

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**  
**ANALIZA KULTURE NA PRIMERU**  
**PODJETJA EKDIS**

Ljubljana, julij 2008

URŠKA BERGANT

## IZJAVA

Študentka Urška Bergant izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Melite Rant, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.7.2008

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	<b>2</b>
1.1 Opredelitev pojma organizacijske kulture .....	2
1.2 Karakteristike organizacijske kulture .....	4
1.3 Sestavine organizacijske kulture .....	5
1.4 Organizacijska kultura in pojem organizacijske klime.....	8
1.5 Vodstvo in organizacijska kultura .....	9
1.6 Organizacijska kultura in uspešnost podjetja .....	11
<b>2 ANALIZA KULTURE</b> .....	<b>12</b>
2.1 Razvijanje in oblikovanje organizacijske kulture.....	12
2.1.1 Skupinska dinamika .....	13
2.1.2 Vodstvo .....	13
2.1.3 Učenje.....	14
2.2 Spoznavanje kulture .....	15
2.2.1 Merjenje in metode merjenja organizacijske kulture .....	15
2.2.2 Tipologije .....	17
2.2.2.1 Tipologija po Cameron-u in Quinn-u .....	18
2.3 Diagnosticiranje ali vrednotenje kulture.....	20
<b>3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	<b>20</b>
3.1 Okoliščine za spreminjanje organizacijske kulture .....	21
3.2 Metode uvajanja kulturnih sprememb .....	22
3.3 Upiranje spremembam.....	23
<b>4 ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU EKDIS</b> .....	<b>24</b>
4.1 Predstavitev podjetja Ekdis .....	24
4.2 Analiza organizacijske kulture v podjetju Ekdis .....	26
4.2.1 Spoznavanje organizacijske kulture .....	26
4.2.2 Diagnosticiranje ali vrednotenje organizacijske kulture .....	28
4.2.2.1 Priprava in metode raziskovanja .....	28
4.2.2.2 Predstavitev vprašalnika .....	28
4.2.2.3 Zbiranje odgovorov .....	29
4.2.2.4 Analiza odgovorov .....	29
4.2.3 Usmeritve pri spreminjanju organizacijske kulture .....	43
<b>SKLEP</b> .....	<b>44</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>45</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Vrednote in pojavne oblike kulture (atrefakti) .....	7
Slika 2: Od temeljnih podmen prek sprejetih vrednot do pojavnih oblik (artefaktov).....	7
Slika 3: Kako se lahko management loteva kulture? .....	10
Slika 4: Model CVF .....	18
Slika 5: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture po mnenju zaposlenih.....	31
Slika 6: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na glavne karakteristike organizacije.....	32
Slika 7: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na stil vodenja .....	32
Slika 8: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na sistem ravnanja z zaposlenimi .....	33
Slika 9: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na lepilo organizacije.....	34
Slika 10: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na strateške poudarke .....	34
Slika 11: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na merilo uspeha.....	35
Slika 12: Profil povprečij alternativ A, B, C in D glede na posamezen sklop za sedanjost.....	36
Slika 13: Profil povprečij alternativ A, B, C in D glede na posamezen sklop za prihodnost .....	36
Slika 14: Profil organizacijske kulture glede na spol za sedanjost .....	38
Slika 15: Profil organizacijske kulture glede na spol za prihodnost .....	38
Slika 16: Profil organizacijske kulture glede na starost za sedanjost .....	39
Slika 17: Profil organizacijske kulture glede na starost za prihodnost.....	40
Slika 18: Profil organizacijske kulture glede na izobrazbo za sedanjost .....	41
Slika 19: Profil organizacijske kulture glede na izobrazbo za prihodnost .....	42

## KAZALO TABEL

<b>Tabela 1: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanjost in prihodnost (n=18) .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 2: Sedanja kultura v povprečju in prihodnja kultura v povprečju po podatkih iz vprašalnika (n=18).....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 3: Povprečja alternativ A, B, C, in D glede na posamezni sklop za sedanjost in prihodnost.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 4: Povprečja alternativ A, B, C, in D glede na spol za sedanjost in prihodnost.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 5: Povprečja alternativ A, B, C, in D glede na starost za sedanjost in prihodnost .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 6: Povprečja alternativ A, B, C, in D glede na izobrazbo za sedanjost in prihodnost.....</b>	<b>41</b>

## KAZALO PRILOG

<b>Priloga 1: Organizacijska struktura družbe Ekdis.....</b>	<b>1</b>
<b>Priloga 2: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v podjetju Ekdis .....</b>	<b>2</b>
<b>Priloga 3: Razlika v vrednosti med sedanjim in želenim po posameznih sklopih trditev na podlagi vprašalnika OCAI (n=18) .....</b>	<b>8</b>



# UVOD

Še pred časom organizacijska kultura v poslovnem svetu ni imela velikega pomena. Vodstva podjetij so bila usmerjena v kratkoročne cilje in rešitve, konkurenčna prednost je temeljila na osnovi cene in kakovosti. V današnjem času pa so vse bolj pomembni tako imenovani mehki deli organizacije, med katere spada tudi organizacijska kultura, ki predstavlja enega od dejavnikov konkurenčne prednosti današnjega časa. Ravno zaradi tega vodstva vedno več časa in sredstev namenjajo proučevanju organizacijske kulture. Zavedajo se namreč, da zaposleni, ki vsak dan skupaj delajo in se med seboj še dobro razumejo, pripomorejo k doseganju boljših dolgoročnih rezultatov podjetja.

Vsaka organizacija ima določeno kulturo. Čeprav je ne moremo videti ali otipati, jo lahko opazujemo, merimo in analiziramo. Za oblikovanje organizacijske kulture je pomemben čas in ljudje. Ko je enkrat izoblikovana, jo je težko spremeniti, saj so vrednote, običaji, razmišljanja in drugo zakoreninjeni v članih organizacije. Proučevanje organizacijske kulture ima velik pomen za razumevanje organizacije, saj zajema vse vidike delovanja organizacije.

Cilj moje diplomske naloge je spoznati dosedanje teoretične ugotovitve organizacijske kulture, njeno oblikovanje, analiziranje in spreminjanje ter tako pridobljena znanja in ugotovitve aplicirati na obravnavano podjetje.

Namen diplomske naloge je ugotavljanje organizacijske kulture podjetja Ekdis d.o.o. (v nadaljevanju Ekdis) ter na podlagi analize obstoječe in zelene kulture v tem podjetju izpostaviti morebitne razlike med njima in podati določene predloge za izboljšanje organizacijske kulture. Seveda bom morala rešitve podrediti karakteristikam in okolju podjetja Ekdis.

Metode dela, uporabljene v diplomski nalogi, so proučevanje različne literature v teoretičnem delu, v praktičnem pa neposredno opazovanje in uporaba vprašalnika OCAI (merilni instrument organizacijske kulture) Cameron-a in Quinn-a.

Diplomsko nalogo sem razdelila na štiri poglavja, na koncu sledi zaključek. V prvem poglavju sem se osredotočila na opredelitve organizacijske kulture, njene karakteristike in sestavine. Naredila sem primerjavo med pojmom organizacijska klima in organizacijska kultura ter kako vodstvo vpliva na organizacijsko kulturo. Poglavje sem zaključila s proučevanjem vpliva organizacijske kulture na uspešnost podjetja. V drugem poglavju sem se posvetila analizi kulture. Opisala sem razvoj in oblikovanje kulture, njeno spoznavanje oziroma merjenje in navedla različne tipologije organizacijske kulture, kot jih predstavljajo različni avtorji. Najbolj sem se osredotočila na tipologijo Cameron-a in Quinn-a, ki sem jo kasneje tudi uporabila pri analizi obstoječe in zelene kulture podjetja Ekdis. Na koncu poglavja sledi še diagnosticiranje ali vrednotenje kulture. Tretje poglavje je namenjeno spreminjanju organizacijske kulture, njenim okoliščinam, metodam uvajanja teh sprememb in upiranju spremembam. Vsebina četrtega poglavja pa se nanaša na proučevanje oziroma

analizo organizacijske kulture podjetja Ekdis. Na začetku sem podjetje predstavila, temu sledi podrobnejša analiza rezultatov vprašalnika, ki sem ga razdelila med zaposlene, na koncu sledi še zaključek, v katerem sem povzela ugotovitve, do katerih sem prišla s proučevanjem literature in praktičnim proučevanjem podjetja Ekdis.

# **1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE**

## **1.1 Opredelitev pojma organizacijske kulture**

Beseda kultura izvira iz latinskega jezika in v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v tehnologiji, znanosti, umetnosti, književnosti, religiji, ideologiji (Vila, 1994, str. 334). Na začetku je bil namen predvsem proučevanje antropologije in sociologije, šele ko so teoretiki začeli razmišljati bolj celostno glede vrednot, norm in predpostavk, je kultura postala tudi predmet organizacijskih ved.

V zadnjem času (od konca sedemdesetih let dalje) je zanimanje za področje organizacijske kulture precej naraslo. Na to kaže tudi veliko število različnih definicij organizacijske kulture različnih avtorjev, člankov, pa tudi raziskav. To je tudi razlog, da se pojem opredeljuje precej neenotno. K naraščanju pomena organizacijske kulture je bistveno prispevala uspešnica Petersa in Watermana *In Search of Excellence*, vedno večje je tudi število empiričnih študij na tem področju. Pomembni dejavniki, ki so pripomogli, da je organizacijska kultura dobila tak pomen v svetu pa so: upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva, japonski gospodarski čudež (organizacijska kultura je tisto, s čimer je mogoče doseči japonsko gospodarsko učinkovitost), sprememba vrednot v družbah in organizacijah ter preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb (ljudje se upirajo spremembam) (Kavčič, 1994, str. 175-176).

