij je ključnega pomena za delovanje organizacije. Z vidika kulture organizacije je pomembno predvsem neformalno in dejansko komuniciranje in odnos tega do formalnega, torej do načrtovanega in razvitega. Gre za vprašanja, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihaja do pomembnih informacij, ali obstoje v organizaciji govornice in kakšne narave so... Vse to odkriva pomembne elemente 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 (Kavčič, 1994, str. 181). Ločimo med sistemom komuniciranja od vrha navzdol in od spodaj navzgor. 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. Oblike takšnega komuniciranja so predvsem interni časopisi podjetij, občasne publikacije, obvestila na oglasnih deskah, poslovna poročila... Komuniciranje od spodaj navzgor pa 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. Primeri takšnega komuniciranja so poročila o opravljenem delu, pritožbeni postopki, sistemi za dajanje koristnih predlogov ter raziskovanje stališč delavcev (Kavčič, 1994, str. 193-194).

Še posebno koristne so oblike neformalnega komuniciranja. Določene informacije se med zaposlenimi hitro širijo in grede mimo vodstva. Vodstvo lahko nanje vpliva in prispeva na primer k njihovi vsebini, 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 običajno odsevajo poglede zaposlenih na določene organizacijske probleme (Kavčič, 1994, str. 195).

Dobra obveščенost zaposlenih o vseh vidikih poslovanja podjetja je za vzpostavitev in vzdrževanje dobre klime v podjetju ključnega pomena. 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. Zatr in šibak delavec, kateremu vodja ves čas dokazuje svojo superiornost, ne bo nikoli mogel dosegati standardov poslovne odličnosti.

- **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 proučevanje. Na primer prehod na nov proizvodni program nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika... Vendar pa je v proizvodih in storitvah tudi najteže odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino (Kavčič, 1994, str. 181).

Tretjo raven kulture tvorijo **temeljne predpostavke**. Le-te so do te mere samoumevne, saj najdemo znotraj določene skupine le minimalno stopnjo njihove različnosti. Organizacijo tako oblikujejo posamezniki ali manjše skupine (ustanovitveni management), ki vsilijo njihove vrednote, predpostavke, prepričanja na ljudi, ki jih najamejo. V kolikor so te predpostavke in vrednote izven tistega, kar nudi in dovoljuje okolje organizacije, potem organizacija propade in nikoli ne razvije svoje kulture. Po drugi strani pa, če se vrednote, predpostavke izkažejo za uspešne pri oblikovanju izdelkov ali storitev, ki jih trg želi, člani začnejo verjeti v te vrednote, predpostavke, prepričanja in tako postanejo skupne in temeljne za člane organizacije. Postanejo molčeče predpostavke o naravi sveta in kako uspeti v njem (Schein, 1997, str. 19).

### 4.3 Funkcije organizacijske kulture

Med najpomembnejšimi funkcijami, ki jih kultura opravlja v organizaciji, so predvsem sledeče (povzeto po Treven, 2001, str. 85-86).

1. **Zmanjševanje strahu in napetosti.** Organizacijska kultura zaposlenim omogoča, da se naučijo ravnanja v vsakdanjih delovnih situacijah, s čimer se zmanjšuje občutek negotovosti in preobremenjenosti pri zaposlenih, ki se tako naučijo osredotočanja na pomembnejše dele njihovega okolja. S sprejetjem kulturnega vzorca v organizaciji se ljudje naučijo, kako primerno komunicirati s sodelavci, kako reševati probleme in kje iskati informacije, ki bodo pripomogle k uspešnemu delovanju posameznika.
2. **Določanje mej.** Kultura se razlikuje od organizacije do organizacije, zato predstavlja tisto, kar loči organizacije med seboj. Kar v eni organizaciji velja kot zaželeno, bo lahko v neki drugi popolnoma nesprejemljivo, odvisno od ciljev organizacije in njenega položaja v okolju.
3. **Vzpostavljanje identitete pri zaposlenih.** Kadar zaposleni prevzamejo kulturo organizacije, se v njih okrepi občutek pripadnosti skupini, pospešuje se sodelovanje med njenimi pripadniki, tudi pri uresničevanju veliko širših interesov, kot so njihovi osebni.
4. **Povečevanje stabilnosti družbenega sistema v organizaciji.** Z ustreznimi standardi delovanja v organizaciji se dosega večja povezanost med člani organizacije in s tem trdnost in stabilnost znotraj nje.

**5. Vloga kontrolnega mehanizma.** Kultura oblikuje in usmerja delovanje zaposlenih, s čimer se zagotavlja red in usmerjenost delovanja zaposlenih k uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije.

Kultura torej usmerja organizacijo v dejavnost. Učinkovitejši bodo v njej tisti zaposleni, ki se bodo bolje prilagodili organizaciji oziroma tisti, katerih vedenje bo čim bolj usklajeno s kulturo v organizaciji

#### **4.4 Tipologije organizacijske kulture**

Organizacijska kultura ima velik pomen za uspešnost in razvoj organizacije. To je izzvalo velik interes raziskovalcev za preučevanje različnih vidikov in načina delovanja organizacijske kulture. Tip, intenzivnost in skladnost kulture so trije relevantni vidiki kulture, glede na katere se organizacije medsebojno razlikujejo in ki so pogoj za njihovo različno uspešnost.

Tako kot obstaja veliko definicij organizacijske kulture in veliko razmišljanj na to temo, so tudi tipologije organizacijske kulture številne. Razlikujejo se po dimenzijah, ki jih upoštevajo pri raziskovanju. Vendar pa je potrebno opozoriti, da vključujejo idealne tipe kultur, medtem ko so v realnosti organizacije običajno zmes različnih kultur, pri čemer lahko določen tip nad drugim prevladuje. Tipi organizacijske kulture so koristen pripomoček pri empiričnem raziskovanju. So neke vrste metodološki pripomoček za lažjo ponazoritev in razumevanje kompleksnosti organizacijske kulture ter hkrati teoretični konstrukti.

##### **4.4.1 Tipologija pa Ansoffu**

Tipologijo je leta 1979 razvil Ansoff in razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur. Tipi organizacijskih kultur se razlikujejo po odnosu do drugi članov; kakšen je odnos članov do časa in odnos članov do tveganja. Tipologije organizacijskih kultur so naslednje (Rozman, 1996, str. 135):

- 1. stabilni tip kulture**, kjer so člani podjetja introvertirani, usmerjeni v preteklost ter se upirajo spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo. Tipični predstavniki tega tipa kulture so: zaposleni v proizvodnji, knjigovodstvu in računovodstvu, kjer so situacijske spremenljivke relativno stabilne in predvidljive;
- 2. reaktivni tip kulture**, kjer so člani prav tako introvertno usmerjeni, vendar člane zanima sedanost in so pripravljeni minimalno tvegati oziroma slediti spremembam. Predstavniki tega tipa kulture so: člani proizvodnje in finančnih služb v podjetju;
- 3. anticipativni tip kulture**, kjer so člani podjetja lahko usmerjeni tako navznoter kot navzven in sprejemajo tveganje, ko imajo popolno zaupanje, poudarjajo planiranje. Predstavniki tega tipa kulture so člani marketingških in planskih služb;



4. **eksploativni tip kulture**, kjer so člani ekstrovertirani in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je zmanjšati nepričakovane nevarnosti, hočejo biti stalno v akciji. Predstavniki tega tip so zaposleni v razvojnem oddelku podjetja;
5. **usklajevalni tip kulture**, kjer so člani usmerjeni navzven. Njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen oziroma še bolje, jo sam oblikovati; nenehno iščejo možnosti za spremembe. Predstavniki tega tipa kulture so člani raziskovalnih oddelkov v podjetju.

#### 4.4.2 Tipologija po Handyu in Harrisonu

Ta tipologija sloni na razmerju med kulturo in strukturo. Gre za eno najpogosteje omenjenih tipologij, saj je ena izmed enostavnejših in preglednejših.

Handy (Handy, 1985, str. 179) je prikazal štiri tipe organizacijskih kultur, ki ponazarjajo relacijo med strukturo in kulturo: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Handyjevo tipologijo je leta 1979 dopolnil Harrison, ko je razvil tudi vprašalnik, s pomočjo katerega določimo tip kulture v organizaciji. Handy-jeva tipologija s štirimi modeli kulture je sledeča.

1. **Kultura moči ali podjetniška kultura** se pojavlja v malih podjetjih s standardno tehnologijo in rutinskimi nalogami ali v velikih konglomeratih, ki kažejo značilnosti centralizirane moči. Ponazarja jo s pajkovo mrežo, kjer se moč in vpliv širita iz centralne skupine ali osebe. Torej gre za avtokratsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast z močnim osrednjim oblastnikom (pajkom). Ta kontrolira celotno organizacijo preko majhnega števila ključnih oseb v organizaciji. Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni. Težave nastopijo z rastjo organizacije, saj postaja takšen tip kulture z velikostjo bolj ranljiv. Prednost kulture moči je, da dokaj uspešno reagira na spremembe. Glavna pomanjkljivost pa je v tem, da ob zamenjavi pajka navadno cela organizacija doživi velike pretrese ali celo propade. Organizacija, ki je orientirana v kulturi moči, teži k obvladovanju okolice in ne trpi nobene opozicije.
2. **Kulturo vlog pogosto opredeljujejo kot birokratsko kulturo**, ki deluje logično in racionalno. Njene glavne značilnosti so pravila in postopki, ki jih vodita logika in racionalnost. Simbolično jo ponazarja z grškim templjem, kjer je vrh na močnih stebrih organizacije, ki so povezani s krovom, ki ga sestavlja peščica višjih vodilnih. Preko njih se izvaja celotna kontrola in koordinacija med stebri. Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacije. Vir moči v tej kulturi ni posameznik, temveč le njegov položaj v organizaciji, konflikti pa se rešujejo preko pravil in postopkov. Članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje s staranjem. Posameznika ceni zaradi njegovih visokih standardov opravljanja dela. Organizacije s takšno kulturo odlično funkcionirajo v stabilnem in predvidljivem okolju. Njena glavna pomanjkljivost pa je slaba prilagodljivost spremembam v okolju ter počasno spreminjanje.

3. **Kultura nalog ali timska kultura** je projektno organizirana organizacija. Ponazarja jo mreža, ki ima različno močne vire moči (vozele). Je tako imenovana "matrična organizacija". Poudarek je na opravljenih delovnih nalogah. Največja vrednota organizacije, orientirane na kulturo nalog, je doseganje postavljenih ciljev. Posameznike, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se dodatno usposablja ali pa se jih nadomesti. Zanj je značilno timsko delo. Takšna organizacija je primerna za okolja, kjer se je potrebno neprestano prilagajati spremembam na trgu, kjer so življenjski cikli izdelkov kratki in kjer je hitrost reševanja problemov pomembna. Zaposleni imajo v taki kulturi veliko kontrole nad svojim delom, njihovo uspešnost presojujejo na podlagi rezultatov, odnosi med člani skupine in vodjem so zelo sproščeni. Glavni vir moči je strokovno znanje. Težko je uresničljiva v velikih organizacijah. Problemi pa nastanejo, ko primanjkuje resursov za alokacijo. V takšnem primeru se kultura naloge hitro spremeni v kulturo moči ali kulturo vloge.
4. **Kultura osebnosti je organizacija**, ki nima rigidne strukture. Ta kultura je podrejena posameznikom. Ponazorimo jo lahko z grozdom ali galaksijo individualnih zvezd, kjer je posameznik najvažnejši. Njen namen je ustvarjati pogoje, da bi posamezniki uresničili svoje interese. Vpliv avtoritete je tu minimalen. Pri odločanju se uporablja metoda konsenza – enaka moč. Prednost tipa kulture osebnosti je visoka stopnja motiviranosti njenih članov, njena slabost pa je v majhnem vplivu vodilnih vrednot. V realnosti jo težko najdemo (npr. odvetniške pisarne, projektni biroji), saj so običajno v organizacijah višji kolektivni interesi pomembnejši od individualnih (Handy, 1985, str. 188-196).

#### **4.4.3 Tipologija po Schneiderju**

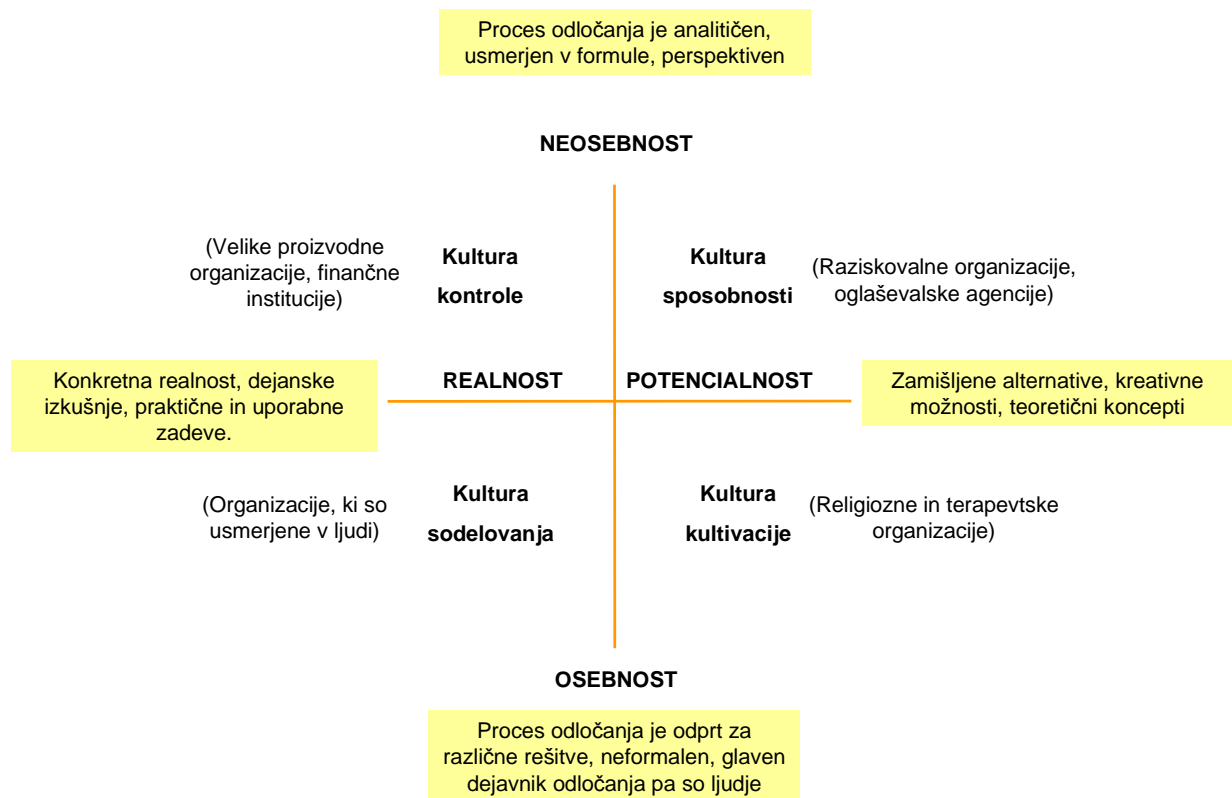
Schneiderjeva tipologija (Hawkins, 1997, str. 442) temelji na tipologiji Harrisona in Handya ter razlikuje štiri osnovne tipe organizacijskih kultur. Schneiderjevo kulturo sposobnosti lahko primerjamo s Handyjevo kulturo naloge, kulturo kultivacije s kulturo osebnosti, kulturo vloge pa s kulturo naloge in kulturo moči.

Schneider (Hawkins, 1997, str. 442) trdi, da nobena kultura ni boljša od druge, ampak so vse različne kulture primerne za različna okolja in organizacije. Gradi jih na dveh dimenzijah: dejanskost in možnost ter osebnost in neosebnost (glej **sliko 3** na naslednji strani).

Iz slike 3 je razvidno, da Schneider razlikuje **kulturo kontrole**, **kulturo sposobnosti**, **kulturo sodelovanja** in **kulturo kultivacije**. Te kulture gradi na dimenzijah dejanskosti in možnosti (potencialnosti) ter osebnosti in neosebnosti. Kultura kontrole je značilna za velike proizvodne in finančne organizacije. Tukaj prevladujeta dimenzija neosebnosti in dimenzija konkretne realnosti, dejanskih izkušenj ter praktičnih in uporabnih zadev. Kultura sposobnosti je značilna za raziskovalne in oglaševalske agencije. Tukaj prevladuje neosebnost. Prav tako je za ta tip značilna dimenzija, ki se nanaša na zamišljene alternative, kreativne možnosti in teoretične koncepte. Kultura sodelovanja je značilna za organizacije, ki so usmerjene v ljudi,

to pa lahko povežemo tudi z dimenzijo osebnosti. Za ta tip kulture je značilna usmerjenost v konkretno realnost, dejanske izkušnje ter praktične in uporabne zadeve. Kultura kultivacije pa je značilna za religiozne in terapevtske organizacije. Tudi tukaj je poudarjena dimenzija osebnosti. Ta tip kulture je predvsem usmerjen v potencialnost, v različne možnosti in je podlaga za različne teoretične koncepte.

**Slika 3: Tipi kultur po Schneiderju**



Vir: Hawkins, 1997, str. 442.

#### 4.4.4 Tipologija po Scholzu

Po Scholzu temelji tipologija na povezavi med kulturo in strategijo. Izhodišče za to tipologijo so tri dimenzije, iz katerih je mogoče dobiti različne tipe kultur. Prva dimenzija se nanaša na težišče organizacije h kontinuiteti – stabilnosti ali spremembam. Povezana je z evolucijo organizacije, ki se ukvarja predvsem z vprašanjem, kako se kultura razvija skozi čas (kulturna evolucija). Druga dimenzija se nanaša na notranje stanje organizacije, način odločanja in reševanja problemov (interno inducirana kultura). Tretja dimenzija se veže na odnose organizacije z okoljem in konsekvence določenega načina reševanja teh odnosov glede na probleme in tip ljudi, ki dominirajo v organizaciji (Bahtijarevič Šiber, 1991, str. 207-208).

Na vsaki dimenziji se lahko izoblikujejo različni tipi kulture. Poudariti moramo, da Scholz uporablja že obstoječe klasifikacije tipov organizacijskih kultur, ki jemljejo za izhodišče različne dimenzije.