Pojem organizacijske kulture lahko pojmujeemo tudi takole (Ivanko et al., 1990, str. 191-184): »V vse hitreje spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nikakršnih odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti. Vse večji raznolikosti in dinamiki se lahko podjetja zoperstavijo prav tako le s svojo (še večjo) raznolikostjo in dinamiko. Dosedanjo statično predstavo o podjetju je torej treba zamenjati s procesno, ki poudarja sposobnost podjetja, da se neprestano spreminja in razvija. Zato tudi ni več v ospredju učinkovitost (delati stvari 'prav'), temveč uspešnost podjetja (delati 'prave' stvari).«

V prihodnosti bodo tako uspešna tista podjetja, ki bodo spreminjajoče okolje sprejela in ga izkoristila. Tako postajajo za razvoj in obstoj podjetij v današnjem času vedno bolj pomembni tisti dejavniki, ki niso takoj vidni in merljivi, so bolj neracionalni in odražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti. Kot tak dejavnik lahko na tem mestu označimo tudi 'kulturo



podjetja', ki se je izkazala kot izredno pomemben dejavnik, ki ga lahko tudi spoznamo, vrednotimo in oblikujemo (Lipičnik, 2000, str. 206).

Organizacijska kultura nam do določene mere omogoča razumeti, zakaj in kako organizacija raste in zakaj se organizacija spreminja. Po Mesner-Andolškovi (1995, str. 15) je kultura: »Kompleksen in večplasten pojav, ki ga je težko razumeti, toda ko jo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje organizacije lahko veliko globlje.«

Pojem organizacijske kulture je pri različnih avtorjih nakazal več pojmovanj organizacijske kulture (Kavčič, 1994, str. 177):

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

V strokovni literaturi je največkrat omenjena Scheinova definicija kulture podjetja: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.« (Schein, 2004, str. 17) Tako kot se je naprej razvijala teorija o organizacijski kulturi, tako je tudi Schein kasneje drugače opisal kulturo v podjetjih, ki naj bi bila globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

Po Rozmanu je osnovna delitev opredelitve pojma organizacijske kulture na definicije, ki kulturo opredeljujejo v ožjem pomenu, ki predstavlja koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ter v širšem pomenu, ki poleg vrednot opredeljuje tudi prepričanje in način ravnanja, simbole, postopke, tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina medsebojno

povezanih ljudi uporablja. Pojem organizacijske kulture uporablja tudi v pomenu »celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja« (Rozman, 2001, str. 134).

Vila (1994, str. 344) pravi, da je organizacijska kultura sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge ter deluje kot nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja. Lahko rečemo, da so to dominantne vrednote, sprejete od neke organizacije, način kako se stvari pri nas izvajajo in filozofija, ki je temelj politike podjetja. Tolfo in Wazlawick (2008, str. 2) sta mnenja, da je organizacijska kultura nekakšen institucionalni način razmišljanja in delovanja. Bistvo organizacije je izraženo v načinu, kako organizacija deluje, kakšen ima odnos do strank in zaposlenih ter kakšno stopnjo avtonomije dopušča njenim članom.

Na tem mestu lahko še enkrat ponovim, da je pojem organizacijske kulture zelo širok, težko opredeljiv in zato tudi z vidika različnih avtorjev zelo različno razlagan. Po mojem mnenju pa lahko organizacijsko kulturo razumemo kot »nek način, kako delamo in mislimo pri nas«. S kulturo organizacije tako razumemo določeno obnašanje zaposlenih, pravila, ki se jih držijo in vrednote, ki so jim skupne. Ne moremo reči, da obstajata dobra in slaba kultura. Pomembno je, da jo lahko prepoznamo in na podlagi rezultatov ugotovimo, kaj bomo morali narediti, da bomo dosegli cilje, ki smo si jih v organizaciji zastavili.

## **1.2 Karakteristike organizacijske kulture**

Karakteristike ali značilnosti organizacijske kulture je dobro poznati zaradi samega razumevanja kulture in posledic na organizacijo oziroma na doseganje poslovnih ciljev določene organizacije. S poznavanjem značilnosti organizacijske kulture lahko tudi vodilni v podjetju lažje vodijo zaposlene in jih usmerjajo k zelenim ciljem podjetja, saj lažje razumejo, od česa je njihovo obnašanje in dojemanje sploh odvisno.

V strokovni literaturi so kot značilne lastnosti omenjene naslednje sestavine (Kavčič, 1994, str. 182):

- *organizacijska kultura je socialna tvorba*, saj ni proizvod posameznika, ampak mnogih, včasih tudi vseh;
- *organizacijska kultura uravnava obnašanje članov* tako, da oblikuje medčloveške odnose, vedenje posameznika pa usmerja k ohranjanju nekega socialnega sistema;
- *organizacijska kultura je proizvod ljudi*, ki je rezultat nekega dolgotrajnejšega procesa, ki ga oblikujejo tako posamezna kot kolektivna delovanja;
- *organizacijska kultura je splošno sprejeta* in mora doseči visoko stopnjo upoštevanja v celotnem sistemu ali organizaciji;

- *organizacijska kultura nastaja postopno*, kar pomeni, da gre za proces zgodovinskega nastajanja in ohranjanja sestavin kulture; lahko rečemo, da je njen začetek v preteklosti. Je torej socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj in vzorcev oz. pravil vedenja, ki se prenaša iz roda v rod;
- *organizacijsko kulturo se da naučiti*, ta proces je bistven za ohranitev organizacijske kulture in je za posameznika in sistem dolgoročen, pri tem pa je prisoten tudi podzavestni proces učenja;
- *organizacijska kultura je prilagodljiva*, vendar na dolgi rok. Če do prilagajanja novim razmeram ne pride ali če je le-to prepočasno, lahko organizacija celo propade;
- *organizacijska kultura je zavestna in ne-zavestna*, sestavljena je iz evaluativnih (vrednote in norme) in kognitivnih (znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov) vidikov. Običajno se kultura pojavlja samoumevno in ne zavestno;
- *organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva*, kar pomeni, da jo moramo spoznavati globlje in na posredne načine, ne enostavno z empiričnimi proučevanji;
- *kultura je dosežek in/ali proces*, lahko jo obravnavamo kot dosežek ali lastnost (organizacija ima kulturo), kot proces (organizacija je kultura) ali kot oboje skupaj (organizacija ima kulturo in je kultura).

### **1.3 Sestavine organizacijske kulture**

Vsako podjetje ima lastno kulturo, ki pa je odvisna od starosti podjetja, značilnosti sodelavcev, stila vodenja, tehnologije, ki se uporablja in okolja v katerem deluje (Gorišek, Tratnik & Likar, 2003, str. 15). Iz tega lahko razumemo, da je organizacijska kultura sestavljena iz različnih sestavin, ki ji dajo določeno obliko.

Schein (2004, str. 25-26), katerega opredelitev je ena splošno najbolj sprejetih, je sestavine organizacijske kulture razdelil na tri ravni:

**Artefakti** - ti elementi tvorijo prvo in najbolj vidno raven kulture. Sem spadajo obstoječa tehnologija in produkti, arhitektura, prostori, jezik, vedenje zaposlenih, način pogovora, zgodbe, rituali, ceremonije ipd. So najbolj vidni in prepoznavni, človek jih opazi hitro in imajo nanj takojšen vpliv, ni pa nujno, da jih tudi takoj razume.

**Prevzeta prepričanja in vrednote** – na kratko jih lahko opredelimo kot »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je.« (Mesner-Andolšek, 1995, str. 22) Če so vrednote v podjetju skladne s predpostavkami, le to pripelje k občutku pripadnosti organizacije.

**Temeljne predpostavke** – najgloblja raven kulture, nezavedni in nevidni del kulture podjetja. So sama po sebi logična prepričanja, čustva in razmišljanja, so samoumevne, nevprašljive, njihovega izvora pa se ne da pojasniti.

Kavčič (1994, str. 179-182) je razdelil sestavine organizacijske kulture na opazljive in tiste, o katerih lahko samo sklepamo in jih neposredno ne moremo opazovati (posameznik se jih zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvora). Kot opazljive sestavine organizacijske kulture pa razlikuje:

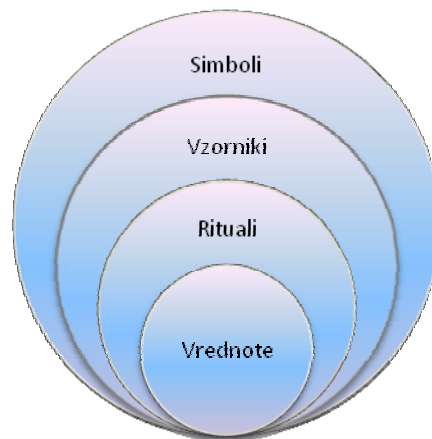
- **vrednote** so za posameznika merilo za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero ne, so nekakšna notranja kontrola posameznika. Vrednote imajo povezovalno vlogo v podjetju in nastanejo kot potrjevanje takega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo. Odkrijemo jih lahko tako, da se vprašamo, zakaj zaposleni delajo to, kar delajo.
- **norme** so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Predstavljajo način obnašanja, ki je za ljudi v določenem okolju normalen. To so lahko standardi, pogoji, kakovost ali dosežki, varnost, udobje, zvestoba in drugo. Neupoštevanje norm pripelje do sankcij (ukazi, prepovedi, nasveti, dovoljenja in podobno.).
- **tipični obrazci vedenja** so prvine obnašanja, ki so tipične za neko skupino in se pogosto izražajo v obliki »tako to delamo pri nas«. Enaki so pri vseh članih neke skupine, po njih pa se skupine med seboj ločujejo.
- **vzorniki** so uspešni ali celo idealni voditelji ali zaposleni, ki so s svojim delovanjem zelo koristili organizaciji. Pogosto so to ustanovitelji ali dolgoletni uspešni voditelji v podjetju, po katerih se ljudje zgledujejo.
- **običaji in obredi** – v organizacijah se oblikuje nek odnos do različnih dogodkov, ki imajo za organizacijo poseben pomen, do uspehov njenih članov in podobno. Mednje sodijo različne proslave obletnic, večjih dosežkov posameznikov ali celega podjetja, naslavljanje nadrejenih, vpeljan stil oblačenja in drugo.
- **komunikacije** so ključnega pomena za normalno delovanje organizacije. Z našega vidika nas zanimajo predvsem neformalne komunikacije in odnos do formalnega komuniciranja, to je tistega, ki je v organizaciji načrtovano. Pomembno je, ali člani organizacije verjamejo in sprejemajo formalni sistem komuniciranja, kje in na kakšen način pridobivajo pomembne informacije, kako pomembne so govorice, čenče, itd.
- **proizvodi in storitve** so v širšem smislu vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. To so po eni strani najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, po drugi strani pa je v njih najtežje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino. Tu lahko omenimo na primer, kako prehod na nov proizvodni program povzroči tudi velike spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do uporabnikov itd.

Tavčar (2002, str. 177-180) pravi, da kulturo prepoznavamo po pojavnih znakih – artefaktih. Najbolj pogosto se postavlja vprašanje: zakaj je tako? Najbolj pogost odgovor na to vprašanje je: zaradi vrednot. Tu lahko postavimo trditev, da kultura temelji na vrednotah ljudi. Vrednote lahko razumemo kot idealizacijo zbranih izkušenj in spretnosti, ki so pomenile uspeh, ter kot čustveno preoblikovanje predhodnih prepričanj (Tosi, 1990, str. 291). Vrednote so globoko vsajene v nas, od njih ne odstopamo, pomenijo nam tisto, kar je prav, lepo in pravično. Zanimivo je razmišljanje, zaradi katerih vrednot se odločamo za takšno ali drugačno

obnašanje in delovanje. Nastanek vrednot povezujemo s tem, da ljudje nenehno preskušamo več načinov obnašanja in delovanja, da bi ugotovili, kateri se najbolj obnesejo. Tisti način, ki se vedno izkaže kot pravilen oziroma nam prinese neke koristi, se ga oprimemo. Postoma le-ta postane pravilo, sčasoma, ko začnemo vanj verjeti, pa zraste v vrednoto.

Vrednote so korenine vsake kulture, so dobrine, ki ljudem največ pomenijo. Kakršnokoli ravnanje, ki krši te vrednote, naleti na določen odpor. Razumevanje in upoštevanje kulture organizacije je zelo pomembno, saj so uspešne le tiste organizacije, v katerih se zaposleni razumejo med seboj in z nadrejenimi (Tavčar, 2002, str. 182).

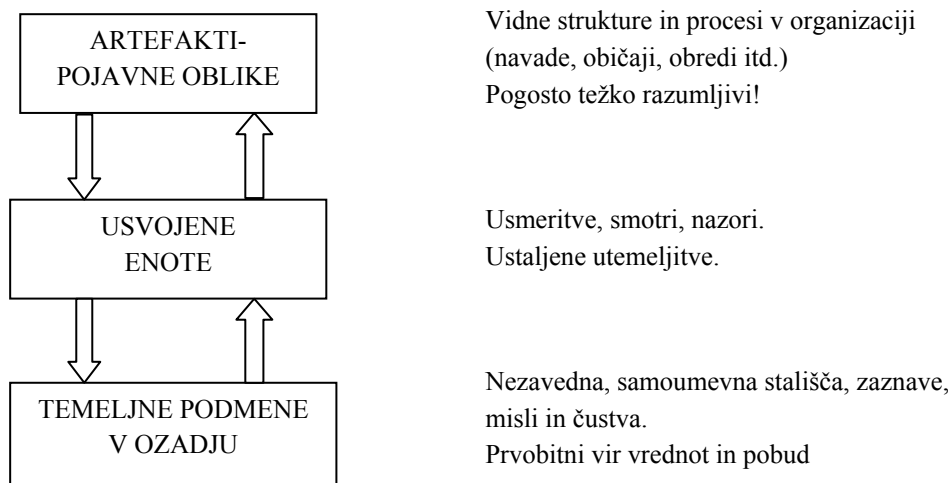
Slika 1: Vrednote in pojavne oblike kulture (atrefakti)



Vir: M.I. Tavčar, *Kultura dežel in organizacij*, 2002, str. 179.

Tavčar (2002, str. 180) je takole razdelil ravni kulture:

Slika 2: Od temeljnih podmene prek sprejetih vrednot do pojavnih oblik (artefaktov)



Vir: M.I. Tavčar, *Kultura dežel in organizacij*, 2002, str. 180.

## **1.4 Organizacijska kultura in pojem organizacijske klime**

Velikokrat ljudje zamenjujejo pojma organizacijska kultura in organizacijska klima, kar pa niti ni tako nenavadno, saj sta si pojma podobna in relativno blizu. Iz tega razloga bom na tem mestu podrobneje opisala značilnosti organizacijske klime.

Lipičnik (2000, str. 198) pravi, da: »klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo«. V strokovni literaturi je znanih veliko izrazov, ki označujejo klimo (na primer organizacijska klima, osebnost podjetja, psihološka klima itd.). Nekateri so mnenja, da vsi omenjeni izrazi pomenijo isto, spet drugi jim očitajo, da zaradi nepoznavanja ne vidijo razlik, tretji pa skušajo poiskati skupne točke omenjenih pojmov. Lipičnik klimo označi kot: »vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti.« (Lipičnik, 2000, str. 198).

Organizacijsko klimo so v literaturi nekateri poimenovali tudi organizacijsko ozračje ali delovna morala. Ti pojmi pomenijo uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo, se spoštujejo in imajo odprte možnosti za osebni razvoj. Kadar je v podjetju prisotna dobra klima, med zaposlenimi prevladuje dobra volja, ozračje, enotnost in lojalnost, ugodno tudi vpliva na produktivnost, kar cenijo tudi stranke, partnerji in potencialni dobri delavci (Lipovec, 1987, str. 302).

Organizacijska klima je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki so večinoma trajni in vplivajo na vedenje zaposlenih v organizaciji. Po njih se različne organizacije ločujejo med seboj (Kavčič, 1994, str. 191). Organizacijsko kulturo označujejo naslednje sestavine: odnosi med vodstvom in zaposlenimi, zadovoljstvo s plačami in nagradami, odnosi med zaposlenimi, reševanje konfliktov itd.

Na klimo v podjetju vpliva (Lipovec, 1987, str. 303):

- razpoloženosť in zadržanje ravnalcev do zaposlenega osebja;
- delovne razmere (tudi nagrajevanje in delovni čas);
- učinkovito ravnanje na podlagi jasnih ciljev;
- odgovorne vloge so v sposobnih rokah, kar vzbuja zaupanje v ravnanje;
- organizacijska struktura, ki podpira člana v delovanju;
- velikost združbe (preobsežna združba z močno centraliziranim ravnanjem ponavadi negativno vpliva na delovno moralo).

Kljub temu, da veliko ljudi ne loči organizacijske kulture in organizacijske klime, nekateri ta dva pojma celo izenačujejo, lahko med njima najdemo razlike. Kavčič (1994, str. 191) je naštel naslednje:

- organizacijska klima zgodovinsko in znanstveno izvira iz psihologije, organizacijska kultura pa ima znanstveno osnovo v kulturni antropologiji in etnologiji;
- pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji, medtem ko je cilj organizacijske kulture eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj itd.;
- organizacijska klima odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v njej, le-to pa raziskujejo večinoma z vprašalniki. Organizacijska kultura pa se bolj ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Razlika med organizacijsko klimo in kulturo je tudi v tem, da lahko klimo različnih podjetij proučujemo in primerjamo med seboj, zato lahko tudi rečemo, da je ena boljša in druga slabša. Organizacijske kulture pa med podjetji ne moremo primerjati in zato ne moremo reči, da je ena dobra in druga slaba.

Klima v podjetju je lahko tudi neugodna in jo je potrebno spremeniti, ker ovira doseganje ciljev. Seveda pa moramo najprej klimo ugotovljati in preučevati, da lahko potem ugotovitve uporabimo pri njenem spreminjanju. Spreminjanje klime pomeni spreminjanje doživljanja nekaterih ključnih situacij. Pri delavcih moramo izzvati želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev (Lipičnik, 2000, str. 204).

## **1.5 Vodstvo in organizacijska kultura**

Zelo pomembno je, da se vodstvo zaveda, kako vplivna je organizacijska kultura v podjetju. Nekateri managerji se tega zavedajo bolj, nekateri manj. Pojavlja se tudi vprašanje, ali lahko vodstvo kulturo v organizaciji zavestno in neposredno oblikuje in tudi obvlada.

Mirno lahko rečemo, da se managerji vedno bolj zavedajo, da je razumevanje kulture v organizaciji in okolij, v katerih deluje, zelo pomembno. Pomembno je razmišljanje o skladnosti med smotri in kulturo organizacije. Kadar je obnašanje zaposlenih v nasprotju s smotri, začnejo managerji razmišljati o kulturi in njenem spreminjanju. Obnašanje zaposlenih se bo tako spremenilo samo, če se bo spremenila kultura, kulturo pa spremenimo tako, da spremenimo prevladujoče vrednote, kar pa ne gre na silo, z ukazovanjem ali prepovedovanjem (Tavčar, 2002, str. 190-191).

Slika 3: Kako se lahko management loteva kulture?