1. Iz povezave med kulturno evolucijo in strategijo je Scholz izpeljal naslednjo tipologijo kultur:
  - **stabilna kultura** je kultura, ki je v osnovi introvertirana, orientirana na vznoter in je usmerjena v preteklost. Kultura je nasprotna vsaki diskontinuiteti, ne sprejema tveganja in se bori proti spremembam. Osnovni slogan te kulture je "Ne izzivajmo";
  - **reaktivna kultura** je tudi introvertirana in izključno orientirana navznoter. Usmerjena je na sedanost in sprejema minimalno tveganje in minimalne spremembe. Osnovni moto te kulture je "Prepustimo se dogodkom";
  - **predvidljiva kultura** je deloma orientirana navznoter, deloma v okolje. Usmerjena je v sedanost. Sprejema običajno tveganje in postopne (nujno pozitivne) spremembe. Njen slogan se glasi "Planirajmo vnaprej";
  - **raziskovalna kultura** je strogo in dosledno orientirana v okolje. Usmerjena je v sedanost in prihodnost. Deluje predvsem na relaciji tveganje-dobiček. Sprejema radikalne spremembe. Njen osnovni moto je "Smo tam, kjer je akcija";
  - **kreativna kultura** je izrazito ekstrovertirana do okolja in ima rada visoko stopnjo tveganja. Orientirana je v prihodnost. Postopno išče inovacije in stremi k spremembam. Njen slogan pa je "Kreirajmo prihodnost";
2. Glede na notranje stanje organizacije, povezano z načinom reševanja problemov, odločanjem in osebnimi pravicami zaposlenih, Scholz loči tri tipe organizacijske kulture:
  - **produkcijska kultura** se razvija tam, kjer je proizvodni proces konstanten (visoka stopnja rutinizacije dela), z visoko standardiziranimi delovnimi postopki in nizkimi strokovnimi zahtevami. Lastniške pravice in vpliv posameznika v organizaciji so šibke;
  - **birokratska kultura**, v kateri se poveča različnost, gre za srednjo stopnjo rutinizacije. Srednja je tudi stopnja standardizacije in stopnja zahtevanih sposobnosti. Lastniške pravice izvirajo iz položaja v hierarhiji;
  - **profesionalna kultura** je vezana na situacije, ki so tipične za nerutinske in različne naloge. Nizka je stopnja standardizacije, vendar pa zaradi težavnosti zahteva visok strokoven kader in specialiste na posameznih področjih delovanja. Uspeh je odvisen od kvalitet in tekmovalnosti ljudi. Lastniške pravice v organizaciji izhajajo iz sposobnosti in znanja, ki jih ima posameznik.
3. Na dimenziji odnosa organizacija-okolje, načina reagiranja in tipa dominantnih ljudi, so možni štirje tipi kulture:
  - **špekulacijska kultura** ustvarja okolje z visoko stopnjo tveganja in hitro povratno informacijo pri odločitvah in akciji, ne glede na pravilnost odločitve za akcijo. Takšno

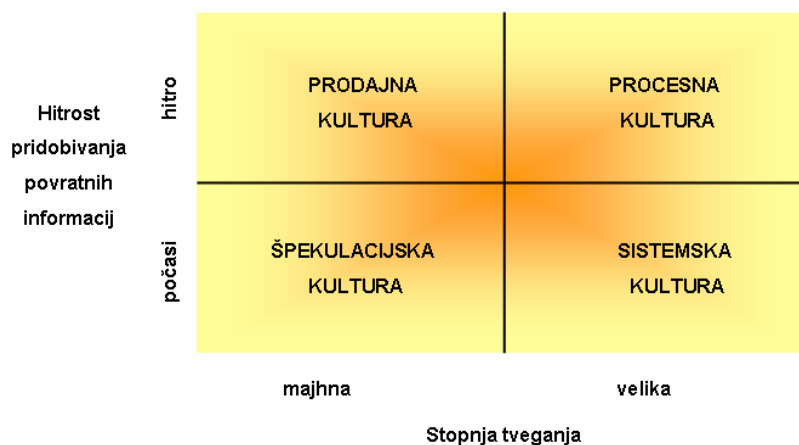
okolje zahteva ljudi, ki so pripravljeni sprejemati tveganja. Klima, ki jo ustvarjajo, se imenuje "vse ali nič". Kultura pa spodbuja razvoj specifičnih ritualov za samozaščito;

- **poslovna kultura** je značilna za okolje, kjer je majhno tveganje in hitre povratne informacije. Zasnovana je na timskem delu, visoki aktivnosti, veliko akcije, pa tudi veselju do timskega dela in skupnega reševanja problemov. Osnovna le-te je "kombinacija resnega, zavzetega dela v prijetni atmosferi";
- **sistemska kultura** se pojavlja v okolju, ki zahteva odločitve, ki imajo dolgoročen učinek in kjer morajo zaposleni čakati nekaj let, da lahko preverijo učinke teh odločitev. Tipično za to odločitev je orientacija na tehnologijo, razprave in dogovarjanje, ki so sredstva delitve odgovornosti;
- **procesna kultura** se razvije v okolju brez vsakršnih tveganj, povratne informacije so počasne ali pa jih sploh ni. Ta tip kulture je orientiran na hierarhijo, koncentrira se na procese, kako se kakšna stvar dela oziroma ne glede na rezultate in uspešnost. Njeni najvažnejši vrednoti sta predvidljivost in kontinuiteta (Rozman, 1993, str. 170-173).

#### 4.4.5 Tipologija po Dealu in Kenedyju

V zadnjih letih je veliko pozornosti zbudila tudi Deal in Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture. Tipologija temelji na dveh kriterijih. Prvi faktor je stopnja tveganja, ki je povezana z glavnimi aktivnostmi podjetja, predvsem na tržišču. Drugi faktor pa je hitrost, s katero podjetja pridobivajo povratne informacije o uspešnosti ali neuspešnosti njihovih odločitev in strategij. Obema kriterijema sta dodala dve značilnosti: pri tveganju velik-majhen in pri povratni zvezi hitra-počasna. Oba kriterija sta matrično povezala in na tej osnovi razvila štiri tipe organizacijske kulture (glej **sliko 4**).

**Slika 4: Tipi kultur po Deal in Kennedy-ju**



Vir: Deal in Kennedy, 1999, str. 12.

1. **Špekulacijska kultura** je kultura individualistov. Vključuje veliko stopnjo tveganja in hitro pridobivanje povratnih informacij. Deluje po sistemu "vse ali nič". Usmerjena je k hitremu zaslužku. Tekmovanje je bistvenega pomena, zato so napetosti in konflikti del vsakdanjika. Skupinska identiteta je zapostavljena na račun želje po individualnem prodoru. Taka kultura podpira uveljavitev temperamentnih posameznikov, ne podpira pa subjektov, ki investirajo v dolgoročne cilje, zato tako podjetje ne razvije močne, kohezivne kulture. Gre za kulturo mladih, s poudarkom na hitrosti in ne na vzdržljivosti. Slabost takih kultur je, da ne poznajo timskega dela, učenje iz napak pa je nemogoče. Tipični predstavnik take kulture je zabavna industrija.
2. **Prodajna (poslovna) kultura** vključuje majhno stopnjo tveganja in hitre povratne informacije. Lahko jo imenujemo tudi akcijska kultura. Njene temeljne značilnosti so pragmatičnost, usmerjenost k trdemu timskega delu; močno je poudarjena pripadnost podjetju. Med posamezniki ni izrazitega razlikovanja. Uspeh je posledica delovne vneme in vztrajnosti, vendar na račun hitrosti trpi kvaliteta izdelkov. Ta kultura je primerna za industrijo masovne potrošnje (sem spada tudi McDonald's). Med njimi lahko najdemo računalniška podjetja, avtomobilsko industrijo, mrežno prodajo.
3. **Sistemska kultura**, kjer je tveganje veliko (ogromni denarni tokovi), povratne informacije pa so počasne (pridejo šele po mesecih, letih). Cilji v taki kulturi so dolgoročni. Tveganje, ki ga sprejemajo, ne sloni na posamezniku, temveč na celotni organizaciji. Odločitve se vedno sprejemajo na vrhu. Taka kultura temelji na poudarjanju izkušenj, zato v njej ni mogoče hitro napredovati. Moč kulture sloni na vzajemnosti, timskega delu in spoštovanju avtoritete. Njihovi proizvodi so visoki kvalitetni, vendar se zelo počasi prilagajajo okolju. Sem bi lahko prišteli letalsko industrijo, razvoj računalniške opreme, vojsko ipd.
4. **Procesna kultura** je kultura, kjer je tveganje majhno, povratne informacije pa so počasne ali pa jih sploh ni. Uslužbenci težko ocenijo rezultate svojega dela, zato se bolj osredotočijo na načine opravljanja nalog, manj pa na to, kaj sploh delajo. Najpomembnejša vrednota je tehnična popolnost dela. Člani podjetja so previdni, malenkostni in prilagodljivi. Ljudje varujejo integriteto sistema, odločanje je počasno in natančno. Finančni priliv je majhen. Pomembna je pozicijska moč (v rigidni hierarhiji). Takšna kultura je značilna zlasti za administracijo, upravne službe, banke, zavarovalnice itd. (Rozman, 1993, str. 170-173).

#### **4.4.6 Tipologija po Cameronu in Quinnu**

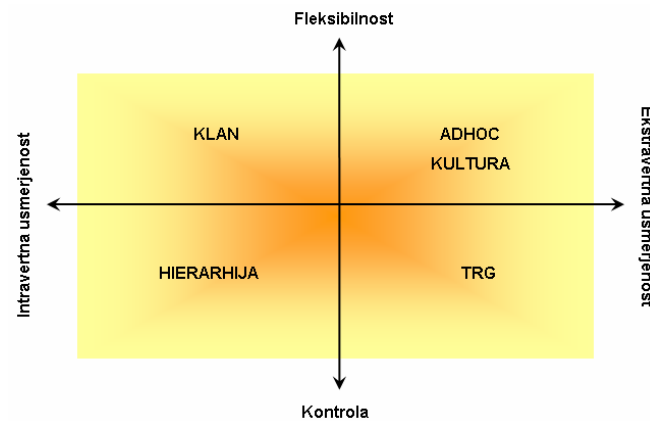
Tipologija, ki sta jo razvila Cameron in Quinn temelji na teoretičnem modelu, imenovanem "The Competing Values Framework" (CVF) – Model konkurenčnih vrednot, na podlagi katerega sta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur.

Sam model CVF je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij, katere glavno vprašanje, je bilo: "Kateri faktorji določajo učinkovitost podjetij?" (Cameron, Quinn, 1999, str. 30). Campbell in njegovi kolegi so tako prepoznali okoli 39 pokazateljev

učinkovitosti. Prav teh 39 faktorjev pa sta Quinn in Rohrbaugh združila v dve dimenziji, ki sta predstavljeni v koordinatnem sistemu na x in y osi ter določata štiri osnovne tipe organizacijskih kultur (glej **sliko 5**).

1. **Kultura hierarhije** - organizacija s hierarhično kulturo je usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju. Sama organizacija je zelo strukturirana in formalizirana. Opisi delovnih nalog zelo podrobno narekujejo, kaj morajo zaposleni delati. Vsi se držijo postopkov in pravil. Vodje se vidijo kot dobri organizatorji in jih zanima predvsem učinkovitost. Formalna pravila in politika podjetja so tista, ki držijo podjetje skupaj. Člani organizacije so dolgoročno zaposleni. Dolgoročno pa jih zanima predvsem stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela. Organizacija je uspešna, če je učinkovita, dosega zanesljive dobave in proizvodnjo z nizkimi stroški.

**Slika 5: Model CVF**



Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 32.

2. **Kultura trga** - organizacija s kulturo trga je usmerjena navzven, hkrati pa člani še vedno stremijo k stabilnosti in kontroli. Člane organizacije zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene. Delovno okolje v taki organizaciji je zelo tekmovalno, kar se lahko opazi že po stilu vodenja. Vodstvo namreč zanimajo predvsem rezultati, kar včasih dosegajo tudi na agresivni način. Vodstvo je strogo in zelo zahtevno. Dolgoročno organizacijo zanimajo predvsem rezultati na trgu. Njihova vizija uspeha je povečanje tržnega deleža in pa prodor na nove trge. Zato sta konkurenčne cene in prevlada na trgih zelo pomembna. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so doseženi zastavljeni cilji.
3. **Kultura klana** - organizacija s tako kulturo je usmerjena navznoter, je fleksibilna in se zelo zanima za zaposlene. Organizacija je podaljšek družine. Vodje so predvsem mentorji, včasih pa celo starševski. Lepilo organizacije je lojalnost in tradicija. Zaposleni so organizaciji zelo predani. Delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Dolgoročno se organizacija zavzema predvsem za razvoj zaposlenih. Zanje uspeh pomeni predanost kupcem ter skrb za zaposlene.
4. **Adhoc kultura** - člani v organizaciji z adhoc kulturo so zelo dinamični, podjetniški in kreativni. Pripravljeni so tvegati in poskušati vedno nekaj novega. Vodje so zelo inovativni in pripravljeni tvegati za vsako ceno. Dolgoročno člane zanima vedno novo eksperimentiranje in pridobivanje novih virov. Zanje pomeni uspeh nov unikaten izdelek

ter prodreti na trg kot prvi ponudnik. Člani cenijo inovativnost, izvirnost ter svobodo odločanja.

Poleg omenjenih tipologij obstajajo še druge, v katerih so različni avtorji tako ali drugače razdelili kulturo po posameznih dimenzijah. Ne glede na to, da poznamo različne tipe organizacijskih kultur, pa ne smemo pozabiti, da je organizacijska kultura kot živ organizem, ki se neprestano spreminja. Kolikor je ljudi, toliko je različnih kombinacij. Poanta organizacijske kulture je ravno v spreminjanju in prilagajanju. Tega se je potrebno zavedati tudi pri opredeljevanju kulture določene organizacije, saj vidimo da je izbira prave tipologije bistvenega pomena pri proučevanju kulture te organizacije.

#### **4.4.7 Močne in šibke organizacijske kulture**

V zadnjih letih je postalo zelo priljubljeno razvrščanje na močne in šibke organizacijske kulture. Vzrok za tako razlikovanje izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga kultura na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo se predstavlja, da v večji meri vpliva na vedenje članov organizacije in je bolj neposredno povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot za šibko kulturo (Treven, 2001, str. 83). V močni organizacijski kulturi so pomembne vrednote vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih, torej splošno sprejete. Močna kultura ima velik vpliv na vedenje njenih članov. Zanj je značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih, saj je enoglasnost glede ciljev vedno doseženo, kar še povečuje zaupanje, povezanost in lojalnost organizacije. Primeri te kulture so verske organizacije, japonska podjetja, IBM...

Nasprotno šibka kultura daje le malo usmeritve članom, saj so v tej kulturi vrednote in norme skoraj neopazne oziroma so tako različne, da ne morejo ustvariti nekega splošnega obrazca vedenja, ki bi usmerjal člane pri njihovem delovanju za doseg skupnega cilja. Zato so take združbe neuspešne in pogosto na robu propada.

Ne glede na to, ali imamo opravka s šibko ali z močno organizacijsko kulturo, imata obe tudi svoje slabe in dobre lastnosti. Slaba stran šibkih organizacijskih kultur je, da so takšne organizacije navadno obrnjene navznoter, med zaposlenimi prihaja do rivalstva, namesto da bi se skupaj tržno usmerjali navzven. Zaposleni so v takih organizacijah nezadovoljni, prihaja do čustvenih izbruhov posameznikov, ki so lahko posledica negotovosti, strahu ali nezaupanja. Vrednote v takih podjetjih se med seboj izključujejo, namesto koeksistence prevladuje vojna subkultur. Najbolj odbijajoča slaba stran močne organizacijske kulture je vgrajeni odpor do sprememb. Močna kultura brez dvoma pripomore k zagotavljanju, da vsi člani organizacije plešejo v istem ritmu in imajo poenotene vrednote, prepričanja in metode dela. Kultura nekako usmerja pozornost zaposlenih in se pri tem otesa negotovosti. V podjetjih, kjer torej prevladuje močna kultura, je posameznik obdan s stvarmi, ki ga spominjajo na to, kako se kaj naredi. Vprašanje je, kaj se zgodi, ko se spremenijo okoliščine in je morda treba spremeniti kulturo. Sprememba močne organizacijske kulture je v



primerjavi s šibko veliko zahtevnejša naloga. Vzrok, zakaj podjetje kljub močni organizacijski kulturi posluje skromno, je mogoče najti v pojavu arogance. Močna organizacijska kultura lahko postane arogantna, pozornost je obrnjena navznoter, spolitizirana in birokratska. V današnjem izjemno konkurenčnem in spreminjajočem se svetu takšna kultura nedvoumno spodkopava uspeh poslovanja saj lahko preslepi vodstvo, da se v podjetju izkazuje potreba po novi poslovni strategiji (Kolar, 2005, str. 11-13).

#### 4.5 Nastanek, vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture

Veliko kultur v organizacijah se oblikuje kot posledica dejavnosti njihovih ustanoviteljev. Proces oblikovanja organizacijske kulture v novem podjetju navadno vključuje nekatere izmed naslednjih korakov (Treven, 2001, str. 87-88):

- posamezna oseba (ustanovitelj) ima idejo o ustanovitvi novega podjetja;
- ustanovitelj pridobi eno ali več oseb iz okolja, ki so ključnega pomena za ustanovitev podjetja ter z njimi oblikuje osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo podjetja;
- osrednja skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanavljanja podjetja;
- v podjetju se zaposlijo še drugi ljudje, s čimer se začne graditi njegova zgodovina.

Načini prenašanja kulturnih značilnosti na zaposlene so od organizacije do organizacije prav tako različni. Med njimi so zelo pogosti predvsem naslednji (Treven, 2001, str. 93-94):

- **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. Novo zaposleni se taki organizaciji soočijo s posebnim žargonom, ki pa po nekaj mesecih postane sestavni del njihovega jezika.

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, 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 (Treven, 2001, str. 90-93).

1. **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.
2. **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.
3. **Metode socializacije.** Novo zaposleni 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 novo zaposlenim pomagali pri prilagajanju na kulturo, se jih vključi v proces socializacije. Socializacijo tako lahko opredelimo kot proces, s katerim se zaposlene prilagaja kulturi organizacije.

Organizacija kot odprt sistem je neprestano izpostavljena spremembam, tako znotraj organizacije, kot izven nje. Znotraj organizacije narekujejo spremembe inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjave vodilnih kadrov, pomanjkanje kadrov ipd. V okolju pa so to lahko tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, spremembe v političnem sistemu, pojav novih konkurentov, novih materialov, večje inovacije, spremembe navad potrošnikov itd. (Kavčič, 1994, str. 199).

Med najpogostejše načine induciranja sprememb prištevamo (Mesner, 1995, str. 65-144):

- 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.

Spreminjanje obstoječe kulture je lahko zelo težavno in včasih celo neuspešno (Treven, 2001, str. 96). 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.