KULTURA IN SMOTRI ORGANIZACIJE	Skladnost	<b>MANAGEMENT IZRABLJA PREDNOSTI KULTURE –</b> Prilagaja strategijo kulturi	<b>MANAGEMENT PODPIRA DELOVANJE KULTURE –</b> Strategija in kultura se dopolnjujeta
	Neskladnost	<b>MANAGEMENT SE NE MENI ZA KULTURO –</b> Strategija ne upošteva kulture	<b>MANAGEMENT SKUŠA SPREMINJATI KULTURO –</b> Kultura naj se prilagaja strategiji

Negativen

Pozitiven

### ODNOS MANAGERJEV DO KULTURE

Vir: M. Tavčar, *Kultura dežel in organizacij*, 2002, str. 191.

Najslabše je, če se za kulturo ne menimo, saj so vrednote, ki so največji del kulture, najbolj trajne in nespremenljive pri zaposlenih. Če jih zanemarjamo, bomo zaposlene težko vodili, brez njih pa organizacije ni oziroma je mrtva in prazna. Tako se poskušajo managerji na več načinov ukvarjati s kulturo (Tavčar, 2002, str. 191-192):

- *management lahko izrablja kulturo*: prilagaja strategijo kulturi – na primer izkoriščanje dobrih lastnosti delavcev (natančnost, delavnost, itd.);
- *management lahko skuša spreminjati kulturo*: kultura naj se prilagaja strategiji – na primer spreminjanje oziroma »ukinjanje« razvad, ki slabo vplivajo na uspešnost podjetja;
- *management se lahko ne meni za kulturo*: strategija neupoštevanja kulture – ko na primer tuje podjetje skuša vstopiti na drug trg s pristopi, ki jih uporabljajo v domačem gospodarstvu, navadno tak vstop ni uspešen;
- *management podpira delovanje kulture*: strategija in kultura se dopolnjujeta – tako management le krepi ali slabi sestavine, ki jih kultura že obsega. Na kulturo je mogoče vplivati le posredno.

Razumevanje kulture kot orodja strategije poudarja osrednjo vlogo managementa pri razvijanju in oblikovanju kulture podjetja. Seveda pa ima management omejitve, do katerih lahko vpliva na kulturo. To so lahko nasprotujoči si interesi, slaba komunikacija, premalo interesa na katerikoli strani in drugo. Tako obstaja veliko obravnavanj, ki se osredotočajo na načine, kako preprečiti te omejitve (Frost, 1985, str. 193).



Če povzamemo, teoretični vidiki in empirične raziskave podpirajo pozitiven odnos med dojemanjem obnašanja vodij in opisom organizacijske kulture (Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu, 2006, str. 115).

## **1.6 Organizacijska kultura in uspešnost podjetja**

Pred časom so uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetij proučevali le s knjigovodskimi in analitičnimi merili, kar pa za organizacijsko kulturo ni primerno. V današnjem času si ne znamo več predstavljati, da ne bi uspešnosti in konkurenčnih prednosti podjetij merili in prikazovali tudi z dejavniki, ki niso neposredno merljivi. Med te spada tudi merjenje in analiziranje kulture podjetja in seveda njen pomen za uspešnost poslovanja podjetja.

Sodobna podjetja temeljijo na ljudeh, zaupanju vanje in zato na avtonomiji in decentralizaciji. Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so torej ljudje in njihova kultura, ki pa lahko prispeva k učinkovitosti in uspešnosti podjetja takrat, ko ustreza podjetju kot celoti in hkrati omogoča zaposlenim, da zadovoljijo individualne potrebe. Mora jih pripeljati do tega, da se kljub svoji različnosti premikajo v isto smer (Lipičnik, 2000, str. 208).

Izsledki raziskav o povezanosti organizacijske kulture in uspešnosti organizacij ne dajejo enovitega odgovora o kakovosti in moči vplivov organizacijske kulture na uspešnost podjetja. Iz dosedanjih proučevanj je mogoče povzeti dva splošna sklepa (Kavčič, 1994, str. 196-198):

***Povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura.*** Tu je izpostavljeno dejstvo, da različni raziskovalci uporabljajo zelo raznolike definicije organizacijske kulture. Tako nekatere od teh definicij vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno korelacijo s kazalci uspešnosti poslovanja, druge pa negativno:

- Eden od tipov raziskav je usmerjen na *norme* v organizaciji. Čim močnejše so norme med zaposlenimi in vodstvom, tem močnejši imajo vpliv na uspešnost podjetja. Poenostavljeno povedano to pomeni: čim bolj se člani organizacije strinjajo, čim manj je med njimi razlik in, itd., tem močnejša je kultura. Kritika tega načina mišljenja je, da kvantitativna povezava organizacijske kulture in učinkovitosti ni smiselna, kajti prepričanje je lahko podlaga za določeno obnašanje, ni pa edina osnova. Poleg tega tudi vpliv na obnašanje ni vedno enak.
- Drug tip raziskav se ukvarja z vodenjem, ki je pojmovano kot *simbolna* dejavnost. Simboli dajejo posameznikom globlji pomen in nanje vplivajo na podzavestni ravni, njihov vpliv pa vključuje tudi čustveno izražanje. Kritiki trdijo, da povezava med simboli in učinkovitostjo ni enoznačno dokazana, zato imajo simboli bolj vpliv na izogibanje problemov kot pa na uspešnost poslovanja.

- Tretji tip raziskav izhaja iz Scheinove definicije organizacijske kulture, ki poudarja *temeljna prepričanja*, ki so človeku dana. Le-ta se povezujejo z vrednotami in proizvodi oziroma storitvami. Kulturo povezuje s pojavi, kot so združevanje, propad podjetij, uvajanje novih tehnologij, konflikti, slabe komunikacije itd. Problem je, da vzročna povezava med temi sestavinami organizacijske kulture in učinkovitostjo organizacije ni dokazana.
- Naslednji tip raziskav pojmuje kulturo kot *pomen* in *razumevanje* ter *socialno posredovane tipe obnašanja*.

***Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje.*** Pri tej smeri raziskovanja gre za razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije (organizacija ima kulturo). Največkrat omenjena na tem področju je raziskava Petersa in Watermana. Rezultat raziskave skupine najbolj uspešnih velikih ameriških podjetij je bil osem skupnih karakteristik teh podjetij, od teh je štiri mogoče povezati z organizacijsko kulturo, to so nagnjenost k akciji, nagnjenost k strankam, avtonomija in notranje podjetništvo, produktivnost prek ljudi in močne temeljne vrednote. Na tem področju obstaja še vrsta drugih raziskav, ki so odkrile nekatere pozitivne zveze med organizacijsko kulturo in nekaterimi kriteriji gospodarske uspešnosti, obenem pa ni soglasja o tem, kakšna naj bi bila kultura gospodarsko uspešnih organizacij.

Lahko rečemo, da ne obstaja neka univerzalna kultura, ki bi pomenila uspešnost organizacije. Pomembno je, v kakšnem okolju in razmerah podjetje deluje. Na podlagi teh dejavnikov se lahko oblikuje kultura, ki bo vplivala na uspešnost poslovanja organizacije. V večini pa velja prepričanje, da v podjetju ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi ob tem spremenili tudi organizacijsko kulturo.

## **2 ANALIZA KULTURE**

### ***2.1 Razvijanje in oblikovanje organizacijske kulture***

Proces oblikovanja in razvijanja organizacijske kulture je zelo dolgotrajen in dokaj kompliciran. Ker vemo, da kultura podjetja pomembno vpliva na uspešnost podjetja, moramo le-to skrbno oblikovati in preučevati. Če podjetje nima ustrezne kulture glede na okolje, dejavnost in zaposlene, mora kulturo na novo oblikovati. Takrat je pomembno, da obstoječo kulturo najprej analiziramo in najdemo neustrezne elemente, nato pa kulturo na novo oblikujemo.

Proces oblikovanja kulture je enak procesu oblikovanja skupine, predvsem skupinske identitete, ki jo predstavljajo skupna prepričanja, mišljenje, čustva in vrednote, ki so posledica skupnega učenja in izkušenj. Brez skupine kultura ne obstaja. Razvoj in oblikovanje kulture

zahtevata čas. Rečemo lahko, da ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo (Mesner-Andolšek, 1995, str. 66-67).

Organizacijsko kulturo razvijejo člani organizacije z njihovimi vrednotami, prepričanji, normami, predpostavkami, pri katerih pa imajo managerji vodilno vlogo. Organizacijska kultura je nekakšen sistem, ki je ves čas pod vplivom zunanjega okolja in procesov, sistemov in tehnologije znotraj organizacije (Armstrong, 1991, str. 201).

Rozman (2000, str. 141) pravi, da so izhodišče za oblikovanje organizacijske kulture dobljeni rezultati predhodnih faz. Če sta organizacijska kultura in strategija podjetja skladni, moramo to kulturo ohranjati oziroma jo nadgrajevati. V primeru neskladja med strategijo in organizacijsko kulturo pa naj bi kulturo na novo oblikovali. Potek oblikovanja organizacijske kulture navadno začnemo z imenovanjem delovne skupine, ki bo vodila celotni potek oblikovanja.

Kultura je neka vpeljana družbena praksa, na katero je pri njenem nastajanju vplivalo več kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, dejanja, okoliščine, in se ves čas razvija ter nastaja. Schein med dejavnike, ki vplivajo na nastanek in spreminjanje organizacijske kulture, šteje:

- *skupinsko dinamiko;*
- *vodenje;*
- *učenje.*

### **2.1.1 Skupinska dinamika**

Kot je bilo že omenjeno, ko skupina nastane, še ni prava skupina, pač pa le skupina posameznikov, ki so skupaj zaradi določenega skupnega cilja. Ti posamezniki imajo vsak svoja prepričanja, vrednote in norme. Schein (1999, str. 19) pravi, da se bo prava skupina začela oblikovati šele, ko bodo člani doživeli prvo pomembno skupno izkušnjo. Sčasoma bodo začeli oblikovati skupne vrednote, norme in standarde, ki bodo postopoma postali samoumevni. Glede na število norm, stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti lahko ocenimo moč neke kulture.

### **2.1.2 Vodstvo**

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja članov organizacije k želenim ciljem. Uspešno vodstvo sodeluje z ostalimi zaposlenimi pri ustvarjanju ugodne organizacijske kulture, ki bo vodila k doseganju organizacijskih ciljev (Možina, 2002, str. 499). Podobno kot Možina, Tavčar pravi, da je vodenje vplivanje. Vodje ne morejo voditi

sodelavcev, če ne zmorejo učinkovito vplivati na njihovo obnašanje in delovanje. Vsako vodenje in vplivanje povzroča določene odzive (Tavčar, 1996, str. 314).

Vodstvo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo oblikuje organizacijsko kulturo, poleg tega razpolaga z več mehanizmi, s katerimi lahko ohranja ali spreminja organizacijsko kulturo (na primer kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje itd.). Po drugi strani pa tudi drugi člani organizacije vplivajo in sooblikujejo kulturo v podjetju, kar pomeni, da kultura podjetja nastane z delovanjem vseh zaposlenih (Rozman, 2000, str. 135).

Vodja v skupini je zadolžen za oblikovanje, ohranjanje in vzdrževanje skupine ter vsakodnevno delo v skupini. Mirno lahko rečemo, da je praviloma vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture večja od ostalih članov. Vodja tudi odločilno vpliva na nagrajevanje in sankcioniranje zaposlenih. Kljub vsemu naštetemu pa vodja nima čistega monopola pri oblikovanju organizacijske kulture, saj je kultura prisotna povsod v organizaciji in ni podvržena samo vodji. Poleg tega nastaja in se spreminja ves čas in pod vplivom medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, dogodkov, situacij in naključij (Mesner-Andolšek, 1995, str. 84-85). Vodja mora delovati s prepričevanjem in zgledom, sam si ne sme privoščiti »izgredov«. Kulturo dela lahko z vztrajnostjo okrepi tako, da bodo zaposleni spoznali, kaj je prav, in ne bodo s svojo površnostjo kazili uspeha dela tistim, ki so v verigi za njimi. Naloga vodstva je, da zaposlenim prikaže, kakšni so bili uspehi, ker so se držali določenih pravil. To naj bi postalo del kulture podjetja (Kos, 2000, str. 150).

### 2.1.3 Učenje

Kultura je proizvod skupinskega učenja, ki je zelo kompleksno, v njem pa člani organizacije pridobijo podobne načine percepcije, razmišljanja, občutenja in obnašanja. Poznamo dva tipa učenja (Mesner-Andolšek, 1995, str. 85-87):

- *Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov*, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dalj časa. Bistvo je, da se neka rešitev, ki uspešno reši problem, ponovi vsakič, ko se pojavi isti problem. Rešitev je lahko v tem primeru določeno obnašanje, mišljenje,... Vse izkušnje se počasi vgradijo v skupino oziroma v skupinski pogled na probleme. Tako nastane nekakšen naučen skupinski program sposobnosti za reševanje problemov (obrti, tehnologije, proizvodi, spoznanja,...), kot tudi naučena podoba o skupini.
- *Učenje v situaciji izogibanja napetostim*, ki proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice. Tak tip učenja omogoča skupini tako obnašanje, da se izogne bolečim in napetim situacijam. Skupina se sicer nauči izogibati napetim situacijam, nikoli pa se ne prepriča, če nevarnost dejansko sploh obstaja.

Tako kot organizacijska kultura je tudi organizacijsko učenje definirano različno in z različnih vidikov. Senge na primer definira organizacijsko učenje kot nenehno testiranje izkušenj in spreminjanje le-teh v znanje, ki bo koristilo celotni organizaciji in bo ustrezalo cilju podjetja. Dimovski in ostali predlagajo nov koncept, imenovan organizacijska kultura učenja. Le-to definirajo kot zbir norm, vrednot in temeljnih predpostavk o delovanju organizacije, ki podpira bolj sistematične, intenzivne pristope in naj bi dosegli nek višji nivo organizacijskega učenja (Dimovski, Škerlavaj, Škrinjar, Jaklič & Indihar Štemberger, 2006, str. 7).

Rozman (2000, str. 138) omenja tri faze oblikovanja kulture, to so analiza, vrednotenje (diagnosticiranje) in oblikovanje kulture.

## **2.2 Spoznavanje kulture**

Pri analizi oziroma spoznavanju kulture gre za prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Ugotavljamo in spoznavamo značilnosti kulture glede na različne dejavnike, cilj pa je ugotoviti stopnjo homogenosti v vrednotah, normah in videnju podjetja ter določiti temeljne usmeritve podjetja. Obstajajo določeni dejavniki ali simptomi, ki oblikujejo organizacijsko kulturo in so razdeljeni na tri različne ravni (Rozman, 2000, str. 138-139):

**Dejavniki okolja** tvorijo prvo raven. To so tehnološke in ekonomske determinante na eni ter družbene in kulturne determinante okolja na drugi strani. To so lahko ekonomski in politični sistemi, pravne in kulturne norme itd.

**Dejavniki managementa** so druga raven. To so lahko strategije in cilji, strukture in procesi ter sistem vodenja.

**Ključni dejavniki kulture**, kot so osebne značilnosti managerjev, običaji in simboli ter komuniciranje tvorijo tretjo raven.

Po določitvi dejavnikov le-te razvrstimo v skupine, da ugotovimo, kateri od teh so oblikovali kulturo v podjetju. Nato določimo temeljne usmeritve kulture podjetja, in sicer usmerjenost h kupcu, sodelavcem, rezultatom, inovacijam ali v tehnologijo.

### **2.2.1 Merjenje in metode merjenja organizacijske kulture**

Dimenzije merjenja so po Kavčiču (1994, str. 194-195) naslednje: **vrednote**, ki povejo, kaj je dobro ali slabo, lepo ali grdo, normalno ali nenormalno, **rituali**, ki so kolektivne aktivnosti in imajo socialni pomen, **vzorniki**, ki so dejanske ali izmišljene osebe in imajo v organizaciji cenjene lastnosti, zato so modeli zelenega obnašanja članov v organizaciji, **zgodbe** so

zaokrožena pripovedovanja o delovanju in dogajanjih v organizaciji, **simboli**, ki so lahko besede, kretnje, slike ali predmeti, ki so nosilci določenega pomena v kulturi, **miti o organizaciji** so kulturno definirane resnice v obliki zgodb, parabol, aforizmov, **proizvodi in storitve** pa so tisto, kar človek ustvari sam in je njegov proizvod.

Med tehnike merjenja organizacijske kulture spadajo (Newstrom & Davis, 1993, str. 60):

- *intervjuji in vprašalniki z odprtim tipom vprašanj* (z njimi poskušamo oceniti vrednote in prepričanja zaposlenih);
- *raziskava skupne filozofije organizacije* (nudi nam vpogled v osvojeno kulturo, to so javno določena prepričanja in vrednote);
- *neposredno opazovanje zaposlenih in iskanje njihovega zaznavanja organizacijske kulture*;
- *raziskovalec postane član organizacije in sodeluje pri opazovanju zaposlenih* (ta metoda omogoča direktno zaznavo kulture iz zornega kota članov organizacije).

K zgoraj navedenim tehnikam nekateri avtorji navajajo še naslednje pristope zbiranja podatkov, ki jih lahko uporabljamo pri analiziranju (Kavčič, 1994, str. 195):

- *analiza lastnosti vzornikov* v organizaciji;
- *analiza parol*, pomembnih izrekov, gesel oziroma sloganov v organizaciji;
- *analiza organizacijske filozofije*, tu je potrebno posebej poudariti izjave o poslanstvu;
- *drugi indikatorji kulture*, kot so retorika, organigram podjetja, postopki itd.

Lipičnik sicer navaja celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki, vendar lahko le-to upoštevamo tudi pri proučevanju kulture organizacije. Koraki so naslednji (Lipičnik, 2000, str. 202-204):

- **Pripravljalna dela:** v tej fazi skušamo ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje (način zbiranja podatkov, predvidevanje uporabnosti rezultatov in drugo).
- **Sestava vprašalnika:** v tej fazi skušamo ugotoviti vsebinske vidike proučevanja kulture. Ugotoviti moramo kritične točke (dimenzije) v kulturi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj ali trditev, ob katerih ponudimo tudi možnost za odgovor. Trditve, ki zadevajo isto področje, naj bi bile razmetane po vprašalniku tako, da je mogoče kontrolirati skladnost odgovorov.
- **Zbiranje odgovorov:** tehnično je to nezahtevna faza, lahko pa se pojavijo težave, če vprašani ne zaupajo dovolj tistemu, ki zbira odgovore ali tistemu, ki jih analizira. Če ne zagotovimo anonimnosti, vprašani pričakujejo sankcije, če bi kakšno od trditev napačno razumeli, zato bodo poskušali uganiti, kako naj bi določeno situacijo doživljali.
- **Analiza odgovorov:** pomembno je, da je vprašalnik sestavljen tako, da je mogoča ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije kulture. Kvalitetna analiza podatkov je v pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

- **Predstavitev rezultatov:** rezultati so lahko drugačni od pričakovanih, saj lahko naročnik doživlja situacijo drugače kot večina v organizaciji, zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov previden.
- **Načrtovanje akcij:** iz ugotovljene kulture in njenih ciljev je potrebno presoditi, ali je način doživljanja ljudi ustrezen za njihovo doseganje.

## 2.2.2 Tipologije

Glede na to, da v strokovni literaturi obstaja veliko zanimanje za organizacijsko kulturo, poznamo tudi več tipov organizacijske kulture, ki so jih razvili različni avtorji. Poskušali so oblikovati nekakšne modele, ki bi poenostavili prepoznavanje kulture v podjetju. Tipi kultur so običajno nastali na podlagi opredelitve ene ali dveh dimenzij.