Kultura se s časoma trdno zasidra v praktični zavesti njenih članov. Njena vsenavzočnost povzroča, da je postala neopazna. Kljub oviram in odporu proti spremembam pa je kulturo v daljšem časovnem obdobju možno upravljati in spreminjati (Treven, 2001, str. 96). Organizacijsko kulturo se najenostavneje spremeni v naslednjih situacijah (Mesner, 1995, str. 65-144):

- 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.

Svetlik (2002, str. 193) in Vila (1994, str. 349) se v svojih delih strinjata, da je potrebno pri spremembi organizacijske kulture najprej opraviti analizo, tako da se spozna obstoječa kultura ter ugotoviti razliko med dejansko in želeno organizacijsko kulturo. Naslednji korak, ki ga predlagata je opredelitev ciljev organizacije po spremembi kulture s tem pa izdelati plan potrebnih akcij za spremembo. Zaposlenim naj se prikažejo nevarnosti ali ovire pri nadaljnjem napredku podjetja, potem pa je potrebno formirati delovne skupine poslovođij in sodelavcev in same spremembe obravnavati znotraj teh skupin. Uvajanje spremembe naj poteka postopno; najprej ocenjevanje obstoječega vodstvenega vedenja, nato opredeljevanje želenega vedenja, zatem pa prikazovanje in priporočanje novih načinov vedenja. Nazadnje pa je potrebno podati oceno doseženega in z njo seznaniti vse zaposlene.

Vila (1994, str. 349) se pri izpeljavi sprememb organizacijske kulture poslužuje, poleg zgoraj omenjenih, še korakov s pomočjo katerih se izvedejo reorganizacija podjetja, pomembne rotacije osebja, spremembe simbolov, običajev in podobno ter ustvari se nov sistem nagrajevanja in dajanja priznanj. Na posamezne položaje je potrebno promovirati tiste ljudi, ki kažejo simpatije do novih vrednot in jih sprejemajo iz prepričanja, pri tem pa je potrebno formirati horizontalno in vertikalno skozi organizacijsko strukturo skupine, v katerih se bo razpravljalo o novem načinu poslovanja, stilu vodenja itd.

Odpori in težave pri spreminjanju kulture so večji, če so elementi kulture organizacije sorazmerno stabilni 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 presoj:

- 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.

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 (Svetlik, 2002, str. 195). Vsekakor pa pri spreminjanju kulture ne gre na slepo prevzemati kulture uspešnih ali celo izjemnih podjetij (Treven, 2001, str. 96). Vendarle pa spreminjanje kulture ni zdravilo za vse probleme managementa. Spreminjanje kulture ne more urejati zadev, ki naj jih management ureja z drugimi instrumenti (Svetlik, 2002, str. 193).

Management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo zagotovo 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. Mednje štejemo predvsem kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje ipd. (Rozman, 1993, str. 170).

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 na določen način. Ne samo formalno vodstvo, tudi ostali zaposleni imajo vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture bodisi kot neformalni voditelji ali preprosto samo s svojim delovanjem v organizaciji (Mesner, 1995, str. 66-88). Organizacijska kultura je torej proizvod vseh zaposlenih v organizaciji (Rozman, 1993, str. 170).

#### **4.6 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. Nedvomno je organizacijska kultura kot notranja zavest determinanta vedenja

zaposlenih in pomemben fenomen znanstvenega proučevanja, predvsem z vidika potencialnega dejavnika razvijanja konkurenčne prednosti organizacij.

Da ima razvita kultura lahko zelo močan vpliv na zaposlene in njihovo uspešnost, sta ugotovila že Peters in Waterman (Vrčon-Tratar, 2002, str. 48), ko sta konec 80-ih let prejšnjega stoletja opazovala 75 zelo uspešnih organizacij v ZDA. Kultura zaposlenim omogoča hitre akcije v prid odjemalcem pred konkurenti. Podobno sta ugotavljala tudi Kotler in Heskett (Vrčon-Tratar, 2002, str. 48), ko sta iskala povezavo med organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnostjo organizacije. Prišla sta do sklepa, da organizacije z razvito kulturo, ki poudarja pomen vseh ključnih udeležencev ter pomen uspešnega vodenja na vseh ravneh organizacije, dosegajo bistveno boljše poslovne rezultate od drugih. Ta povezava bo po njunem mnenju v prihodnje le še okrepljena. In čeprav je organizacijsko kulturo načeloma težko spreminjati, lahko vplivamo na to, da postane spodbudnejša za uspešno poslovanje. Vendar pa takšne spremembe zahtevajo velika vlaganja v uspešno vodenje zaposlenih.

Uspešnost podjetja je torej povezana z močno kulturo. Heskett in Kotler (Vrčon-Tratar, 2002, str. 48) pravita, da ima organizacija močno kulturo, kadar imajo vsi managerji relativno konsistentne vrednote in metode dela, ki jih vsi zaposleni hitro sprejemajo. Kavčič (Vrčon-Tratar, 2002, str. 48) definira moč kulture kot homogenost kolektiva. Čim manj je med zaposlenimi razlik v zvezi s temeljnimi usmeritvami, vrednotami in prepričanji, tem močnejša je kultura. Calori in Sarnin (Vrčon-Tratar, 2002, str. 48) sta na osnovi svojega integralnega modela organizacijske kulture ugotavljala njeno integralno moč v različnih tipih organizacij v različnih evropskih državah. Moč kulture sta merila kot homogenost odgovorov zaposlenih in kot intenzivnost kulture v zvezi z desetimi vrednotami. Prišla sta do spoznanja, da moč organizacijske kulture bolj vpliva na rast kot na dobičkonosnost proučevanih organizacij. Podobno v svoji, že prej omenjeni raziskavi, ugotavljata tudi Heskett in Kotler (Vrčon-Tratar, 2002, str. 48), v kateri sicer dokazujeta obstoj korelacije med močjo organizacijske kulture in rastjo vrednosti organizacij, vendar hkrati ugotavljata, da nekatere organizacije z močno organizacijsko kulturo dosegajo slabše poslovne rezultate in obratno, organizacije s šibko organizacijsko kulturo dosegajo dobre poslovne rezultate. Ni torej pomembna sama moč organizacijske kulture, ampak tudi njena usmerjenost. V zelo močnih organizacijskih kulturah se lahko pojavijo številne napačne usmeritve, kot na primer neupoštevanje dejavnikov zunanjega okolja, ignoriranje odjemalčevih preferenc, konzervativnost... Močna kultura z napačnimi usmeritvami in neprilagodljivostjo lahko torej organizaciji prinese dolgoročne negativne posledice.

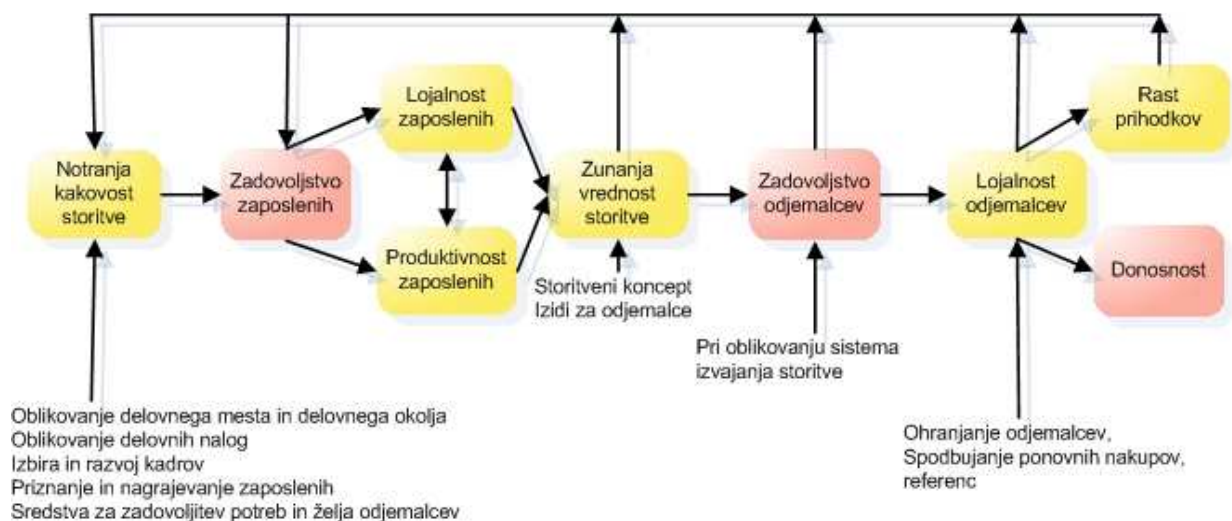
Usmerjenost organizacijske kulture pa izhaja iz ciljev in strategij organizacije oziroma iz tistih sposobnosti organizacije, ki zanjo predstavljajo konkurenčno prednost. Organizacija, ki želi opozoriti nase na osnovi zaznane kakovosti storitev, bo razvila drugačno kulturo kot tista, ki se želi uveljaviti z nizkimi cenami. Predvsem pa je pomembno, da so prepričanja, vrednote in usmeritve organizacije razumljive in sprejete na vseh ravneh organizacije.

Webstrova (Vrčon-Tratar, 2002, str. 49) je v svojih raziskavah dokazala, da obstaja pomembna povezava med marketinško kulturo in marketinško učinkovitostjo, zadovoljstvom odjemalcev in uspešnostjo poslovanja. Tudi nadaljnje raziskave nekaterih drugih avtorjev (Vrčon-Tratar, 2002, str. 49) so pokazale pozitivno povezavo med marketinško kulturo in zadovoljstvom odjemalcev, lojalnostjo odjemalcev in dobičkonosnostjo oziroma rentabilnostjo. Ugotovili so, da k zadovoljstvu in lojalnosti najbolj prispevata dve dimenziji marketinške kulture: usmerjenost v kakovost storitev in inovativnost. K doseganju rentabilnosti pa najbolj prispevata usmerjenost v medsebojne odnose in v kakovost storitev.

Z gotovostjo lahko torej trdimo, da organizaciji omogoča večjo uspešnost poslovanja tista organizacijska kultura, ki je dovolj močna, s pravimi usmeritvami, ki podpira dobre medsebojne odnose, dobro interno komuniciranje in omogoča sposobnost soočanja z novimi izzivi iz okolja.

Zaradi večje intenzivnosti človeškega dejavnika v izvajanju storitev ima organizacijska kultura še večji pomen v storitvenih organizacijah. Za visoko raven kakovosti storitev je odgovoren vsak zaposleni sodelavec, ki je hkrati tudi vir neizčrpnih možnosti njenega izboljševanja. Pri razlagi povezave med organizacijsko kulturo in dejavniki uspešnosti organizacije izhajamo iz modela storitvene verige dobička (Vrčon-Tratar, 2002, str. 50), ki je prikazana na **sliki 6**.

**Slika 6: Povezave v storitveni verigi dobička**



Vir: Vrčon-Tratar, 2002, str. 50.

Iz slike 6 je razvidno, da sta dobiček in rast podjetja rezultat lojalnosti odjemalcev, lojalnost pa je neposredna posledica njihovega zadovoljstva. Na zadovoljstvo odjemalcev v veliki meri vpliva zaznana vrednost izvedenih storitev oz. zaznana kakovost storitev. Visoko zaznana vrednost storitev pa lahko omogočajo le zadovoljni, lojalni in visoko produktivni zaposleni. Zadovoljstvo zaposlenih je primarno rezultat visoko kakovostnih podpornih, notranjih storitev in sistemov. K zadovoljstvu zaposlenih prispeva tudi kakovost delovnega okolja. Le-to

merimo z občutki, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, sodelavcev in organizacije, opredeljena je tudi kot način izvajanja storitev med zaposlenimi. Raziskave so pokazale, da zaposleni v storitvenih organizacijah na svojem delovnem mestu visoko vrednotijo to, da so sposobni in pooblašteni, da lahko dosežejo dobre izide za odjemalce (Vrčon-Tratar, 2002, str. 50).

Managerji, ki razumejo storitveno verigo dobička, bodo vzdrževali takšno organizacijsko kulturo, ki se osredotoča na storitve za odjemalce in storitve za zaposlene. Management mora razumeti pričakovanja zaposlenih na delovnem mestu in z zgledom in dejanji podpirati uresničevanje vrednot dobre storitve za odjemalce.

#### **4.7 Raziskovanje in merjenje kulture v organizaciji**

Obstaja več metodoloških konstrukcij za merjenje kulture v organizaciji. Kavčič (1994, str. 93-196) jih deli v dve skupini.

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 (zgodbe, aforizmi);
- proizvodi in storitve (proizvodi človeka).

Pri tem se uporabljajo predvsem sledeče 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.

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. (Kavčič, 1994, str. 93-96).

Ker je kultura globoko zasidrana v percepciji, mišljenju, občutenju in delovanju zaposlenih, jo lahko kaj hitro spregledamo. Raziskovalec pravzaprav na začetku 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 mora odkriti, ali ima dejansko opraviti s kulturnimi obrazci ali je to kar vidi, posledica vplivov okolja, situacijskih vplivov ali česa drugega.

Viri pridobivanja podatkov, s katerimi lahko sklepamo o kulturi v organizaciji (Mesner, 1995, str. 127 - 129):

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

Vidik, ki ga je potrebno upoštevati pri proučevanju organizacijske kulture, se nanaša na stopnjo, do katere prevladujejo v njej tradicionalno moške vrednote, kot so 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, 2001, str. 80).

Kar nekaj avtorjev daje napotke za raziskovanje in merjenje organizacijske kulture ali poroča o izsledkih opravljenih raziskav. Pa vendar ni enotnega načina, po katerem bi organizacije merile svojo kulturo in jo tako poskušale izboljševati. Iz tega bi lahko zaključili, da mora vsaka organizacija izdelati sebi prilagojen način spremljanja in merjenja organizacijske kulture in ga nato glede na izkušnje prilagajati oziroma popravljati.



## **5. PREDSTAVITEV PODJETJA ETI D. D.**

Podjetje ETI, z več kot petdesetletno tradicijo in s sedežem na Izlakah, je eno največjih zasavskih proizvodnih podjetij in eno izmed največjih svetovnih proizvajalcev varovalk in odklopnikov. V Sloveniji se po prihodkih uvršča na 136 mesto (Slovenian Business Report, 2005, str. 23).

### **5.1 Zgodovinski razvoj podjetja**

Začetki podjetja segajo v leto 1950, ko se je ustanovila Keramika. Keramika je nastala iz želje, da bi po prvih letih povojne obnove izkoristili vse danosti za vzpostavitev močne domače industrije. Na Izlakah so videli možnost razvoja keramične industrije, saj so bila tod znana ležišča gline – Izlaška Opekarna je delovala že pred vojno – in opuščeni prostori nekdanje tovarne zaščitnih barv. V velikem zanosu tistega časa so res spregledali številna pomembna dejstva, predvsem pomanjkanje potrebnega znanja in opreme, vendar je bila tovarna le rojena. Okrajni ljudski odbor v Trbovljah se je zanjo odločil februarja leta 1950 in marca je bila tovarna uradno registrirana na ime »Tovarna keramičnih izdelkov Izlake - Keramika«.

Sledila so štiri težka leta. Načrti, ki so predvideli letno proizvodnjo šestdesetih ton keramičnih ploščic, so ostali neuresničeni. Napovedoval se je konec, kakršnega sta v zagorski dolini doživeli v istem času ustanovljeni opekarna in klejarna. Vendar je Keramika zadnjo ponujeno možnost izkoristila. Z novim vodstvom in novo filozofijo ji je uspelo izbojevati si svoj prostor. Keramične ploščice in šamotno opeko so zamenjale bergmanove pipe in varovalke. Brezperspektivna keramična tovarna se je prelevila v hitro rastoče podjetje elektro-keramičnih izdelkov.

Keramika je takrat zaradi velikega povpraševanja delala na skrajnem robu zmogljivosti. Leta 1960 ji je uspelo postaviti prvi sodoben proizvodni objekt, dopolnjevali so opremo in znanje. Eden najpomembnejših mejnikov je bila gradnja proizvodnih prostorov in tunelske peči, ki je bila takrat največja v vsej Jugoslaviji.

Pod vplivom veljavne gospodarske ureditve so veliko tovarno v sedemdesetih letih notranje preuredili. Iz Tovarne elektroporcelana Izlake so nastale tri temeljne organizacije združenega dela: Keramika, Kompletaza in Kovinski izdelki. Nekaj let kasneje se je kot četrti TOZD pridružil kamniški Svit, nekdanj konkurenčno podjetje.

V osemdesetih letih je bilo v notranji organiziranosti zaznati obraten proces: iz štirih temeljnih organizacij je nastalo podjetje Elektroelement.

Tovarna je dobila današnjo zunanjo podobo zlasti na prehodu v osemdeseta leta, ko so še zadnje zasilne barake in objekte zamenjale sodobne proizvodne hale. Vse bolj se je posodabljala tudi njena notranja podoba. Proizvodnja se je avtomatizirala, proizvodne poti so

postajale vse bolj logične, delovne razmere so se izboljševale. Kakovost izdelkov in poslovanja se je usmerila k odličnosti, o čemer pričajo številna priznanja in certifikati.

V zadnjem obdobju je podjetje ETI čedalje bolj vpeto v mednarodno dogajanje. Bolj ali manj je zastopana v vseh delih sveta in onstran državnih meja ustvarja večino prihodkov. Tako sedaj podjetje ETI prerašča v poslovni sistem, v katerem deluje vse več hčerinskih podjetij, ki so nastala zaradi potreb po osredotočenosti specifičnega znanja ali izboljšanje tržnega položaja v državah, ki so za ETI pomembne.

## 5.2 Poslovanje in organizacija podjetja

### 5.2.1 Poslanstvo, vizija, lastniška struktura in poslovanje podjetja

#### *Poslanstvo ETI-ja*

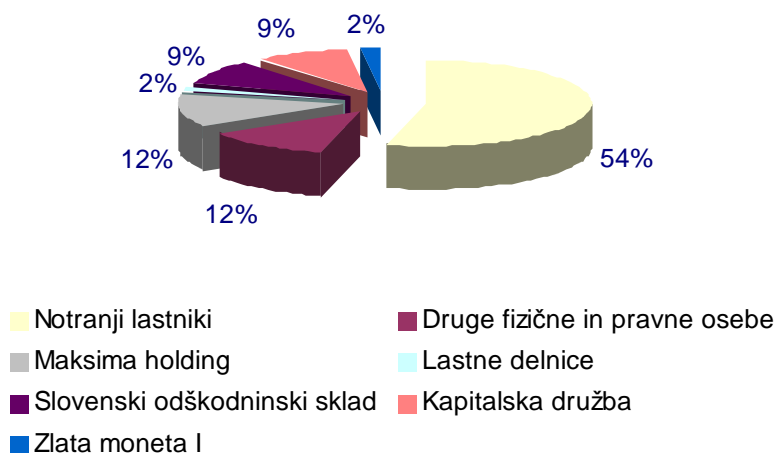
Ponudba kompletnih izdelkov in storitev za elektroenergetske instalacije, izdelkov tehnične keramike ter orodij. Zagotavljanje varnosti, rasti in donosnosti kapitala delničarjev z ustvarjanjem optimalnega dobička na dolgi rok.

#### *Vizija ETI-ja*

Podjetje ETI d. d. bo postalo eden glavnih proizvajalcev talilnih varovalk in zaščitnih stikalnih naprav, povečalo bo delež proizvodnje in prodaje visokotehnološko zahtevne tehnične keramike in doseglo evropsko primerljive rezultate.

V ETI-ju so v letu 1991 na podlagi Zakona o prometu in razpolaganju z družbenim kapitalom, izdali prve nematerialne delnice. Prvotno so bili delničarji samo zaposleni, po zaključku lastninskega preoblikovanja podjetja v letu 1995 pa so delničarji lahko postali tudi institucionalni lastniki, upokojenci oziroma bivši zaposleni (glej **slika 7**).

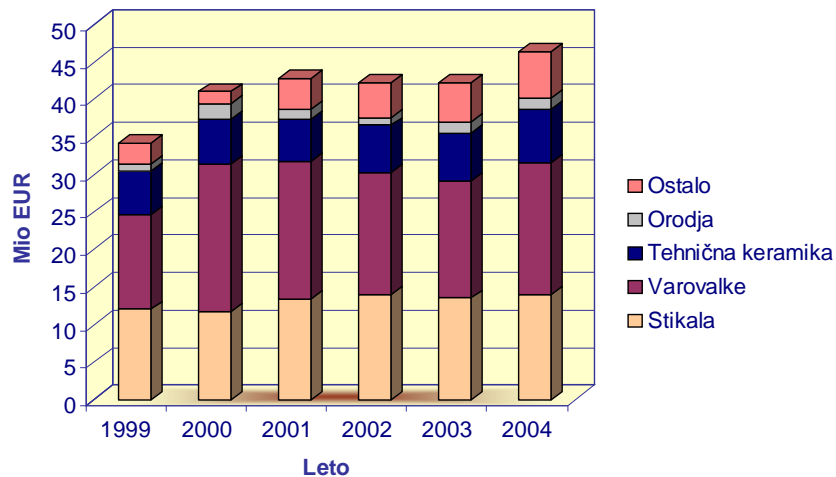
**Slika 7: Lastniška struktura podjetja na dan, 31. 12. 2005**



Vir: Interni podatki podjetja ETI d. d., 12. 01. 2006.

ETI ves čas povečuje tudi svojo proizvodnjo ter neposredno s tem tudi prihodke iz poslovanja, ki je v letu 2004 znašal 46,3 MIO EUR (glej **slika 8**). Pri tem ima za podjetje velik pomen izvoz, saj povprečno izvozijo več kot 80% vseh svojih izdelkov.

**Slika 8: Prodaja po posameznih letih in prodajnih programih**



Vir: Interni podatki podjetja ETI d. d., 15. 12. 2005.

### 5.2.2 Proizvodni program

Podjetja ETI proizvaja naprave za distribucijo električne energije, tehnično keramiko in orodja. To so predvsem sledeči izdelki, ki sem jih razdelil po posameznih sklopih izdelkov. Posamezen sklop izdelkov predstavlja tudi poslovno izidno enoto<sup>4</sup> podjetja. Podjetje največ svojih prihodkov ustvari s prodajo elektrotehničnih izdelkov, zato temu področju namenja tudi največ pozornosti.

#### A. Elektrotehnični izdelki (PIE EI):

- razdelilni sistemi,
- zaščitni in vgradni aparati za električno instalacijo,
- zaščitni aparati za industrijske in distributivne sisteme,
- svetilna tehnika.

#### B. Izdelki tehnične keramike (PIE TK):

- elektrotehnična keramika,
- toplotnotehnična keramika,
- druga tehnična keramika.

#### C. Orodja in naprave (PIE OR):

- orodja za brizganje termoplastov in duroplastov,
- orodja za brizganje in stiskanje duroplastov,
- rezila, upogibna, vlečna in stopenjska orodja za pločevino,

<sup>4</sup> V nadaljevanju kratice PIE.

- orodja za stiskanje keramičnih materialov.

### **5.2.3 Upravljanje in organizacijska struktura**

Podjetje ETI je po svoji pravni obliki delniška družba, ki je v večinski lasti notranjih lastnikov. Družbo vodita skupščina in nadzorni svet, neposredno pod tema organoma upravljanja pa je uprava s članico in predsednikom uprave. Uprava podjetja ima dve štabni službi in sicer kapitalske naložbe in interna revizija ter koordinatorja TQM.

Upravi podjetja so podrejena vsa hčerinska podjetja ter predstavništva, kooperacije ter zastopniki, katerih večinski lastnik je ETI. Za uspešno delovanje podjetja skrbijo tri področja in dve službi, ki jih vodijo direktorji, ki odgovarjajo neposredno upravi podjetja. Podjetje je razdeljeno tudi na tri poslovno izidne enote (glej **priloga 1**).

### **5.3 Razvoj in kakovost**

Kakovost proizvodov in storitev je poleg cene eden ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja podjetja. Kakovost je postala eno od najbolj pomembnih meril za razlikovanje med podjetji. Skrb za kakovost v podjetju sodi med najpomembnejše strateške naloge, za katere je odgovorno vodstvo podjetja. Samo zagotavljanje kakovosti pa je v podjetju proces, ki se nikoli ne konča.

V podjetju ETI vlagajo znatna sredstva v posodobitev tehnološke opreme, avtomatizacijo proizvodnje, razvoj informacijske tehnologije, gradbene objekte in drugo opremo. Poleg tega pa je v vsakem PIE-ju tudi razvojni oddelek, ki skrbi za razvoj novih in izboljšavo obstoječih izdelkov in samih proizvodnih procesov. V letu 2005 je tako ETI namenil 3,8% čistih prihodkov od prodaje za razvoj novih in izboljšanje obstoječih izdelkov (Interni podatki, 2005).

Za zagotavljanje kakovosti poslovnih in proizvodnih procesov je podjetje že v letu 1993 pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001, sam sistem vodenja kakovosti pa v družbi določa poteke poslovnih procesov v celotni organizaciji, njihovo vzajemno delovanje, metode za merjenje njihove učinkovitosti, potrebne vire in informacije ter ukrepe za stalno izboljševanje. Zasnovan je na principu Demingovega kroga<sup>5</sup> stalnih izboljšav, kar je osnova za vse

---

<sup>5</sup> **PDCA** – (**Plan**) planiranje - določitev namena, vmesnih ciljev, metod in aktivnosti za doseganje planiranih ciljev izboljšav v določenem časovnem obdobju; (**Do**) izvajanje - dokumentiranje načrtovanih izboljšav, potrebno usposabljanje kadrov, zagotavljanje virov in dosledno izvajanje planiranih aktivnosti; (**Check**) preverjanje - preverjanje, ali so bili z izvajanjem planiranih aktivnosti doseženi planirani rezultati; (**Act**) ukrepanje - na osnovi ugotovljenih neskladnosti se izvajajo korektivni ukrepi, s ciljem zagotavljanja skladnosti s postavljenimi cilji, ter na osnovi ugotovljenih prednosti in priložnosti (SWOT) planiranje preventivnih ukrepov.

aktivnosti v podjetju, ki so jih v letu 2003 v okviru uvajanja in uspešnega certificiranja po standardu ISO 9001:2000 opredelili kot procese vodenja, temeljne in podporne procese.

Podjetje se poleg certifikatov ISO 9001:2000, ISO 14001 ter ISO TS 16949 ponaša še z mnogimi drugimi certifikati in poročili za posamezne izdelke, ki jih mora pridobiti, če želi nastopiti s svojimi izdelki na določenem trgu.

Podjetje sodeluje tudi v projektu poslovne odločnosti (PRSPO<sup>6</sup>), ki ga je uvajal USM<sup>7</sup> Ljubljana na evropskem modelu EFQM<sup>8</sup> in je primerno merilo za ugotavljanje stopnje doseganja ene od točk vizije podjetja. Na osnovi tega je podjetje v letu 2003 prejelo tudi priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost kot organizacija, ki je v tem letu dosegla pri ocenjevanju najvišje število točk v svoji kategoriji<sup>9</sup> in se tako uvrstila v vrh poslovne odličnosti v slovenskem prostoru.

## **5.4 Zaposleni**

V podjetju ETI je na lokaciji Izlake zaposlenih 1144 (Interni podatki, 2005) ljudi in je tako v Sloveniji po številu zaposlenih na 33 mestu (Slovenian Business Report, 2005, str. 47), celoten koncern pa zaposluje 1554 (Interni podatki, 2005) ljudi.

### **5.4.1 Ravnanje s sposobnostmi zaposlenih**

ETI zagotavlja in spodbuja razvoj sposobnosti zaposlenih z ustvarjanjem in zagotavljanjem pogojev za nenehno in učinkovito učenje ter povečevanje znanja oziroma umskega kapitala, ki je temeljni razvojni dejavnik podjetja. Posebno pozornost namenjajo razvoju perspektivnih in ključnih kadrov, ki zagotavljajo rast in uspeh podjetja, prav tako pa tudi izboru in razvijanju bodočih vodij.

#### **5.4.1.1 Kadrovska struktura podjetja**

Zaposleni so ključni in osrednji dejavnik vsakega podjetja, zato je pravilna kadrovska sestava izredno pomembna. Za uspešno poslovanje podjetja so potrebni sodelavci z ustreznim strokovnim znanjem, poklicno usmerjenostjo, sposobnostmi in delovnimi izkušnjami, ki so tudi ustrezno motivirani in pravično nagrajeno za opravljeno delo.

---

<sup>6</sup> PRSPO – Priznanje RS za poslovno odličnost.

<sup>7</sup> USM – Urad Republike Slovenije za meroslovje.

<sup>8</sup> EFQM – European Foundation for Quality Management.

<sup>9</sup> Pravne osebe z več kot 250 zaposlenimi, na področju izdelkov.

Stopnja izobrazbene strukture in stopnja fluktuacije je razvidna iz **tabele 2**. Stopnja fluktuacije<sup>10</sup> vztrajno raste, tukaj je zaskrbljujoč podatek, da je stopnja visoka predvsem pri visoko izobraženem kadru in strokovnjakih. Iz izobrazbene strukture zaposlenih je razvidno, da v podjetju prevladujejo predvsem nekvalificirani in pol kvalificirani delavci. Njihov delež ostaja na istem nivoju, medtem ko se delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo počasi, a vztrajno povečuje. To razmerje je posledica narave dela, ki zahteva predvsem fizično delovno silo, medtem ko na drugi strani lahko rečemo, da vseeno primanjkuje strokovnjakov s področja elektrotehnike in tehnične keramike predvsem v prodaji.

**Tabela 2: Izobrazbena struktura in fluktuacija kadra v podjetju ETI**

Stopnja izobrazbe (stanje na dan 31.12.)	2000		2001		2002		2003		2004	
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
<b>NK</b>	361	35,92	358	34,16	352	33,78	375	34,63	393	34,35
<b>PK</b>	32	3,18	35	3,34	37	3,55	38	3,51	38	3,32
<b>KV</b>	294	29,25	303	28,91	300	28,79	300	27,7	324	28,32
<b>SŠ</b>	197	19,60	225	21,47	224	21,5	233	21,51	244	21,33
<b>VŠ</b>	61	6,07	59	5,63	59	5,66	56	5,17	51	4,46
<b>UNI</b>	57	5,67	64	6,11	63	6,05	74	6,83	87	7,6
<b>MAG,DR</b>	3	0,30	4	0,38	7	0,67	7	0,65	7	0,61
<b>SKUPAJ</b>	1005	100	1048	100	1042	100	1083	100	1144	100
<b>% fluktacije</b>	<b>3,54</b>		<b>2,39</b>		<b>1,82</b>		<b>3,43</b>		<b>5,15</b>	

Vir: Interna gradiva podjetja ETI d. d.

Slabosti so se v preteklosti kazale v visokem deležu bolniških odsotnosti. Z namenom zmanjšanja absentizma je tako v letu 2003 stekel projekt, čigar rezultati se že kažejo, saj se je delež bolniške odsotnosti zmanjšal iz 9,29% v letu 2002 na 6,96% v letu 2004 (Interna gradiva podjetja ETI d. d.). Delež bolniške odsotnosti se spremlja mesečno po posameznih kriterijih, poročila pa so objavljena na intranetnih straneh ter na oglasnih panojih znotraj podjetja, letno poročilo pa je objavljeno tudi v Utripu. Konec leta pa so zaposleni, ki v iztekajočem letu niso koristili bolniške, nagrajeni s praktično nagrado.

#### 5.4.1.2 Načrtovanje, izobraževanje in usposabljanje človeških virov

V podjetju se je v letu 2005 pripravila kadrovska strategija za obdobje 2006-2010. Ta strategija je sestavni del dolgoročne strategije podjetja ETI in vključuje tudi nekatere pomembne projekte načrtovanja in zaposlovanja človeških virov. Namen te strategije je načrtna podpora managementu na področju upravljanja s kadrovskimi potenciali z ustvarjanjem pogojev za zaposlovanje ustreznih kadrov, njihovo stalno usposabljanje in razvoj ter zagotavljanje potrebne stabilnosti kadra tako, da bodo doseženi strateški cilji.

<sup>10</sup> Fluktuacija (angl. turnover) pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, in ki jih je potrebno nadomestiti. V ETI-ju se stopnja fluktuacije izračunava po sledeči formuli:  $F=(O/SZ)*100$ , pri tem je F (stopnja fluktuacije), O (število zaposlenih, ki so odšli med letom) ter SZ (začetno stanje števila zaposlenih).

Tako bodo v okviru te strategije potekali prenovljeni projekti izbora kadrov, čigar namen je uvedba takega sistema, s katerim bodo v podjetju zagotavljali nabor, izbor in vključitev samo motiviranih in usposobljenih kadrov, ki ustrezajo kulturi in zahtevam podjetja. Drug pomemben projekt je razvoj kadrov, čigar namen pa bo razviti in uvesti sistem, s katerim bodo v podjetju razvijali kadre s pričakovanimi kompetencami, usmerjenosti k odjemalcu, inovativnostjo, s sposobnostjo za timsko delo, z zanesljivostjo in zavezanostjo za doseganje ciljev in jim, poleg tega, omogočili tudi njihov osebni razvoj; tretji projekt pa je projekt razvoja organizacijske kulture, čigar namen je ustvarjanje pogojev – organizacijskega okolja, ki zagotavlja stalno motivacijo zaposlenih za doseganje ciljev podjetja.

Poleg kadrovske strategije v podjetju vodijo kadrovske politiko, s pomočjo katere vzgajajo lastne kadre (razne štipendije, seminarji, uvajanje projektnega in timskega dela, delavnice KVP<sup>2</sup>, subvencioniranje študija ob delu, ipd.). V kadrovski službi vodijo tudi politiko ravnanja s perspektivnimi in vodstvenimi kadri, kamor spadajo predvsem zaposleni, ki so pri svojem delu posebej uspešni, primerno izobraženi in nenazadnje predlagani s strani svojih vodij. Za to skupino zaposlenih se vodijo posebna izobraževanja po vnaprej pripravljenem in sprejetem načrtu izobraževanja (razne delavnice, seminarji, tečaji ipd.).

V podjetju so v letu 2005 za vsa usposabljanja (interna in eksterna), na katerih je bilo 1261 zaposlenih, v trajanju 13586 ur, namenili 22 MIO SIT (Interna gradiva podjetja ETI d. d., 2005). Ta usposabljanja, ki se izvajajo v lastni računalniški učilnici ali zunaj podjetja, vključujejo predvsem poglobitev ali obnovitev obstoječih znanj (varstvo pri delu, požarna varnost, prva pomoč ipd.) ter seznanitev z novostmi (novi programski produkti). Usposabljanja se vodijo ločeno od politike ravnanja s perspektivnimi in vodstvenimi kadri. Vsi zaposleni imajo na razpolago tudi tako imenovan "Center samoučenja", kjer si lahko izposodijo knjige, video in avdio trakove ali pa si jih ogledajo v za to opremljeni sobi, kjer je vsa potrebna oprema.

Zaposleni pridobivajo svoje dragocene izkušnje tudi na svojem delovnem mestu, ki jih nato prenašajo na novo-zaposlene sodelavce ali štipendiste (dijake in študente) na obvezni praksi.

#### *5.4.1.3 Napredovanje zaposlenih*

Napredovanje kadrov je določeno v "Pravilniku o napredovanju in nagrajevanju", vendar pa mora vsako napredovanje (nazadovanje) predlagati neposredni vodja po opravljenem letnem razgovoru o uspešnosti in razvoju zaposlenega. To spremembo mora na višjem nivoju odobriti sam predsednik uprave. Napredovanje na osnovi uspešnosti je možno enkrat letno za en razred ali dva (izjemoma tudi več), skupaj pa največ za štiri plačilne razrede. Strokovnjaki, ki jih je na trgu težko pridobiti, lahko dobijo dodatek za poklicno deficitarnost in lahko napredujejo za 8 plačilnih razredov, vendar mora tudi to napredovanje odobriti sam predsednik uprave. Posamezna napredovanja in nazadovanja zaposlenih so lepo razvidna iz **tabele 3**, na naslednji strani, kjer je lepo vidna tudi primerjava med letoma 2004 in 2005.

**Tabela 3: Napredovanja in nazadovanja zaposlenih v letih 2004 in 2005**

<b>Izredna napredovanja in čas napredovanj</b>						
	2004	2005	2004	2004	2005	2005
			1 mesec	2 meseca	1 mesec	2 meseca
<b>Jan-dec</b>	73	110	20	38	63	47
<b>Izredna nazadovanja in čas nazadovanj</b>						
	2004	2005	2004	2004	2005	2005
			1 mesec	2 meseca	1 mesec	2 meseca
<b>Jan-dec</b>	20	20	9	11	13	7
<b>Napredovanja na zahtevnejše delovno mesto</b>						
	2004	2005				
	26	29				
<b>Redna napredovanja po plačilnih razredih</b>						
	2004	2005				
	33	39				
<b>Izredna napredovanja po plačilnih razredih</b>						
	2004	2005				
	5	7				

Vir: Interna gradiva podjetja ETI d. d., 2006.