Tipi kulture so oblikovani skladno s ključnimi vrednotami, ki obstajajo v podjetju. V praksi ne najdemo čistih tipov organizacijske kulture, lahko pa ugotovimo nekatere njihove skupne značilnosti, ki lahko ali spodbujajo ali ovirajo cilje podjetja, kreativnost zaposlenih, medsebojne odnose itd. Mnogi so mnenja, da obstajajo v kulturi podjetja vzroki za uspeh ali neuspeh podjetja, zato je pomembno, da kulturo spoznamo in jo izkoristimo za to, da bo podjetje usmerjeno k dobremu delovanju. Velikokrat podjetja začnejo preoblikovanje in posodabljanje prav s spreminjanjem kulture. To pomeni tudi veliko napora, saj moramo spremeniti mišljenje ljudi (Gorišek, Tratnik & Likar, 2003, str. 15-16).

Ker bom v svoji analizi obravnavanega podjetja uporabila tipologijo Cameron-a in Quinna, jo bom opisala bolj podrobno, ostale bom le omenila.

Eno izmed najvplivnejših tipologij je leta 1979 razvil Ansoff (Rozman, 2000, str. 135), ki razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur, to so stabilni tip kulture, reaktivni tip kulture, anticipativni tip kulture, eksploativni tip kulture ter usklajevalni tip kulture.

Angleški profesor Handy razlikuje (Tavčar, 2002, str. 187; Rozman, 2000, str. 136): *Kulturo moči* ki je simbolno prikazana s pajkovo mrežo, *kulturo vlog*, ki naj bi bila značilna za običajne piramidno urejene organizacije, *kulturo nalog*, ki je grafično prikazana kot matrika oziroma mreža in *kulturo osebnosti*, ki je prikazana kot nekakšna gruča.

Tipologija, ki sta jo leta 1982 razvila Deal in Kennedy, je v zadnjih letih zbudila precej zanimanja in temelji na dveh merilih, in sicer stopnji tveganja, ki ga občutijo sodelavci v organizaciji in hitrosti povratnih informacij (čas, v katerem izvedo, če dobro delujejo). Razvila sta matriko in na njeni podlagi razvila štiri tipe organizacijske kulture (Tavčar, 2002, str. 187; Rozman, 2000, str. 136): *prodajna (poslovna) kultura*, v kateri je tveganje relativno majhno in porazdeljeno, povratne informacije so večinoma hitre, *kulturo moči* (špekulacijska kultura) je značilna predvsem za tvegane in dinamične dejavnosti, *procesna kultura*, pri kateri

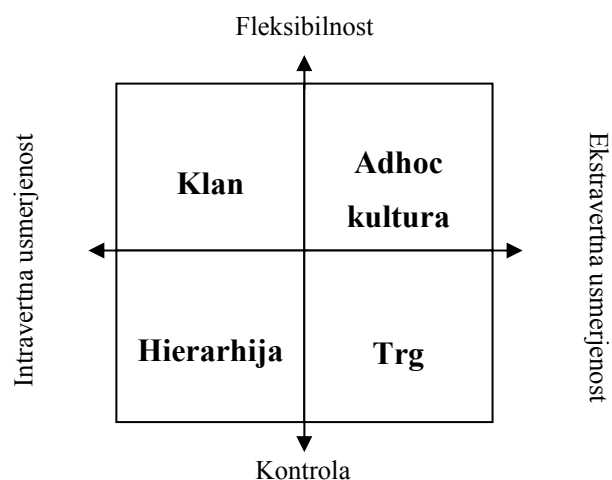
je posamično tveganje majhno, povratne informacije so počasne ter *sistemska kultura*, ki je značilna za velike in dolgoročne projekte.

### 2.2.2.1 Tipologija po Cameron-u in Quinn-u

Ker je večina tipologij, ki sem jih omenila, omejena le na nekatere vrste in dejavnosti v podjetju, se je pojavila potreba po bolj splošnih sodilih za opisovanje kulture, ki veljajo za organizacijo nasploh. Tako je lahko organizacija glede na spremenljivost in prostost delovanja prožna in neodvisna ali stabilna in obvladana, lahko je naravnana v povezovanje navznoter ali pa v diferenciranje navzven (Tavčar, 2002, str. 189). Na podlagi tega se je razvila tipologija nasprotujočih si silnic, ki sta jo razvila Cameron in Quinn.

Ta tipologija temelji na teoretičnem modelu, imenovanem »The Competing Values Framework - CVF« (Model konkurenčnih vrednot), na podlagi katerega sta Cameron in Quinn določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur. 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 prepoznali 39 pokazateljev učinkovitosti. Teh 39 faktorjev sta Quinn in Rohrbaugh združila v dve dimenziji, ki sta predstavljeni v koordinatnem sistemu na osi x in y ter določata štiri osnovne tipe organizacijskih kultur. Na osi x je postavljena dimenzija fleksibilnost/kontrola, na osi y pa dimenzija introvertirana/ekstrovertirana usmerjenost. Vsak kvadrant predstavlja skupek vrednot, ki jih delijo člani organizacije in ideologijo vodenja, kako doseči zastavljene cilje. Vsak kvadrant predstavlja določeno skupino pokazateljev organizacijske učinkovitosti, ki predstavljajo štiri osnovne tipe kulture: kulturo klana, adhoc kulturo, kulturo hierarhije in kulturo trga.

Slika 4: Model CVF



Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 1999, str. 32.



Cameron in Quinn sta značilnosti različnih tipov organizacijske kulture opisala takole (Cameron & Quinn, 1999, str. 33-39; Tavčar, 2002, str. 189-190):

***Kultura hierarhije:*** organizacija s hierarhično kulturo je usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju. Taka organizacija predstavlja zelo formalizirano in strukturirano okolje. Formalni postopki so tisti, ki določajo delovanje ljudi, le-ti pa se držijo predpisov in pravil. Vodje so običajno dobri in učinkoviti organizatorji in usklajevalci, zanima jih predvsem učinkovitost. Najbolj pomembno je, da organizacija deluje gladko, brez zapletov in pravočasno. Podjetje drži skupaj formalna pravila in politika. Člane zanima varnost zaposlitve in napovedljiva prihodnost. Dolgoročna skrb in usmeritev je stabilnost in uspešnost ter gladko delovanje, merila uspešnosti pa so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški.

***Kultura trga:*** organizacija s kulturo trga je usmerjena navzven in deluje v stabilnem okolju s kontrolo. Najpomembnejše so naloge, ki morajo biti izpolnjene. Zaposleni so tekmovalni in stremijo k ciljem. Vodje so zahtevni, strogi in tekmovalni, zanimajo jih predvsem rezultati. Zaposlene v organizaciji povezuje zmagovanje, doseženi zastavljeni cilji ter zavzemanje, da bi bila organizacija ugledna in uspešna. Dolgoročno organizacijo zanimajo premaganje konkurence, velik tržni delež in doseganje merljivih ciljev. Za tako organizacijo pomeni uspeh povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge. Štejejo konkurenčne cene in prevlada na trgu. Taka organizacija je trdo tekmovalna.

***Kultura klana:*** organizacija s tako kulturo je usmerjena navznoter, fleksibilna, njeni zaposleni in njihovo počutje je pomembno. Takšna organizacija je nekakšen podaljsek družine. Vodje so zaposlenim mentorji, včasih celo starševski. Zavzetost v taki organizaciji je velika, povezujeta jo pripadnost in tradicija. V organizaciji so najbolj pomembni timsko delovanje, sodelovanje, soglasje, skrb za ljudi in poslušnost za odjemalce.

***Kultura adhoc:*** značilnosti te kulture sta zunanja osredotočenost in visoka stopnja fleksibilnosti. Za tako organizacijo je značilno dinamično, podjetniško in kreativno delovno okolje. Voditelji so inovatorji, pripravljeni so tvegati. Tudi zaposleni sprejemajo tveganje in se radi izpostavijo. Organizacijo povezujeta naklonjenost k poskušanju in inoviranju. Pomemben cilj takih organizacij je biti vodilni v produktih, storitvah in novih znanjih. Dolgoročna usmerjenost organizacij je hitra rast ter pridobivanje novih virov. V taki organizaciji uspeh pomeni osvajanje posebnih, novih izdelkov in storitev, šteje tudi, če si produkti ali storitveni vodja. Organizacija spodbuja samostojnost in osebne pobude zaposlenih.

Glede na to, da v organizacijah ne najdemo čistih tipov kulture, lahko rečemo, da imamo nekakšno mešanico teh tipov. Kakšna bo, je odvisno od velikosti organizacije, organiziranosti dela v podjetju, okolja organizacije in njene preteklosti. V vsaki organizaciji je ta mešanica tipov odvisna od relativne pomembnosti faktorjev, ki so naštetih (Handy, 1990, str. 97-95).

### **2.3 Diagnosticiranje ali vrednotenje kulture**

Namen vrednotenja ali diagnosticiranja kulture je »primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile.« (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 174)

Vrednotenje organizacijske kulture poteka v naslednjih korakih (Rozman et al., 1993, str. 176):

**Prvi korak** je sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja ter tudi drugih dejavnikov in opredelitev zahtev, ki jih uresničevanje strategije postavlja pred organizacijsko kulturo.

**Drugi korak** je ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi, in med ugotovljeno obstoječo organizacijsko kulturo.

Doseženi rezultati vrednotenja organizacijske kulture so lahko naslednji (Rozman, 2000, str. 140):

- strategije in cilji ter organizacijska kultura so med seboj usklajeni;
- organizacijska kultura ne ustreza strategiji in ciljem;
- izrazita organizacijska kultura v podjetju ne obstaja.