#### 5.4.1.4 Komuniciranje v podjetju

Notranje komuniciranje je namenjeno seznanjanju vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki morajo biti doseženi za uspeh podjetja. Uvaja se v skladu s hierarhijo podjetja in sicer v in med procesi, na ravni programov in na ravni podjetja kot celote. Uprava podjetja seznanja vodstvo programov in procesov s strategijo, politiko in cilji ter poslovnimi rezultati, vodstvo programov in procesov pa zaposlene s strategijo in cilji ter uspešnostjo in poslovnimi rezultati procesov. O rezultatih delovanja procesov pa se seznanja obratno po hierarhiji navzgor. Tako ETI komunicira s svojimi zaposlenimi z različnimi neformalnimi in formalnimi oblikami komuniciranja.

Neformalne oblike komuniciranja so v podjetju izvajajo preko zgledov in dejanj vodij ter preko različnih pomembnih dokumentov ETI-ja:

- *letni razgovor z zaposlenimi*: z letnimi razgovori so pričeli v letu 2000 in se izvajajo z vsemi zaposlenimi;
- *merjenje zadovoljstva zaposlenih*: merjenje se izvaja vsako leto, že od leta 1998 dalje. Namen je sistematično ugotavljanje zadovoljstva vseh zaposlenih ter iskanje področij, na katerih je potrebno izboljšati zadovoljstvo. Zaposleni so razdeljeni v več ciljnih skupin, kjer pa se posebna pozornost posveča skupini perspektivnih in vodstvenih kadrov;



- *dan odprtih vrat*: enkrat letno se za en teden v podjetju odprejo vrata za občane in ostale, ki jih utegne zanimati, kako teče proizvodni proces v podjetju. Skupine po podjetju vodijo strokovnjaki iz ETI-ja, ki poznajo celoten proizvodni proces;
- *strategija ETI-ja*: v letu 2005 se je pripravila strategija za obdobje 2006-2010. Strategija je bila nato predstavljena določenim zaposlenim preko posebne predstavitve, ti zaposleni pa so nato vsebino te strategije posredovali ostalim. Sam dokument je dostopen tudi na intranetnem sistemu podjetja;
- *organizacijski predpisi in poslovnik kakovosti*: v podjetju je preko 200 organizacijskih predpisov in poslovnikov kakovosti, ki so razdeljeni po posameznih sklopih ter tako pokrivajo delo v samem informacijskem sistemu podjetja do dela v proizvodnji za določenim strojem;
- *kolektivna pogodba*: je pomemben dokument s področja delovno pravnih razmerij. Pripravljen je na upravi podjetja ob sodelovanju organizacijskih vodij in vodstva sindikata ter predsednika sveta delavcev. Zaposleni so o njeni vsebini prvič seznanjeni, ko nastopijo službo, potem pa jim je na vpogled dostopna v službi za kadrovske, pravne in splošne zadeve;
- *mesečna poročila o realizaciji*: realizacija o poslovanju se spremlja dnevno, vendar pa se mesečna poročila obravnavajo na razširjenem kolegiju uprave. O vsebini in doseganju (nedoseganju) planirane realizacije vodje obveščajo svoje podrejene;
- *letno poročilo*: vsako leto vsak zaposleni prejme letno poročilo o poslovanju podjetja v preteklem letu;
- *razna letna srečanja*: srečanje upokojencev, jubilarov podjetja, razne športne igre, ipd.;
- *ETI-jev dan*: vsako leto se zadnjo soboto v maju organizira piknik z vsemi zaposlenimi.

Formalne oblike komuniciranja pa so v podjetju naslednje:

- *UTRIP - glasilo koncerna ETI*: izhaja štirikrat letno, na povprečno 26 straneh, objavljen pa je tudi v PDF obliki na internetni strani podjetja;
- *oglasne deske*: v podjetju je razvrščenih veliko standardnih oglasnih desk, na njih so izobešene različne pisne informacije (razni zapisniki organizacijskih enot, objave uprave, ponudbe sindikata, ipd.);
- *elektronska pošta, intranet in internetna stran podjetja*: v podjetju je preko 350 računalnikov. Vsi imajo dostop do intranetnega sistema podjetja, kjer zaposleni najdejo najrazličnejše informacije v elektronski obliki. Internet je namenjen predvsem zunanji javnosti, koristijo pa ga tudi zaposleni;
- *nabiralniki za pobude, inovativne predloge, kritike, članke za Utrip*: v podjetju so razvrščeni tudi nabiralniki, v katere zaposleni lahko oddajo svoje pisne pobude, pohvale, kritike, inovativne predloge ipd. Vsi nabiralniki so ustrezno označeni in zaščiteni pred neavtoriziranim udorom;
- *plakati*: sem spadajo najrazličnejši plakati o okoljski politiki, politiki kakovosti ipd.

#### 5.4.1.5 Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih

Nagrajevanje kadrov je določeno v "Pravilniku o napredovanju in nagrajevanju" in v "Podjetniški kolektivni pogodbi", vendar pa mora vsako napredovanje v višji plačilni razred predlagati neposredni vodja, to spremembo pa mora na višjem nivoju odobriti sam predsednik uprave. Število delovnih mest se je v ETI-ju določilo s sistemizacijo. Osnova zanjo so zahtevnost in kompleksnost opravil določenega delovnega mesta, odgovornosti, izkušnje in zahtevane stopnje izobrazbe za določeno delovno mesto. Iz vseh teh kriterijev se nato oblikujejo plačilni in tarifni razredi. Zaposleni so tako razvrščeni v enega izmed 35 plačilnih in 9 tarifnih razredov.

Sistem nagrajevanja in plač v ETI-je sestavljen iz osnovne plače, ki je določena po kolektivni pogodbi, ter gibljivega dela plače, ki je odvisen od delovne uspešnosti. Delovna uspešnost se ugotavlja z akordi ter z individualnimi in skupinskimi normami, z oceno delovne uspešnosti posameznega delavca na osnovi doseganja fizičnih in vrednostnih kazalcev poslovne uspešnosti tekočega poslovanja podjetja in posameznih organizacijskih enot ter nagrad za posebne projekte in dosežke pri poslovanju. Plače zaposlenih so v mejah državnega povprečja, vendar pa, glede na anketo o zadovoljstvu zaposlenih, vseeno niso tako velike, da bi prispevale k boljši motiviranosti zaposlenih (Utrip 2004, 16-17). Po mojem mnenju je sistem plač in nagrajevanja v ETI-ju premalo povezan s strategijo in cilji podjetja, vsaj z vidika spodbujanja uspešnosti zaposlenih. Le-ti velikokrat ne vedo natančno, kaj se od njih pričakuje. Za svoje dosežke so sicer nagrajeni, vendar le, če si to sami izborijo. Sistem ne vsebuje elementov, ki bi povečevali ustvarjalnost pri delu ljudi, razen nagrad za inovacije, saj vsebuje predvsem fiksni delež osnovne plače. Ne razvija želje po timski uspešnosti, hkrati pa zaposleni nimajo velike koristi od dobička na koncu leta, kar izhaja tudi iz samega zakona, ki ne predvideva udeležbe zaposlenih na dobičku.

V podjetju so ponosni predvsem na lasten sistem spodbujanja inovacijske dejavnosti, kjer je sistem podajanja predlogov in prijavljanja inovacij formaliziran s preprostimi obrazci in postopki, tako da zaradi dodatnega dela in pisanja ne odvrča od sodelovanja. Vsak predlog, ki ga zaposleni prijavi na posebnem obrazcu, potem podpiše njegov vodja, v slučaju da tega ne stori, lahko zaposleni poda predlog direktno zaposlenemu odgovornemu za inovacijske dejavnosti. Vsak podan predlog je nagrajen z motivacijsko nagrado, posebej pa so zaposleni nagrajeni v posebnih akcijah z naslovom "Inovacije so temelj prihodnosti". Sicer pa se nagrada izračuna na osnovi morebitnega enoletnega prihranka z upoštevanjem posebnega količnika, kjer se upošteva, ali je inovacija nastala v okviru rednih nalog ali zunaj njih. Vsak predlog je strokovno obdelan, tako da zaposleni dobi povratno informacijo, ali je predlog sprejet ali zavrnjen. V primeru, da se predlog zavrne, se vpiše v bazo podatkov kot možen koristen predlog. Vsi inovatorji pa so na koncu leta povabljeni na strokovno ekskurzijo s strokovnim vodenjem v eno izmed slovenskih podjetij.

Posebej se obravnava tudi projektno delo, kjer se člani projektne tima nagradijo na predlog projektne vodje. Višina nagrade je odvisna od zahtevnosti projekta in od tega, ali gre za

razvojni projekt ali ne. Sama višina nagrade, v odvisnosti od vloge posameznika pri projektu, se usklajuje dvakrat letno glede na rast plač v podjetju.

V ETI-ju se sicer zavedajo, da je motiviranje zaposlenih temelj poslovne odličnosti, saj precej sredstev vlagajo v izboljšanje delovnih pogojev in skrbijo za zdravje in dobro počutje zaposlenih. Zaposlenim ponudijo brezplačne oblike rekreacij (odbojka, tenis, smučanje, kegljanje, fitnes itd.), ki jih organizira referent za letovanje in rekreacijo, ki deluje znotraj podjetja. Zaposleni imajo tudi možnost letovanja v različnih apartmajih, bungalovih ali počitniških prikolicah v Sloveniji in na Hrvaškem. Podjetje odvaja tudi del finančnih sredstev za dodatno pokojninsko zavarovanje svojih zaposlenih.

#### **5.4.2 Zadovoljstvo zaposlenih<sup>11</sup>**

Poseben pomen dajejo v ETI-ju merjenju zadovoljstva vseh zaposlenih, saj tako neposredno od zaposlenih vodilni izvejo, kako zadovoljujejo njihove potrebe, pričakovanja glede politike zaposlovanja in vodenja, stopnje informiranosti, zadovoljstva s sistemom izobraževanja in usposabljanja, skrbi za okolje, plačnim sistemom in sistemom napredovanja, ipd. Na ta način pridobljene informacije se v ETI-ju uporabljajo za določanje prioriteten nalog in projektov izboljšav, predvsem na področjih, ki so kritično ocenjeni.

Tako se v ETI-ju že od 1998 leta izvaja anketa o zadovoljstvu zaposlenih. Pri tem se osredotoča na splošno zadovoljstvo, na poznavanje strategije in vodenja podjetja, na položaj posameznika v podjetju, na informiranost ter na odnose med vodjem in sodelavci.

Zadovoljstvo zaposlenih v letu 2004 bom prikazal po kriteriju zadovoljstva od visoko ocenjenih kategorij do kritično ocenjenih kategorij, ki za ETI predstavljajo izziv, na katerih bo podjetje primorano storiti kakšen korak dalje. V letu 2004 je tako na anketo odgovorilo 54% vseh zaposlenih, kar znaša 618 zaposlenih, katerih odgovori so v nadaljevanju razdeljeni v tri kategorije.

##### **1. Visoko ocenjene kategorije:**

- *odnosi s sodelavci* (skoraj 82% zaposlenih ima s svojimi sodelavci zelo dobre odnose);
- *zadovoljstvo z delom* (tukaj je 81,4% zaposlenih zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo);
- *vrednost delnic ETI, višina dividend* (skoraj 80% zaposlenih pozna vrednost delnic ETI in višino dividend);
- *odnosi s predpostavljenimi* (skoraj 77% zaposlenih je z vodjo v dobrih delovnih odnosih);

---

<sup>11</sup> Povzeto po Utrip 2004, 16-17.

- *skrb za okolje, pridobivanje znanja, delovni pogoji* (75% zaposlenih je mnenja, da so skrb za okolje, pridobivanje znanja in ustvarjanje dobrih pogojev za delo ena glavnih ETI-jevih usmeritev).

## **2. Srednje ocenjene kategorije:**

- *informiranost o poslovnih rezultatih* (dobrih 76% zaposlenih meni, da jih vodstvo primerno informira o poslovnih rezultatih podjetja);
- *pripadnost* (v podjetju je izražena močna pripadnost zaposlenih podjetju, saj se kar 66% zaposlenih počuti kot del povezane skupine, ki želi ustvariti boljše podjetje v prihodnosti);
- *pomoč predpostavljenih, socialna varnost* (60% zaposlenih je izjavilo, da jim predpostavljeni pomagajo pri izboljšavi pogojev dela in da je poskrbljeno za socialno varnost mod zaposlitvijo in po upokojitvi).

## **3. Kritično ocenjene kategorije:**

- *dodatki na plače in plače* (70% zaposlenih je izrazilo nezadovoljstvo z dodatki na plače; 86% pa jih je nezadovoljnih s plačo samo);
- *napredovanj* (64% zaposlenih ne vidi možnost za napredovanje);
- *inovacijski predlogi* (60% zaposlenih nima dovolj vzpodbud, da bi podajali inovacijske predloge in predloge izboljšav).

Zaposleni so v anketi odgovarjali tudi na vprašanje, koliko dolgo bi še želeli delati v podjetju in če bi priporočili prijatelju, da bi se zaposlil v ETI-ju. Pri tem je 1,7% zaposlenih odgovorilo, da nameravajo ostati v podjetju manj kot eno leto; 3,2% se je odločilo, da bodo v podjetju ostali od enega do dveh let; 34,1% zaposlenih bo v podjetju ostalo več kot dve leti; problem pa predstavlja skoraj 61% zaposlenih, ki ne vedo, ali želijo ostati ali pa že planirajo svoj odhod.

Glede priporočil prijateljem, da bi se zaposlili v podjetju ETI, jih je 10,7% odgovorilo, da bi vsekakor priporočili prijatelju zaposlitev v podjetju, 26,3% bi verjetno, 39,4% mogoče, 16,3% verjetno ne in 7,3% nikakor ne bi priporočili prijatelju zaposlitve v ETI-ju.

Glede na rezultate ankete o zadovoljstvu zaposlenih v ETI-ju, je treba poudariti, da po raziskavah tiste organizacije, ki dosegajo višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, presegajo tekmece: 22% v produktivnosti, 38% v zadovoljstvu potrošnikov, 27% v dobičkonosnosti in 22% v ohranjanju ključnih kadrov (Gruban, 2005b).

## 6. ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU ETI D. D.

Na osnovi skupnih stališč o stanju in problemih v organizaciji lahko sklepamo, da obstaja določen način odnosa in razmišljanja v organizaciji, ki tvori organizacijsko kulturo. Glede na to, da sem v ETI-ju zaposlen že 5 let, menim, da je za podjetje ETI značilen Handyjev tip kulture moči oziroma podjetniške kulture.

### 6.1 Namen raziskave in metodologija

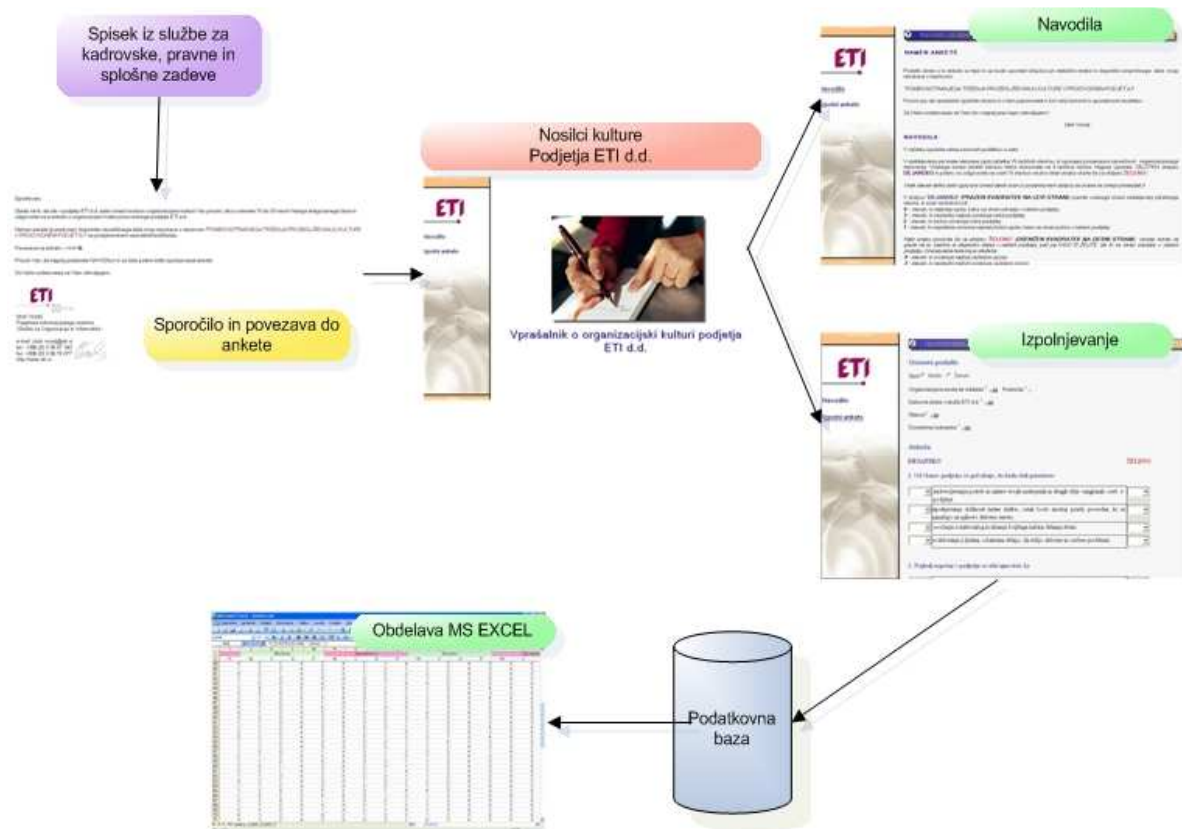
Moj namen, kot tudi namen raziskave, je ugotoviti, kakšen tip organizacijske kulture je prisoten v proizvodnem podjetju ETI. Do podatkov sem prišel s pomočjo kvantitativne metode. Ta pristop vključuje uporabo standardiziranih vprašalnikov. Z njimi lahko ugotavljamo prepričanja, vrednote in stališča zaposlenih v organizaciji oziroma kakšna je raven organizacijske kulture pod pogojem, da so vprašalniki dobro oblikovani in da je kvantitativna analiza izvedena na dovolj velikem in reprezentativnem vzorcu. Pri pripravi na anketiranje sem se srečal s problemom, kako izvesti anketo, ne da bi motil ustaljen delovni proces nosilcev kulture. Te zaposlene je namreč težko dobiti skupaj, da bi jim razdelil ankete ter navodila in potem počakal, da jih izpolnijo. Ravno zaradi tega razloga, sem se odločil, da anketo prenesem v digitalno obliko, s tem pa dam zaposlenim možnost izpolnjevanja ankete v njihovem prostem času.

Tako sem za anketiranje uporabil intranetni<sup>12</sup> sistem podjetja ETI, kamor sem vključil svojo aplikacijo, ki sem jo povzel po standardnem Harrisonovem anketnem vprašalniku (Gruban, 2005a). Vsem nosilcem kulture sem potem poslal povezavo do aplikacije, kratek spremni tekst ter podrobno pomoč pri izpolnjevanju ankete. Ti so izpolnili anketo in jo poslali v podatkovno bazo, iz podatkovne baze pa sem nato uvozil podatke in do rezultatov prišel z obdelavo v MS Excelu (glej **slika 9** na naslednji strani).

---

<sup>12</sup> Intranetni sistem podjetja ETI temelji na programskem paketu Lotus Notes.

**Slika 9: Proces anketiranja nosilcev kulture v podjetju ETI**



Vir: Lastni.

### 6.1.1 Namen raziskave

Namen moje raziskave je ugotoviti, kakšen tip organizacijske kulture je prisoten v proizvodnem podjetju ETI, s tem pa tudi potrditi ali ovreči mojo domnevo, da je v ETI-ju prisoten tip kulture moči. Drug razlog za takšno raziskavo pa je dejstvo, da takšne raziskave v podjetju še ni bilo.

### 6.1.2 Izbira vprašalnika

Celotna analiza kulture podjetja ETI sloni na standardiziranem Harrison-ovem anketnem vprašalniku, ki sem ga prenesel v digitalno obliko in ga vključil kot eno izmed aplikacij v intranetni sistem podjetja ETI. Razlog za izbiro tega vprašalnika je predvsem v tem, da meri kulturne elemente (vrednote, norme, sistemi prepričanj) in možnosti povezave s stilom vodenja v organizaciji (za vsak tip kulture je značilen določen stil vodenja). Harrisonov vprašalnik je sestavljen iz petnajstih vprašanj. Vsako vprašanje pa vključuje štiri trditve, ki predstavljajo štiri tipe organizacijske kulture. Anketiranci morajo pri vsakem vprašanju razvrstiti štiri trditve (od 1 do 4) po dveh dimenzijah, in sicer glede na dejansko in glede na željeno stanje organizacije.

Harrisonov vprašalnik sem za svoje potrebe malo priredil in na začetek dodal še biografske podatke. Enota proučevanja kvantitativne analize so bili zaposleni, ki jih smatram kot nosilce kulture znotraj matičnega podjetja. Sem spadajo vsi direktorji, uprava, razne vodje, predelavci ter perspektivni kadri. Spisek teh sem dobil v službi za kadrovske, pravne in splošne zadeve. Menim, da so zaposleni verjeli v anonimnost in tajnost anketiranja, saj imamo pri elektronskem anketiranju zaposlenih pozitivne izkušnje iz prejšnjih let, ki se kažejo v velikem odstotku vrnjenih anket tudi pri drugih anketah (npr. Zadovoljstvo zaposlenih z informacijskih sistemom podjetja ETI) ter v pozitivnih komentarjih, ki jih dobimo z vsakim izvajanjem ankete.

Z vprašalnikom sem meril naslednje kulturne elemente: vrednote, norme in sisteme prepričanj. Dimenzije kulture, ki jih vprašalnik obravnava, so: vloga zaposlenih znotraj organizacije, odnos zaposlenih do dela, potek dela, medsebojni odnosi in odnos organizacije do okolja. Anketa se je v podjetju ETI izvajala en mesec, in sicer od sredine novembra do sredine decembra 2005.

### **6.1.3 Zbiranje odgovorov**

Povezava na vprašalnik je bila poslana 164 zaposlenim, ki jih smatram kot nosilce kulture v podjetju ETI (vsi direktorji, uprava, razne vodje, predelavci ter perspektivni kadri). Od teh sem za obdelavo dobil vrnjenih 88 vprašalnikov, ki so se izpolnjevali anonimno in so se shranili v podatkovno bazo, iz podatkovne baze pa so se potem uvozili v MS Excel, kjer je potekala tudi sama analiza odgovorov.

Vsi vprašalniki so bili pravilno izpolnjeni, ker sama aplikacija ni dopuščala večkratnega ponavljanja ocene pri posameznem vprašanju. Tako sem pri končni analizi upošteval vseh 88 vprašalnikov, kar znaša 53,6% vseh poslanih vprašalnikov.

### **6.2 Analiza odgovorov**

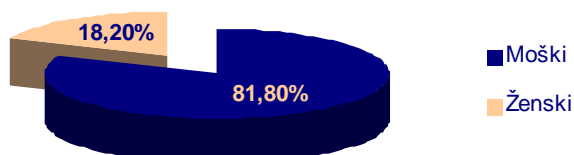
Na začetku prikazovanja podatkov bom najprej analiziral biografske spremenljivke, nato pa prikazal rezultate na podlagi Harrisonovega vprašalnika, kjer se bom osredotočil na dejansko ter zeleno organizacijsko kulturo. Indeks prisotnosti posameznega tipa kulture sem izračunal kot povprečje ocen vseh petnajstih vprašanj.

## 6.2.1 Demografski podatki

- **Struktura vrnjenih vprašalnikov po spolu**

Vprašalnike je pravilno izpolnilo 88 vprašanih (53,6% vseh poslanih vprašalnikov), od tega je 72 moških in 16 žensk. Sam delež prikazujem v **sliki 10**.

**Slika 10: Struktura vrnjenih vprašalnikov po spolu (v %)**

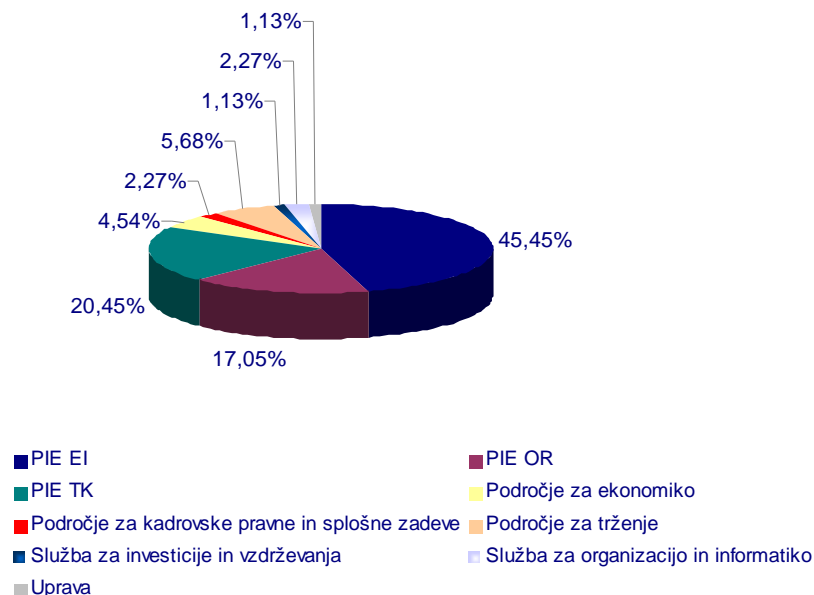


Vir: Anketni vprašalnik.

- **Struktura vrnjenih vprašalnikov po PIE ali posameznih službah**

V vprašalniku je bilo zajeto največ zaposlenih iz PIE EI, in sicer 40 zaposlenih, sledi PIE TK z 18 zaposlenimi in PIE OR s 15 zaposlenimi. Po ostalih službah pa je bil delež vrnjenih anket manjši. Delež vrnjenih vprašalnikov prikazujem v **sliki 11**. Ta slika odraža tudi dejansko stanje po številu zaposlenih v podjetju, saj ima največ zaposlenih PIE EI, sledi PIE TK in PIE OR, na koncu pa posamezne službe.

**Slika 11: Struktura vrnjenih vprašalnikov po PIE ali posameznih službah (v %)**



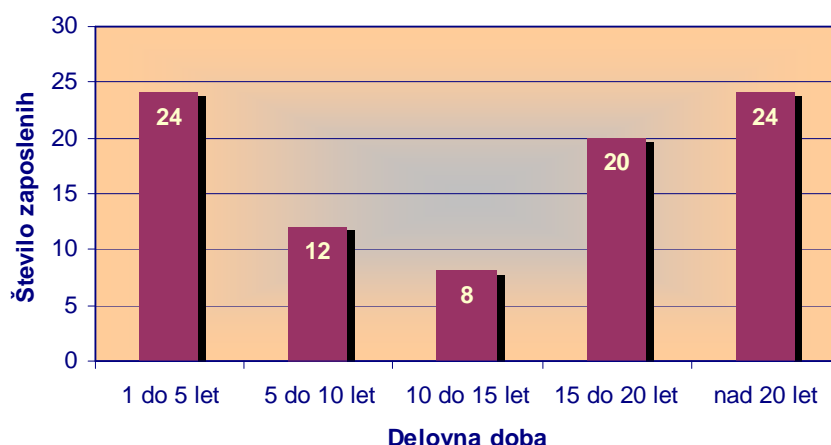
Vir: Anketni vprašalnik.



- **Struktura vrnjenih vprašalnikov po delovni dobi**

Zaposlene sem razdelil na delovno dobo in ugotovil, da jih je največ (27,3% zaposlenih v vzorcu) v podjetju zaposlenih od 1 do 5 let ter nad 20 let. V prvi skupini so po mojem mnenju zaposleni, ki so komaj prišli v podjetje, v drugi pa zaposleni, ki so v podjetju že dolgo časa in so tudi bolj lojalni podjetju. Samo porazdelitev vidimo na **sliki 12**, kjer je dobro vidno, da je v vzorcu najmanj zaposlenih z delovno dobo, manjšo od enega leta, in sicer ni nobenega takega zaposlenega.

**Slika 12: Struktura vrnjenih vprašalnikov po delovni dobi**

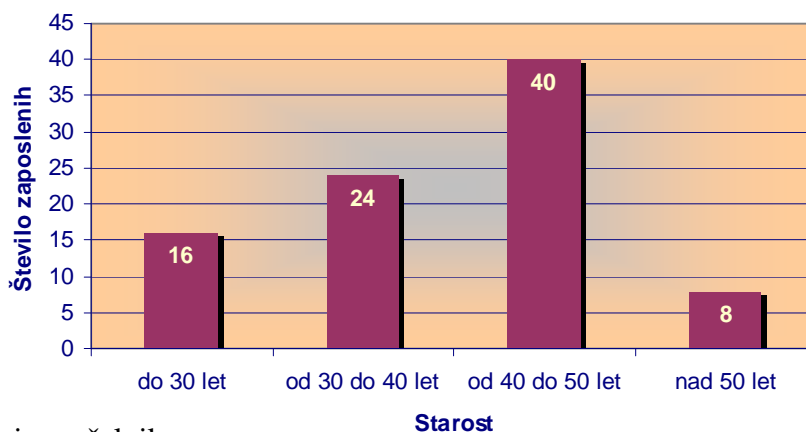


Vir: Anketni vprašalnik.

- **Struktura vrnjenih vprašalnikov po starosti**

Vprašalnik je imel 4 starostne skupine. V vzorcu je največ zaposlenih starih od 40 do 50 let, kar predstavlja 45,5% vseh zaposlenih; sledijo zaposleni stari od 30 do 40 let, kar predstavlja 27,3% vseh v vzorcu; potem zaposleni stari do 30 let (18,2% vzorca) in nazadnje zaposleni starejši nad 50 let (9,1% vzorca). Sama porazdelitev je lepo vidna na **sliki 13**, pri tem pa se ta porazdelitev lepo povezuje na prejšnjo strukturo po delovni dobi, saj imajo starejši daljšo delovno dobo.

**Slika 13: Struktura vrnjenih vprašalnikov po starosti**

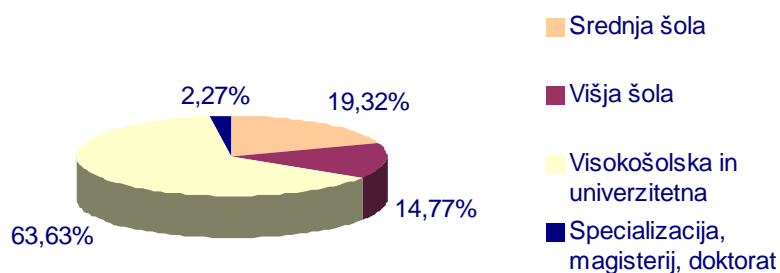


Vir: Anketni vprašalnik.

- **Struktura vrnjenih vprašalnikov po izobrazbeni strukturi**

V vzorcu prevladujejo zaposleni z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo, saj jih je kar 56, sledijo zaposleni s srednjo (17 zaposlenih) in višjo šolo (13 zaposlenih), 2 zaposlena pa imata specializacijo, magisterij oziroma doktorat. Porazdelitev je lepo vidna na **sliki 14**, pri tem pa je treba poudariti, da v vzorcu ni bilo niti enega z osnovno šolo ali manj in poklicno šolo, čeprav je ta stopnja strokovne izobrazbe v podjetju najbolj zastopana.

**Slika 14: Struktura vrnjenih vprašalnikov po izobrazbeni strukturi (v %)**

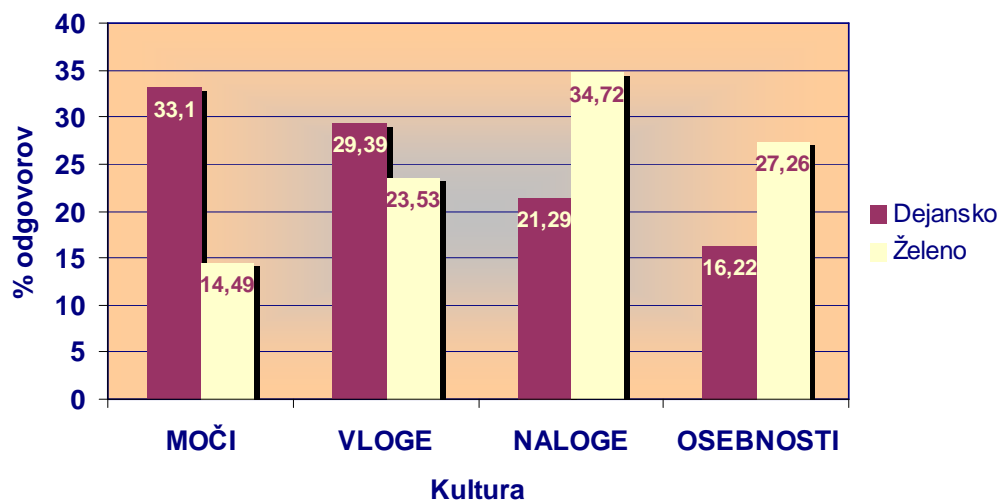


Vir: Anketni vprašalnik.

### 6.2.2 Dejanska in zelena organizacijska kultura

Namen analize anketnih vprašalnikov je razpoznavanje dejanske in zelene kulture organizacije, čemur je Harrisonov vprašalnik tudi namenjen (glej **slika 15**). Vprašanja v Harrisonovem vprašalniku so dokaj splošna in se nanašajo na organizacijo kot celoto (glej **priloga 2**).

**Slika 15: Dejanska in zelena kultura podjetja ETI**



Vir: Anketni vprašalnik.

## **1. Dejansko stanje**

Domneva, da v ETI-ju prevladuje tip kulture moči, se je izkazala za pravilno. Na ta tip kulture podjetja v ETI-ju so po mojem mnenju vplivali spodaj medsebojno povezani dejavniki.

Podjetje ETI sodi med velika podjetja z dolgoletno tradicijo. Na svoji poti se je podjetje ves čas soočalo z raznovrstnimi problemi in pretresi, tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Podjetje namreč nastopa na trgu, kjer je hud konkurenčni boj in vsakodnevne težnje po zniževanju proizvodnih stroškov. Tako se je oblikovala kultura moči, kjer je moč skoncentrirana v osrednji osebnosti, le-ta pa jo uresničuje preko majhnega števila ključnih posameznikov v podjetju. Samo vodenje tako temelji na moči ter pravičnosti vodij. Vodje so strogi, a pravični in radodarni v odnosu do lojalnih podrejenih. Imajo občutek za dolžnost do drugih in izvajajo svojo moč v skladu s tem, kar je pojmovano kot dobro za podjetje in njene zaposlene. Zaposlene v podjetju motivirajo nagrade in kazni ter želja, da se jih povezuje z močnim vodstvom.

Drugi najmočnejši tip dejanske kulture v podjetju ETI je kultura vloge. Razlog temu leži v potrebi po oblikovanju manjših enot (PIE-jev) in po učinkoviti koordinaciji med njimi. Tukaj so dolžnosti in nagrade zaposlenih pazljivo definirane, običajno pisno v obliki organizacijskih pravil in različnih procedur dela, sama moč pa sloni na položaju.

V podjetju je precej izražena tudi kultura naloge, kjer moč sloni na znanju in ne na položaju. Najšibkeje zastopana kultura glede na dejansko stanje v podjetju je kultura osebnosti, kjer je vse podrejeno posameznikom, njihovim interesom in potrebam.

## **2. Želeno stanje**

V ETI-ju je pri želenem stanju kulture na prvem mestu kultura naloge. Menim, da je razlog za tako kulturo predvsem v konkurenci, s katero se sooča podjetje, in v spremenjenem sistemu vrednot, kajti zaposleni niso le del podjetja, ampak tudi del širšega okolja, zato se skladno s spreminjanjem družbenih vrednot spreminjajo tudi njihove vrednote, ki jih prinašajo v podjetje. Tako so posamezni zaposleni prisiljeni v učenje, saj jim znanje zagotavlja prihodnost v podjetju ter moč, ki je skoncentrirana na strokovnem znanju, ne pa v rokah posameznika. Podjetje ETI ves čas povečuje naložbe v zaposlene, sam sistem informiranja pa postaja čedalje bolj izpopolnjen (intranetni sistem, oglasne table, interni časopis Utrip), vodje pa počasi postajajo vzor in mentorji svojim podrejenim, ki so čedalje bolj vključeni v timsko delo.

Druga najbolj zelena kultura je kultura osebnosti, za katero se je odločilo 27,26% vprašanih, ter kultura vloge, za katero se je odločilo 23,53% vprašanih. Razlog temu vidim v potrebi po uresničitvi interesov posameznikov v podjetju ter v potrebi po zagotovitvi določene stopnje varnosti, ki jih zaposlenim nudijo pravila, sistemi in postopki.

Vprašani pa si v podjetju najmanj želijo kulturo moči, za kar vidim razlog predvsem v strahu zaposlenih pred izgubo službe.