Tako smo v fazi spoznavanja ugotovili tip in značilnosti obstoječe kulture, v fazi vrednotenja pa želimo kulturo in s tem razliko med obstoječo in željeno kulturo.

## **3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Dinamičnost pomeni spremembe (tudi v kulturi organizacije), pri spremembah pa ni dovolj, da so hitre in prave, morajo biti predvsem v pravem trenutku. Spremembe, ki se zgodijo pre zgodaj, so lahko nerazumljene in lahko zamrejo, tiste, ki pridejo prepozno, pa ne zaležejo več (Tavčar, 1996, str. 511).

Sprememba kulture je neizogibna, ko organizacija zaide v večje težave ali celo krizo preživetja. V takem primeru je kulturna sprememba nujna, saj jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti (Mesner-Andolšek, 1995, str. 131). Prav lahko bi rekli, da organizacijsko kulturo navadno spreminjamo zato, da bi ostala takšna, kot je (Tosi, 1990, str. 294). Kulturo je zelo težko spremeniti, ko je le-ta že oblikovana in sprejeta. Velikokrat se problemi pojavijo ravno na vrhu, kjer se mora spreminjanje kulture pravzaprav začeti, saj naj bi najprej vodstvo oblikovalo in upoštevalo norme in postavljalo meje (Banner & Gagne, 1995, str. 385-387).

Čeprav je organizacijsko kulturo težko spremeniti, saj je relativno trden pojav, velja, da v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi obenem prišlo do spremembe organizacijske kulture. Brez spremenljive kulture organizacija ne bi mogla preživeti, ker se ne bi mogla prilagajati okolju. Spremembe, ki jih organizacija potrebuje, so povezane z življenjskim ciklom organizacije. Ko se po doseženem vrhu začne padanje, mora organizacija začeti nov cikel razvoja, če hoče preživeti. Pride do podobnih težav kot na začetku predhodnega cikla, le na drugi kakovostni ravni (Kavčič, 1991, str. 136).

Spreminjanje kulture je težje takrat, ko je kultura nastajala dolgo in ima korenine v vrednotah, ki so jih zaposleni vzeli za svoje in jih spoštujejo. Zaradi uporov in kompleksnosti je spreminjanje kulture zahtevno in dolgotrajno, zato je dobro upoštevati mnenje, naj spreminjanje kulture poteka v več zaporednih korakih, in sicer (Tavčar, 2002, str. 192-193):

- analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture;
- opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi njene kulture;
- spreminjanje kulture naj se obravnava v delovnih skupinah poslovođij in sodelavcev;
- uvajanje sprememb naj poteka postopno (ocenjevanje obstoječega, opredeljevanje želenega, prikazovanje in priporočanje novih načinov vedenja);
- ocenjevanje doseženega.

### **3.1 Okoliščine za spreminjanje organizacijske kulture**

Okoliščine, ki olajšajo spreminjanje kulture, so (Tavčar, 2002, str 194):

- *Krizne okoliščine*: to so lahko finančni polom, izguba velikega odjemalca, tehnološki prodor konkurenta ipd. Tak velik šok odpre vprašanje, ali je obstoječa kultura sploh primerna.
- *Spremembe v vršnem poslovođstvu*: novo poslovođstvo lahko prinese v podjetje popolnoma nove vrednote, ki so lahko bolj primerne za obvladovanje nastalih kriznih okoliščin.
- *Mlada in majhna organizacija*: v takih organizacijah je spreminjanje kulture lažje, saj je število članov manjše, poleg tega pa vrednote še niso tako zakoreninjene.
- *Šibka kultura*: težje je spreminjati kulturo, ki ima veliko privržencev in se le-ti poistovetijo z njenimi vrednotami. Lažje je spreminjati šibke kulture kot močne.

### 3.2 Metode uvajanja kulturnih sprememb

Novo kulturo lahko oblikujemo na dva načina (Mesner-Andolšek, 1995, str. 147):

- *nameravana in preišljena sprememba*: pri tem načinu igra vodstvo, ki z novo strategijo in ideologijo sooblikuje nove forme in s tem vpliva na zaposlene, glavno vlogo;
- *spontano pojavljanje kulture in njene forme v družbeni interakciji* ob reševanju problemov notranje integracije in zunanje adaptacije. Vsi zaposleni sooblikujejo kulturo s tem, da so člani organizacije in v njej tudi delujejo.

Za spremembo kulture je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot, ritualov, obredov, navad itd. Pri uvajanju kulturnih sprememb je mogoče uporabiti različne metode, načine in tehnike. Med najbolj pogoste načine lahko štejemo (Mesner-Andolšek, 1995, str. 139-144):

**Kadrovske spremembe**: še posebej za ljudi na ključnih položajih v organizaciji velja, da dotok novih ljudi predstavlja največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanj in načinov obnašanja. Na drugi strani pa je prav tako pomemben odhod tistih ključnih posameznikov, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela ter imajo drugačna stališča. Tako lahko spremembe v vodenju prinesejo nove ideje in vizije, ki z združeno močjo delujejo kot glavni spodbujevalec kulturnih sprememb. Seveda pa je poleg sprememb odločilnega pomena za prihodnost organizacije tudi način, kako le-ta uredi postopke in procese menjave kadrov.

**Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih**, kjer lahko neposredno vplivamo z:

- *Oblikovanjem vlog*, s pomočjo katerih lahko, še posebej vodilni v podjetju, delujejo kot vzor zelenih stališč in načinov delovanja. Člani naj bi se z opazovanjem in identifikacijo učili in posnemali tiste oblike vedenja, ki vodijo k pozitivnim rezultatom.
- *Participacijo*, kar so lahko skupinski razgovori, skupinsko dajanje napotkov, se pravi skupinsko uvajanje sprememb. Te oblike naj bi omogočile zaposlenim večjo identifikacijo in privrženost spremembam, izboljšale naj bi komunikacijo med zaposlenimi. Take skupinske metode so zelo dobre za oblikovanje skupnih prepričanj in stališč, od njihove narave in vsebine pa je odvisno, ali se bodo stališča in prepričanja zaposlenih spremenila ali ne.
- *Formalnim komuniciranjem*, ki je največkrat uporabljeno pri uvajanju sprememb. Na stališča zaposlenih skušajo organizacije vplivati s pisnimi, vizualnimi, avdio in računalniškimi mediji, notranjimi ter zunanji komunikacijami.
- *Svetovanjem*, ki ga uporabljajo takrat, ko formalne komunikacije ne dajo ustreznega učinka pri vplivanju na zaposlene. Ta vrsta komunikacije je zelena predvsem v

kompleksnih okoliščinah, na primer ko mora organizacija pridobiti višjo stopnjo medsebojnega zaupanja, privrženosti ali odpuščati zaposlene.

- *Izobraževanjem*, pri katerem je najbolj odločilno izobraževanje vodstva, nadaljevati pa moramo z izobraževanjem vseh ravni managementa. Z novimi znanji ljudje spremenijo prepričanja glede lastnih sposobnosti in potencialov.

***Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij*** lahko vpliva na spreminjanje organizacijske kulture na naslednje načine:

- *Prestrukturiranje* ali reorganizacija lahko predstavlja vzvod za kulturno spremembo, čeprav ima omejen vpliv. Formalna struktura vpliva tako na delo in funkcionalno združevanje ljudi, kot tudi na komunikacijska omrežja. Kljub temu pa struktura ni močno sredstvo za oblikovanje kulture, saj je bolj njena posledica kot pa vzrok.
- *Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja* – spreminjanje obstoječih sistemov vpliva na usmerjanje delovanja v organizaciji, zato so pomembni mehanizmi pri oblikovanju in sporočanju kulturnih predpostavk. So formalni mehanizmi in formalizirajo tisto, kar vodstvo sporoča na neformalen način (npr. nagrajevanje, kaznovanje,...). Vodstvo jih uporablja kot ojačevalce kulturnih predpostavk in utelešenje kulture v sistemih in strukturah organizacije.
- *Tehnološke spremembe* lahko pripeljejo do spremembe kulture v organizaciji. Novo ravnanje, ki ga zahtevajo nove tehnologije, lahko povzroči oblikovanje novih prepričanj, vrednot in temeljnih predpostavk.

***Podoba podjetja:*** z novo zunanjo podobo želi organizacija vplivati in oblikovati pozitivna stališča pri kupcih, ostali javnosti in tudi zaposlenih. Tako naj bi se zaposleni identificirali in postali bolj privrženi novi podobi. Potencialni vpliv zunanjega oglaševanja na notranjo podobo podjetja je omejen, seveda pa to ne izključuje njegovega vpliva nanjo.

### **3.3 Upiranje spremembam**

Organizacija se s spremembami prilagaja novim razmeram, kar pa ne pomeni, da so vse te spremembe uspešne. Pogosto dajejo te novosti slabše rezultate od pričakovanih ali celo slabše, kot je bilo stanje pred spremembami (Kavčič, 1994, str. 199). Tudi iz teh razlogov je potrebno pričakovati in razumeti odpore do kulturnih sprememb, kar lahko predstavlja oviro v procesih spreminjanja, odstranjevanje teh ovir pa zahteva določen čas (Mesner-Andolšek, 1995, str. 146). Najpogostejši razlogi za upiranje spremembam so naslednji (Kavčič, 1994, str. 200):

***Neobveščенost o spremembah:*** navadno je v organizacijah premalo znanega o spremembah, ki se pripravljajo ali celo uvajajo, zato je velikokrat med zaposlenimi mnogo govoric, ugibanj, napačnih informacij itd.

**Bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami:** vsak član v organizaciji si nekako izbori svoj položaj, ki ga tudi sprejme, od organizacije pa pričakuje primerno nagrado (navadno je to plača). Vsak zaposleni si oblikuje tudi več drugih kombinacij v ali izven organizacije, katere imajo tudi ekonomske posledice, spremembe pa lahko porušijo ekonomski položaj, ki si ga je zaposleni ustvaril.