Pri primerjavi vrednosti indeksa prisotnosti posameznega tipa kulture hkrati glede na dejansko in želeno stanje lahko ugotovimo, da si vprašani opazno bolj želijo kulturo naloge, kot pa je ta dejansko prisotna. Najmanj si želijo kulturo moči, ki je dejansko v podjetju najbolj prisotna.

## **7. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KRITIČNIH DEJAVNIKOV ORGANIZACIJSKE KULTURE SKOZI AKTIVNOSTI NOTRANJEGA TRŽENJA**

"Prava" organizacijska kultura lahko predstavlja za podjetje konkurenčno prednost, ki je ni mogoče posnemati ali kopirati čez noč. Če jo želimo spremeniti, se moramo zavedati, da je globoko zakoreninjeno kulturo težko, čeprav pa ne nemogoče, spremeniti ali vsaj izboljšati.

Po mojem mnenju se v ETI-ju premalo zavedajo pomena organizacijske kulture, saj do sedaj ni bilo nikakršnega raziskovanja v tej smeri. Vendar pa se tudi zaradi težavnosti raziskovanja organizacijske kulture velikokrat postavlja vprašanje o smiselnosti ukvarjanja s kulturo organizacije, kajti dokler je organizacija učinkovita in uspešna ima kulturo, ki ji ustreza. Vodilni pa morajo biti pozorni na posamezne simptome šibke organizacijske kulture oziroma kulture v težavah. Ti simptomi se ne pojavijo takoj, ampak se pojavljajo postopoma.

Ti simptomi se v ETI-ju pojavljajo v nezadovoljstvu zaposlenih, čustvenih izbruhih, strahu in nezaupanju zaposlenih. Ravno zaradi tega lahko vodstvo skozi dejavnosti notranjega trženja poskuša izboljšati obstoječo kulturo in jo približati zelenemu stanju. Tako se je potrebno v podjetju prilagajati okolju in uvajati spremembe ob opuščanju starih vzorcev obnašanja in ustvarjanju novih. Kultura v ETI-ju naj se spreminja s tem, da pride do večje veljave znanje, ustvarjalnost, kakovost, pripravljenost za medsebojno sodelovanje ter konkurenčnost na eni strani in kultura naloge na drugi strani.

Ravno zaradi potrebe spremembe dejanske kulture moči v organizaciji in približevanju zeleni kulturi naloge bi se bilo potrebno osredotočiti predvsem na:

- zmanjševanje elementov kulture moči in kulturo vloge, saj si glede na opravljeno raziskavo zaposleni v podjetju najmanj želijo prav teh dveh kultur;
- povečati števila elementov kulture naloge in kulturo osebnosti, saj si glede na opravljeno raziskavo zaposleni v podjetju najbolj želijo prav ti dve kulturi.

Za izboljšanje kritičnih dejavnikov obstoječe organizacijske kulture bi se bilo po mojem mnenju potrebno osredotočiti na naslednje dejavnosti notranjega trženja, ki jih podrobno, v posameznih točkah, predstavljam v nadaljevanju.

## **1. Raziskava obstoječe organizacijske kulture**

Raziskati organizacijsko kulturo v večjem obsegu, tako da bi pri raziskovanju sodelovali vsi zaposleni in ne samo nosilci organizacijske kulture, s tem pa tudi pokazati večje zanimanje organizacije za probleme in mnenja zaposlenih. Pri tem bi management podjetja prišel do zaključkov, kaj so želje, potrebe, zahteve ter interesi zaposlenih. Glede na ugotovitve bi potem razvrstili zaposlene v posamezne ciljne skupine znotraj podjetja z namenom ocenjevanja posameznih dejavnikov (odgovornost, usposobljenost, odnosi, prilagodljivost, izvedba in sama organizacija). Glede na dobljene rezultate bi se predlagali projekti oziroma ukrepi za izboljšanje slabše ocenjenih dejavnikov (posodobitev sistema nagrajevanje, razna dodatna izobraževanja, dajanje pooblastil, tehnike komuniciranja, razne spremembe pravil in postopkov, spodbujanje in krepitev timskega dela in tekmovalnosti ter pripadnosti podjetju ipd.). O samem poteku raziskave, rezultatih in načrtovanih projektih oziroma ukrepah bi bilo potrebno ves čas seznanjati vse zaposlene preko raznih oblik notranjega komuniciranja (npr. članek v Utripu, obvestilo na oglasni deski, informacije s strani vodje ipd.).

## **2. Izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih**

V prvi vrsti je potrebno na zaposlene gledati kot na naložbo, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji. Podjetje tako potrebuje zaposlene, ki bodo svoje znanje, energijo in čas z veseljem vlagali v delo, ki ga opravljajo in s tem pomembno prispevali k uspehu podjetja. Če zaposleni poznajo cilje in verjamejo v uspeh, bodo voljni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter razvijati nove vrednote.

V ETI-ju se bo potrebno osredotočiti na celotno podjetje, potem na posamezne enote in službe v podjetja ter nenazadnje na raven vsakega zaposlenega in na njegove glavne naloge, pri tem pa skrbno analizirati potrebna in razpoložljiva znanja in usposobljenost zaposlenih. Kjer se bodo pokazale razlike med potrebnim in razpoložljivim znanjem in usposobljenostjo, bo potrebno dodatno izobraževanje in usposabljanje. Za takšna dodatna izobraževanja oziroma usposabljanja pa bo potrebno motivirati zaposlene, saj le-ti, v večini primerov nimajo interesa po izobraževanju in niso pripravljeni ostajati v podjetju dlje, kot je to določeno z delovnim časom.

## **3. Skrb za razvoj kariere**

Glede na to, v kakem okolju deluje ETI, je čim prej potrebno pričeti z načrtovanja kariere posameznika in mu tako pomagati na njegovi karierni poti. Podjetje mora imeti predviden sistem vertikalnega in horizontalnega napredovanja in če se izkaže, da je posameznik dovolj sposoben in ambiciozen, se mu omogoči napredovanje. Na ta način se bo pri posamezniku dosegel občutek osebnostne rasti in uspeha ter zadovoljstva s samim seboj. Samo kariero je treba načrtovati po stopnjah. Načelo osebnega razvoja in kariere je namreč nenehna rast, kar pomeni, da mora posameznik nenehno doživljati občutek osebnega zadovoljstva. Posameznik

bo uspešen, če bo s svojim delom zadovoljen, s tem pa bo uspešno tudi podjetje; če pa ga delo ne bo zadovoljevalo, ni smiselno govoriti o dolgoročni uspešnosti tako posameznika, kot tudi podjetja. Tistim zaposlenim, ki so že v skupini perspektivnih kadrov, bi se moralo sporočiti, za kakšno delovno mesto se specializirajo in kakšna delovna mesta bodo v ETI-ju v bodočnosti zasedli, potreben bi bil bolj podroben program vzgajanja naslednikov. Nadalje bi bilo potrebno uvesti oziroma prenoviti in zaposlenim predstaviti možnost napredovanja na samem delovnem mestu. Zaposlene pa bi bilo potrebno o napredovanju in samem razvoju kariere informirati preko raznih oblik notranjega komuniciranja (npr. članek v Utripu, obvestilo na oglasni deski, informacije s strani vodje, letnih razgovorih ipd.).

#### **4. Ustrezno plačilo in bonitete**

Sistem nagrajevanja v ETI-ju, po mojem mnenju, ne deluje najbolje, saj so zaposleni večinoma prepričani, da za dobro ali bolje opravljeno delo ne bodo nagrajeni. Edini variabilni del osebnega dohodka predstavlja ocena delovne uspešnosti, ki pa jo nekateri vodje ne uporabljajo za pravi namen. Zaposleni bi dosegali boljše rezultate, če bi bolje opravljeno delo prineslo ustrezno nagrado. S tem bi se povečalo tekmovanje med zaposlenimi in prizadevanje za doseganje rezultatov. Tako je potrebno v podjetju 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. Sedaj se zaposleni potrudijo pri svojem delu le zato, ker se bojijo, da bodo kaznovani, običajno tako, da bodo imeli nižjo plačo.

#### **5. Notranje komuniciranje**

Glede na to, da je Ameriško združenje za management izvedlo raziskavo, s katero so ugotovili, da kar 14% od 40-urnega delovnega tedna "gre v nič" zaradi slabih notranjih komunikacij (Gruban, 2005b), je potrebno tudi v ETI-ju posvetiti večji poudarek letnim razgovorom z namenom ustvariti jasno dvosmerno komunikacijo in dogovor med zaposlenim in njegovim nadrejenim, omogočiti razvoj organizacijske enote, vzpostaviti jasno razumevanje in razvoj procesov ter samih aktivnosti v ETI-ju. Cilji takšnega razgovora naj bi bili vidni predvsem v pregledu preteklega dela zaposlenega, oblikovanju profesionalnih in osebnostnih ciljev posameznika, ugotavljanju interesov in želja zaposlenega, usklajevanju ciljev posameznih zaposlenih s cilji podjetja, vzpostavljanju poglobljene komunikacije med vodjo in zaposlenim, načrtovanju razvoja posameznika (njegove možnosti za nadaljnje napredovanje), ugotavljanju potrebnih nadgradenj, izboljšav in pridobitev novih znanj, veščin ter spretnosti zaposlenega ter nenazadnje zaznavanje potencialnih konfliktov in njihovo pravočasno preprečevanje.

Notranje komuniciranje je v ETI-ju zelo razvito, vendar bi morali kljub temu zaposlene bolj obveščati o dejavnostih v podjetju, o rezultatih dela in načrtih, saj informacije iz neznanih virov bolj škodijo kot koristijo. Tako ima obveščanje poseben pomen pri uvajanju sprememb v organizaciji. Zaposlene je potrebno ustrezno obvestiti o novostih, o vsebini novega dela in o

pričakovanih rezultatih. S tem ko podjetje dovolj zgodaj poskrbi za ustrezno obveščanje, se lahko izogne raznim problemom.

## 8. SKLEP

Sodobni management, ne glede na to v kakšni organizaciji, se srečuje z izzivom, kako razumeti in nenazadnje tudi spremeniti organizacijsko kulturo. Vsaka organizacije je namreč s svojo kulturo enkratno proizvod zgodovine, tehnologije, zaposlenih, vodstva in raznih naključij. Zato je bistveno, da management oceni, spozna in razume vse ravni organizacijske kulture, saj mu razumevanje kulture svoje organizacije prinaša številne prednosti, kot so: odkritje razkoraka in zapolnitev praznine med dejansko in želeno kulturo v organizaciji; zaposlitev in ohranitev ljudi, ki ustrezajo kulturi organizacije; lažje oblikovanje strategij in nalog, saj dobi vpogled v to, ali trenutna kultura podpira in upravlja dejanja za doseganje teh ciljev ali predstavlja oviro pri tem; spoznanje nefunkcionalnih elementov kulture; lažje sprejemanje odločitev glede združitve podjetij in lažja uvedba organizacijske ali kulturne spremembe kot odgovor na spremembe oziroma nevarnosti iz okolja. Pri tem je bistveno, da management ugotovi, kako lahko trenutna kultura pripomore k doseganju sprememb tako, da poudarja učinkovite kulturne elemente in pusti, da neučinkoviti s časoma pojenjajo.

Ravno zaradi tega uspešnost organizacije izvira iz znanja oziroma pripravljenosti za spremembe in iskanju nenehnih izboljšav. Sodobna podjetja zaposlenim posvečajo vedno več pozornosti, jih spoštujejo kot posameznike in jim pomagajo pri doseganju njihovih ciljev. Obstaja vzajemen odnos med podjetjem in zaposlenimi, kjer so podjetja odvisna od ljudi, ki v njih delajo; ljudje pa so odvisni od podjetij, v katerih so zaposleni. Spoznanje, da je potrebno vedno več energije usmerjati ne samo na zunanje trge, ampak tudi navznoter, v podjetje samo, je privedlo do uporabe trženjskih spoznanj pri vsakodnevem upravljanju z zaposlenimi. Vse bolj jasno je postajalo, da je uspešnost poslovanja odvisna predvsem od sposobnosti ljudi in njihovega znanja, ki omogoča hitrejše prilagajanje novim izzivom iz okolja. Pri tem pa podjetja, ki načrtno spremljajo svojo kulturo in si prizadevajo za njeno izboljševanje, dosegajo na področju poslovanja številne prednosti. V prvi vrsti pripomore notranje trženje k spremembi načina razmišljanja o sodelavcih in tudi spremembo klasičnega ekonomskega razmišljanja o resursih, stroških, profitu, zalogah, izdatkih, prodaji in podobno. Nedvomno prispeva notranje trženje k večji ustvarjalnosti v podjetju, večji inovativnosti, boljšemu prilagajanju spremembam, zmanjševanju konfliktov, višji morali, višji ravni znanja, kakovostnejšemu delu, jasnejšim vlogam in nalogam in še marsičemu.

V empiričnem delu specialistične naloge sem ugotovil, da se v ETI-ju zavedajo pomena svojih zaposlenih ter da z ustreznimi instrumenti tudi dokaj uspešno ravna z njihovimi sposobnostmi. V podjetju imajo tako že dolgoletne izkušnje merjenja zadovoljstva svojih zaposlenih, vendar pa se tukaj stanje na področju nagrajevanja, napredovanja zaposlenih in podajanja inovacijskih predlogov slabša iz leta v leto. Tako se na tem področju vodstvo sooča z velikimi izzivi za prihodnost. Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da je ETI veliko proizvodno

podjetje, ki nastopa na trgu, kjer je velika konkurenca in kjer je njegov uspeh in del sredstev, ki se nameni za plače in ostale nagrade zaposlenim, odvisen od samih uspehov prodaje.

Glede na lastno raziskavo organizacijske kulture sem ugotovil, da je v podjetju zelo prisotna kultura moči, ki se je po mojem mnenju izoblikovala na podlagi različnih pretresov, s katerimi se je ETI soočal na svoji razvojni poti. Takrat je ta kultura ustrezala, saj je bila centralizirana oblast z močnim osrednjim oblastnikom potrebna in edina možna odločitev ob pretresih in nenehnih spremembah, s katerimi je raslo podjetje. Vendar pa se sedaj s širjenjem celotnega koncerna na nove trge ETI sooča s prvimi težavami, ki se prvenstveno kažejo v samem podjetju, kot tudi zunaj podjetja, kjer se podjetje srečuje s pritiskom stalnega inovativnega delovanja in stroškovne učinkovitosti.

Za management je to prvi simptom, da je z obstoječo kulturo nekaj narobe in da jo bo treba počasi spremeniti ali vsaj zmanjšati razkorak med dejansko in želeno kulturo naloge. Vendar pa ta naloga ne bo lahka, saj bo podjetje le v fazi počasnega spreminjanja obstoječe organizacijske kulture moči lahko prešlo v zelen tip kulture naloge, ki bo ustrezala vse intenzivnejši konkurenci, s katero se sooča ETI. Pozitiven premik predstavlja dejstvo, da je vodstvo v kadrovske strategiji za obdobje 2006-2010 določilo projekt za razvoj organizacijske kulture.

Zavedam se, da izboljšanje ali vsaj zmanjšanje razkoraka med dejansko in želeno organizacijske kulture v podjetju onemogočajo posamezne ovire, ki pa jih lahko postopoma odpravimo. Glavno oviro v ETI-ju vidim predvsem v moči obstoječe organizacijske kulture, ki se je dolgo oblikovala in je zasidrana v glavah in srcih zaposlenih. Tako bi se sam proces izboljšanja organizacijske kulture moral začeti na vrhu, pri vodstvu, in se potem z zgledom in dejavnostmi notranjega trženja razširil na vse zaposlene, pri tem pa bi se sočasno opuščali neuspešni elementi dejanske kulture, utrjevali in ojačali pa bi se elementi zelene kulture. Pri tem bi vodstvo moralo prenašati strateške cilje in cilje skupin do slehernega zaposlenega, notranje trženje pa mora postati ena izmed temeljnih funkcij podjetja, ki uživa podporo pri vseh zaposlenih v podjetju. Zaposleni pa naj sodelujejo pri zastavljanju ciljev enot, vodstvo pa jim mora posredovati povratne informacije o doseganju ciljev in ukrepih ob njihovem nedoseganju. Pravo priložnost za začetek spremembe obstoječe kulture vidim po izteku letošnjega poslovnega leta, ko se bo upokojil predsednik uprave in mogoče bo novo vodstvo, ki bo prišlo izven podjetja, prineslo sveže ideje, vizijo in izkušnje, ki se razlikujejo od tistih, ki so uveljavljeni v ETI-ju.



## LITERATURA

1. Ahmed K. Pervaiz, Rafiq Mohammed: Internal Marketing. Oxford: Butterworth - Heinemann, 2002. 287 str.
2. Bahtijarević-Šiber F., S. Borović, M. Buble, M. Dujanović: Organizacijska teorija. Zagreb: Informator, 1991. 407 str.
3. Berry Leonard L. and A. Parasuraman. Marketing Services: Competing through Quality, New York: Free Press, 1991. 212 str.
4. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
5. Cahill, J. Dennis: Internal Marketing. New York: The Haworth Press, 1996. 164 str.
6. Cameron S. Kim, Quinn E. Robert: Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Prentice Hall, 1999. 160 str.
7. Deal Terrence, and Kennedy, Allan: The New Corporate Cultures. London: Orion Business Books, 1999. 312 str.
8. Flipo Jean Paul: Service Firms: Independence of External and Internal Marketing Strategies. European Journal of Marketing, 1986, 20/8, str. 5-13.
9. Gruban Brane: Vizija organizacij: Poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. URL [<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>], Dialogos, 15.12.2005.
10. Gruban Brane: Diagnosticiranje organizacijske kulture. URL [<http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-konferenca/gradiva/>], Dialogos, 20.12.2005.
11. Gruban, Brane: Odnosi z zaposlenimi. URL [<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/>], Dialogos, 22.12.2005.
12. Grönroos Christian: Service Management and Marketing: Managing the Moments of truth in Service Competition. Massachusetts: Lexington Books, 1990. 298 str.
13. Handy B. Charles: Understanding Organizations. London: Penguin Books, 1985. 487 str.
14. Hawkins Peter: Organizational Culture: Sailing between Evangelism and Complexity. Human Relations, 1997, 50/4, str. 417-440.
15. Ivanko Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2000. 297 str.
16. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 225 str.
17. Jančič Zlatko: Interni marketing in soupravljanje zaposlenih. Industrijska demokracija, Kranj, 1997, 3, str. 2-4.
18. Jančič Zlatko: Marketing strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 166 str.
19. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura. Možina Stane et al., Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
20. Kavčič Bogdan: Nova organizacijska paradigma. Organizacija in kadri, Kranj, 1998, št. 3-4, str. 21.

21. Kolar Ana: Analiza organizacijske kulture v podjetju Adacta d.o.o. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 47 str.
22. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 1998. 276 str.
23. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane et al., Management. Radovljica: Didakta, 1994. str: 488-523.
24. Lings Ian: Managing service Quality with Internal Marketing Schematics. Long Range Planing, London, 1999, 32/4, str. 453-463.
25. Mc Donald Malcom and Adrian Payne: Marketing Planning for Services. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1997. 364 str.
26. Mesner-Andolšek, Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
27. Možina Stane: Strateški pomen kadrovskih virov. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. XVII, str. 3-42.
28. Piercy Nigel and Neil Morgan: Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme. Long Range Planning, London, 1991, 24/4, str. 82-93.
29. Rozman Rudi: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
30. Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 151 str.
31. Schein H. Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 418 str.
32. Sfiligoj Nada: Marketinško upravljanje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1993. 157 str.
33. Snoj Boris, in Mumel Damijan: Ali stopnja konkurenčnosti v okolju organizacije vpliva na intenzivnost uporabe aktivnosti s področja internega marketinga. Ljubljana: Akademija Marketing Magazin, 1997, str. 65-70.
34. Snoj Boris, in Mumel Damjan: Interni marketing-seminar za vodstvene delavce iz proizvodnje podjetja Krka Novo mesto. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998.
35. Snoj Boris, in Gabrijan Vladimir: Dodatno študijsko gradivo pri predmetu Osnove marketinga. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. 1997. 110 str.
36. Snoj Boris: Management storitev. Koper: Visoka šola za management, 1998. 186 str.
37. Svetlik Ivan: Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. XVII, str. 101-130.
38. Svetlik Ivan: Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. XVII, str. 176-204.
39. The IEBM (International Encyclopedia of Business and Management) Encyclopedia of Marketing. Edited by Michael J. Baker. London: International Thomson Business Press, 1999. 865 str.
40. Thomson Kevin: Managing Your Internal Customer: The Key to Getting Better Results. London: Financial Times, 1996. str. 283.

41. Thomson Kevin, Whitwell Kathy: *Managing Your Internal Customers: The Key to Getting Better Results*. London: Pitman Publishing, 1993. 283 str.
42. Treven Sonja: *Delovno okolje in uspešnost človeške komponente*. *Naše gospodarstvo*, Maribor, 3 (1996), str 290-295.
43. Treven Sonja, in Sriča Velimir: *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba, 2001. 268 str.
44. Varey J. Richard; Lewis R. Barbara: *Internal marketing: Directions for Management*. New York: Routledge, 2000. 311 str.
45. Vila Antun: *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
46. Vrčon-Tratar, Nataša, in Snoj, Boris: *Pomen organizacijske kulture za kakovost izvajanja storitev v bančnih ustanovah*. *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo*, Bernardin, 16.-17. november 2001. Koper: Visoka šola za management, 2002, str. 45-55.
47. Zupan Nada: *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba, 2001. 304 str.

## **VIRI**

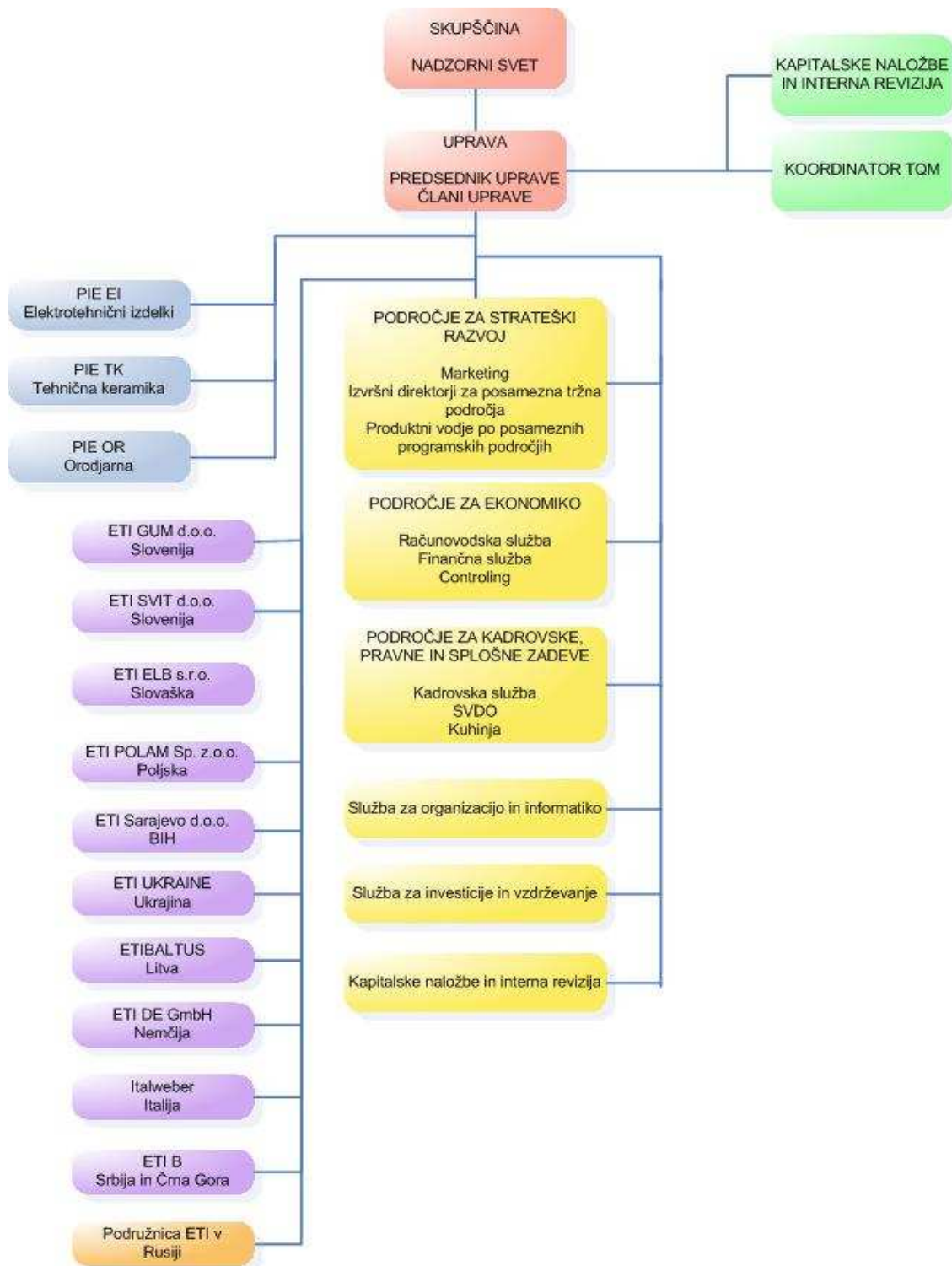
1. Predstavitev podjetja Eti Elektroelement d.d.. [URL:<http://www.eti.si>], 15.12.2005.
2. Interna gradiva podjetja ETI d.d..
3. *The 500 Largest Companies in Slovenia – Slovenian Business Report 2005*. Ljubljana: SBR, 2005. 85 str.
4. *Utrip-Glasilo koncerna ETI*, 2004. 31 str.

## **PRILOGA**

**PRILOGA 1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

**PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK O ORGANIZACIJSKI KULTURI  
PODJETJA ETI D. D.**

## PRILOGA I: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA



Vir: Interni podatki podjetja ETI d. d., 15.12.2005.

**PRILOGA II: ANKETNI VPRAŠALNIK O ORGANIZACIJSKI KULTURI PODJETJA ETI D. D.**

**ANKETNI VPRAŠALNIK  
O ORGANIZACIJSKI KULTURI PODJETJA ETI D. D.**

Podatki zbrani s to anketo so tajni in se bodo uporabil izključno pri statistični analizi in dopolnitvi teoretičnega dela mojega specialističnega dela z naslovom "POMEN NOTRANJEGA TRŽENJA PRI IZBOLJŠEVANJU KULTURE V PROIZVODNEM PODJETJU"

Prosim pa, da vprašalnik izpolnite iskreno in s tem pripomorete k čim večji točnosti in uporabnosti rezultatov.

Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej prav lepo zahvaljujem !

*Iztok Vozelj*

**>>> NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE <<<**

V začetku izpolnite nekaj osnovnih podatkov o sebi.

V nadaljevanju pa imate nanizane zgolj začetke 15 različnih stavkov, ki opisujejo posamezno razsežnost organizacijskega delovanja. Vsakega izmed začetih stavkov lahko dokončate na 4 različne načine. Najprej izpolnite CELOTEN stolpec DEJANSKO in potem še stolpec ŽELENO!

V stolpcu "**DEJANSKO**"(PRAZEN KVADRATEK) ocenite vsakega izmed nadaljevanj začetnega stavka, in sicer na lestvici od:

- 4** – stavek, ki najbolje opiše, kako se stvari odvijajo v našem podjetju;
- 3** – stavek, ki naslednji najbolj označuje naše podjetje;
- 2** – stavek, ki bežno označuje naše podjetje;
- 1** – stavek, ki najslabše oziroma najmanj točno opiše, kako se stvari počno v našem podjetju.

*Nato enako ponovite še za stolpec "**ŽELENO**"(OSENČEN KVADRATEK), vendar tokrat ne glede na to, kakšno je dejansko stanje v našem podjetju, pač pa KAKO SI ŽELITE, da bi se stvari odvijale v našem podjetju. Ocenjevalna lestvica je sledeča:*

- 4** – stavek, ki označuje najbolj zaželeno opcijo,*
- 3** – stavek, ki naslednji najbolj označuje zaželeno opcijo;*
- 2** – stavek, ki bežno označuje zaželeno opcijo;*
- 1** – stavek, ki označuje najmanj zaželeno opcijo.*

*Vsak stavek lahko dobi zgolj eno izmed danih ocen (v posameznem stolpcu se ocene ne smejo ponavljati )!*

**>>> NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE <<<**

## **PODATKI O ANKETIRANCU**

*Prosim, da obkrožite številko pred odgovorom.*

### **Spol**

1. moški
2. ženski

### **Organizacijska enota ali oddelek**

1. PIE Elektrotehnični izdelki
2. PIE Orodjarna
3. PIE Tehnična keramika
4. Področje za ekonomiko
5. Področje za kadrovske pravne in splošne zadeve
6. Področje za trženje
7. Služba za investicije in vzdrževanja
8. Služba za organizacijo in informatiko
9. Uprava

### **Delovna doba v ETI-ju**

1. manj kot 1 leto
2. od 1 do 5 let
3. od 5 do 10 let
4. od 10 do 15 let
5. od 15 do 20 let
6. nad 20 let

### **Starost**

1. do 30 let
2. od 30 do 40 let
3. od 40 do 50 let
4. nad 50 let

### **Izobrazba**

1. osnovna šola ali manj
2. poklicna šola
3. srednja šola
4. višja šola
5. visokošolska in univerzitetna izobrazba
6. Specializacija, magisterij, doktorat

**1. Od članov podjetja se pričakuje, da bodo dali prioriteto:**

	zadovoljevanju potreb in zahtev svojih nadrejenih in drugih višje rangiranih oseb v podjetju.	
	izpolnjevanju dolžnosti lastne službe; ostali bodo znotraj pravil, procedur, ki se nanašajo na njihovo delovno mesto.	
	soočanju z izzivi nalog in iskanju boljšega načina delanja stvari.	
	sodelovanju z ljudmi, s katerimi delajo, da rešijo delovne in osebne probleme.	

**2. Najbolj uspešni v podjetju so običajno tisti, ki:**

	vedo, kako zadovoljiti nadrejene in so sposobni ter voljni uporabiti moč, da se prerinejo naprej.	
	se držijo obstoječih pravil, delajo znotraj sistema in skušajo početi stvari na pravi način.	
	so tehnično sposobni, učinkoviti in močno predani temu, da se naloge izpeljejo do konca.	
	gradijo tesne delovne odnose z drugimi in sicer tako, da so kooperativni, odgovorni, skrbni.	

**3. Podjetje gleda na posameznike kot na:**

	“roke”, katerih čas in energija sta na voljo vsem tistim, ki so hierarhično višje od njih.	
	“zaposlene”, katerih čas in energija sta kupljena na osnovi pogodbe z opredeljenimi pravicami in dolžnostmi na obeh straneh.	
	“partnerje”, ki so vzajemno predani doseganju skupnega cilja.	
	“družino” ali “prijatelje”, ki so radi drug z drugim in skrbijo ter podpirajo drug drugega.	

**4. Ljudi menedžira(jo), usmerja(jo) oz. nanje vpliva(jo):**

	posamezniki, ki imajo avtoriteto in izvajajo svojo moč z uporabo nagrad in kazni.	
	sistem, pravila in procedure, ki opredeljujejo, kaj in tudi kako (na pravi način) morajo posamezniki delati stvari.	
	lastna predanost, zavezanost doseganju ciljev podjetja.	
	lastna želja po tem, da jih drugi sprejmejo in da so dobri člani delovne skupine.	



**5. Proces odločanja označuje(jo):**

	direktive, ukazi in navodila oseb, ki so hierarhično višje.	
	sprejemanje, spoštovanje formalnih kanalov in zanašanje na procedure za sprejemanje odločitev.	
	odločitve, ki jih sprejemajo tisti, ki so s stvarjo najbolj povezani.	
	uporaba konsenza kot metode odločanja, da se zagotovi podpora za odločitve.	

**6. Dodelitev nalog posameznikom temelji na:**

	osebnih sodbah, vrednotah in željah tistih, ki imajo moč.	
	potrebah in načrtih organizacije ter na pravilih sistema (senioriteta, kvalifikacije itd.).	
	uskladitvi zahtev delovnega mesta z interesi in ambicijami posameznikov.	
	osebnih preferencah posameznikov in na njihovih potrebah po rasti, razvoju.	

**7. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo:**

	delavni, ustrezljivi, ubogljivi in lojalni interesom tistih, katerim poročajo.	
	odgovorni in zanesljivi; izpolnjevali bodo svoje naloge in dolžnosti, izogibali se bodo dejanjem, ki lahko presenetijo ali osramotijo njihove nadrejene.	
	samomotivirani in kompetentni, voljni sprejemati iniciative, da se stvari dokonča; voljni izzvati tiste, katerim poročajo, če bi bilo to potrebno, da bi dosegli dobre rezultate.	
	dobri, kooperativni timski delavci, ki se bodo dobro razumeli z drugimi.	

**8. Od managerjev (direktorjev) in vodij se pričakuje, da bodo:**

	močni in odločni; trdni, a pravični.	
	neosebni in primerni; izogibali se bodo uporabi avtoritete za lastne koristi.	
	demokratični in voljni sprejeti ideje podrejenih.	
	odzivni in skrbni do osebnih potreb in skrbi podrejenih.	

**9. Legitimno je, da ena oseba reče drugi, kaj naj naredi, če:**

	ima prva oseba več moči, avtoritete.	
	to sodi v sklop nalog, odgovornosti prve osebe.	
	ima prva oseba več strokovnega znanja in ga uporablja, da usmerja, uči drugo osebo.	
	druga oseba prosi za pomoč, nasvet, smernice.	

**10. Delovna motivacija je primarno rezultat:**

	upanja na nagrade, strahu pred kaznijo ali osebne lojalnosti do nadrejenega.	
	sprejetja norm, ki temelji na predpostavki "pošteno delo za pošteno plačo".	
	močne želje po kreiranju, doseganju ciljev, inoviranju in tudi pritiska, da se prispeva k uspehu podjetja.	
	ljudi, ki želijo pomagati drugim in razviti ter vzdrževati dobre delovne odnose.	

**11. Odnosi med delovnimi skupinami ali oddelki so običajno:**

	tekmovalni; vsi gledajo na lastne interese in pomagajo drug drugemu le, če s tem koristijo tudi sebi.	
	zaznamovani z indiferentnostjo; drug drugemu pomagajo, kadar je to ustrezno ali kadar jim nadrejeni tako velijo.	
	kooperativni, kadar morajo doseči skupne cilje; ljudje so običajno voljni preseči birokratske ovire in medorganizacijske omejitve, da bi opravili svoje delo.	
	prijateljski; z visoko stopnjo odzivnosti na prošnje za pomoč s strani drugih skupin.	

**12. Medskupinski in medosebni konflikti:**

	se običajno rešujejo z osebno intervencijo oseb z višjo avtoriteto.	
	so stvar, ki se ji skuša izogniti s sklicevanjem na pravila, procedure in formalne definicije avtoritete, odgovornosti.	
	se rešujejo z razpravo, katere cilj je doseči najboljše možne rezultate za konkretne delovne naloge.	
	se rešujejo na način, ki ohranja dobre delovne odnose in minimizira možnosti, da bo nekdo prizadet.	

**13. Na zunanje okolje podjetja se gleda kot na:**

	džunglo, kjer obstaja konkurenca in kjer se organizacija bojuje za preživetje.	
	urejen sistem, kjer odnose opredeljujejo strukture in procedure, pričakuje pa se, da bodo pravila spoštovana.	
	tekmovanje za odličnost, kjer produktivnost, kvaliteta in inovacija vodijo k uspehu.	
	skupnost soodvisnih delov, kjer so najpomembnejši interesi, ki so skupni.	

**14. Če postanejo pravila, sistem ali procedure ovira, jih zaposleni**

	kršijo, če so dovolj zavarovani in mislijo, da se lahko izognejo posledicam.	
	običajno spoštujejo ali pa gredo preko ustreznih kanalov, da si zagotovijo dovoljenje, da se jih obide ali spremeni.	
	običajno ignorirajo ali obidejo, da bi izvedli določene naloge ali bolje opravili svoje delo.	
	ignorirajo ali obidejo, če se jim zdi, da so nepošteni ali kreirajo težave za druge; pri tem podpirajo drug drugega.	

**15. Nove osebe v podjetju se morajo naučiti:**

	kdo vodi stvari; kdo jim lahko pomaga in kdo jim lahko škoduje; koga ne smejo užaliti; norm (nepisanih pravil), ki jih morajo spoštovati, če nočejo zabresti v težave.	
	formalnih pravil in procedur ter jih spoštovati; ostati znotraj formalnih omejitev, ki veljajo za njihovo delovno mesto.	
	katera razpoložljiva sredstva so jim lahko v pomoč pri opravljanju njihovega dela; dajati iniciativo in ustrezno aplicirati svoja znanja in veščine.	
	kako sodelovati; kako postati dobri timski kolegi; kako razviti dobre delovne odnose z drugimi.	

**Za sodelovanje in iskrenost se Vam najlepše zahvaljujem !**