**Bojazen pred socialnimi neugodnostmi:** zaposleni v organizaciji vzpostavi tako formalne kot neformalne socialne povezave, določen status itd., ki so povezane s socialnimi odnosi zunaj nje (družina, zunanje okolje). Socialne povezave so pod vplivom položaja pri delu, zato spremembe v tem položaju praviloma pomenijo tudi druge spremembe.

**Bojazen pred neznanim:** poleg znanih učinkov spremembe vedno prinašajo tudi neznane učinke, ki so lahko celo pomembnejši kot znani, zato se jih človek boji, saj ne ve, kaj mu prinašajo. Od vsakega posameznika pa je odvisno, koliko se neznanega boji.

**Druge neprijetnosti:** vsaka sprememba v kulturi lahko posledično pomeni tudi spremembe v posameznikovih navadah, življenjskem ritmu itd.

Verjetno sta zadnje dva razloga za upiranje spremembam ključna, saj ju je tako z vidika organizacije, kot z vidika posameznika najtežje obvladovati.

## **4 ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU EKDIS**

### **4.1 Predstavitev podjetja Ekdis**

Podjetje Ekdis, ekspediranje in distribucija, d. o. o. je bilo ustanovljeno februarja 2004. Gre za srednje veliko podjetje z 22 zaposlenimi, ki ima med 15 in 16 milijoni evrov prometa letno. Ustanovitelj podjetja Ekdis je Dnevnik, časopisna družba, d. d. in je bilo ob ustanovitvi v 100-odstotni lasti ustanovitelja. Podjetje Ekdis je nastalo z izločitvijo organizacijske enote krovne družbe z namenom zagotavljanja transparentnosti poslovanja med posameznimi organizacijskimi enotami podjetja Dnevnik, d. d. Pred tem se je celotna dejavnost opravljala v sklopu podjetja Dnevnik, d. d. kot sestavni del področja trženja. Od septembra 2005 je Ekdis v lasti Tehniške založbe Slovenije in opravlja storitve za vedno več založnikov.

Osnovna dejavnost podjetja Ekdis je nudenje storitev na področju ekspediranja (vlaganja, priprave paketov) in distribucije časopisov, revij in drugih tiskovin (dostava na prodajna mesta, točke, kjer jih prevzamejo raznašalci, pobiranje remitende, sestavljanje obračunov). Poleg tega se podjetje ukvarja z različnimi drugimi storitvenimi in prevoznimi dejavnostmi, prekladanjem in skladiščenjem izdelkov, pakiranjem in drugimi poslovnimi dejavnostmi. Podjetje se tako uvršča v trgovinsko dejavnost, poleg tega pa še v storitveno in deloma prevozniško.

Ekdis želi postati eden vodilnih distributerjev časopisov, revij in drugih tiskovin v državi in širiti dejavnost na druga področja, povezana z logistiko in trgovino. Trudi se nuditi kakovostne storitve na področju ekspediranja, distribucije, logistike in trgovine ter zviševati kakovost in s tem zadovoljstvo uporabnikov storitev in drugih partnerjev. V podjetju skrbijo tudi za nenehen razvoj zaposlenih, varstvo pri delu in socialno varnost. Pomembno je iskanje novih priložnosti v okviru obstoječih zmogljivosti, se pravi iskanje potencialnih novih založnikov in nudenje vsaj dela svojih storitev že obstoječim založnikom. Podjetje skuša nuditi storitve na enakopravni podlagi za vse partnerje in ima enako korekten odnos do vseh, s čimer si prizadeva utrjevati zaupanje obstoječih in potencialnih poslovnih partnerjev.

V Aktu o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest podjetja Ekdis najdemo organizacijsko strukturo podjetja (glej Prilogo 1). Oblika je prilagojena velikosti družbe, delu in drugim potrebam podjetja. Sestavljena je iz treh organizacijskih enot: vodstva, kolportaže in ekspedita. Na čelu podjetja je direktor, svetovalec direktorja in vodja distribucije sta podrejena direktorju. Zaposleni na delovnih mestih poslovni sekretar, analitik, računovodski referent, vodja kolportaže, vodja ekspedita in vodja servisnih dejavnosti so podrejeni tako direktorju kot vodji distribucije. Vodji kolportaže je podrejen referent kolportaže in vodji ekspedita ekspeditor II. Vzdrževalec in skrbnik sistema - vzdrževalec sta podrejena vodji ekspedita in vodji servisnih dejavnosti, operater pa je podrejen vodji ekspedita in skrbniku sistema – vzdrževalcu.

Neposredno v profitnem centru je zaposlenih 22 ljudi, vse dejavnosti, ki niso nujno potrebne, opravljajo pogodbeni partnerji. Le-teh je v družbi vedno več, saj se poslovanje družbe širi, število redno zaposlenih pa ostaja približno enako.

Treba je omeniti, da podjetje Ekdis deluje na precej zaostrenem konkurenčnem trgu. Glavni »grožnji« predstavljata prevladujoči distributer Delo Prodaja, d. d. in padanje naklad pri večini založnikov. Distribucija Dnevnika, d. d. je pred ustanovitvijo podjetja Ekdis obvladovala približno 20 odstotkov trga. Za razliko od Dela Prodaje, d. d., podjetje Ekdis opravlja tudi storitve ekspediranja, in sicer pripravo paketov, označevanje, vlaganja v osnovne proizvode, tako prilog kot reklamnih letakov, adresiranje in ovijanje v folijo. Glavni konkurent na tem področju pa je Pošta Slovenije, d. o. o., ki ob presežku zmogljivosti velikokrat nastopa z dumpinškimi cenami. Drugi pomemben element je, da podjetje Ekdis vrši prevoze edicij tudi za naročnike, in sicer na vnaprej dogovorjene točke na podlagi naročila prodajne službe Dnevnika, d. d.

## **4.2 Analiza organizacijske kulture v podjetju Ekdis**

### **4.2.1 Spoznavanje organizacijske kulture**

V podjetjih se vodilni vedno bolj zavedajo, da je organizacijska kultura zelo pomembna. Dobra organizacijska kultura, ki je za vsako organizacijo drugačna, lahko včasih celo odločilno vpliva na uspešnost podjetja, zato lahko smatramo dobro in primerno organizacijsko kulturo za neko organizacijo kot konkurenčno prednost. Oblikovanje organizacijske kulture pa je dolgotrajen proces, ki lahko traja tudi več let.

Glede na to, da je bilo podjetje Ekdis ustanovljena šele februarja 2004, bi se lahko pojavilo vprašanje, če je njihova kultura sploh že izoblikovana. A kot sem omenila že v predstavitvi podjetja, je le-to nastalo z izločitvijo organizacijske enote krovnega podjetja Dnevnik, d.d., tako da se je organizacijska kultura že izoblikovala, le omenjena organizacijska enota se je preoblikovala v drugačno organizacijsko obliko in začela širiti obseg poslovanja, zaposleni pa so ostali večinoma isti z enako razporeditvijo dela.

Za podjetje Ekdis je zelo pomembna komunikacija med zaposlenimi (tako formalna, kot neformalna), saj so mnenja, da je to najboljši način za pretok informacij v obe smeri. Z dobro komunikacijo tudi prej »opazimo« določen problem, ki se pojavi in ga brez dobre komunikacije ne bi zaznali še kar nekaj časa (mogoče celo prepozno). V zvezi s tem so pomembni tudi vsakotedenski ponedeljkovi sestanki v podjetju, na katerih se dobivajo predvsem vodje določenih oddelkov (direktor, vodja kolportaže, vodja ekspedita, itd.), kateri potem informacije posredujejo dalje ostalim zaposlenim. Zelo pomembna se mi zdi tudi neformalna komunikacija v podjetju. Večina zaposlenih se skoraj vsak dan (razen kadar je preveč dela) dobi na kavi v predprostoru. Takrat pridejo na vrsto pogovori, ki v večini niso povezani z delom. Tako zaposleni spoznajo svoje sodelavce tudi v drugačni luči. Spoznajo, kaj jim je v življenju resnično pomembno, kako gledajo na določene stvari, kaj počnejo v prostem času, če imajo kakšne težave, ki niso povezane z delom, pa so zato tisti dan ali teden slabše volje ali niso tako produktivni (v takem primeru jih sodelavci lahko razumejo in jim pomagajo).

Za zaposlene so pomembni tudi vsakoletni poletni pikniki in novoletne zabave, ki jih podjetje organizira. Na takih dogodkih se zaposleni še lažje sprostijo in se bolje spoznajo tudi s tistimi, s katerimi na delu mogoče nimajo toliko stikov. V podjetju tudi redno praznujejo rojstne dneve zaposlenih, kar je še ena priložnost, da se le-ti med seboj povežejo. Pomembni so tudi drugi dogodki zaposlenih iz privatnega življenja (na primer rojstvo otroka), ki so v veselje vsem ostalim.

Kot povsod drugod, tudi v družbi Ekdis ne gre brez težav in konfliktnih situacij. Vodstvo meni, da je zelo pomembno soočanje s konflikti in njihovo sprotno reševanje. Niso naklonjeni temu, da se vsaka stvar takoj sankcionira. To pride v poštev samo v primerih, ko se neka



negativna stvar ponavlja kljub opozorilom in poskusom reševanja problemov in ob negativnem odnosu do reševanja določenega problema. Večina konfliktov se reši s pogovorom in načrtnim reševanjem problemov, za kar so zainteresirani tudi zaposleni.

Glede na situacijske spremenljivke je družba Ekdis glede na število zaposlenih majhno podjetje. Družba se tako kot ostale sooča s spremembami informacijske *tehnologije* (razvoj interneta, intraneta, elektronske pošte, programskih paketov, itd.). Internet in elektronska pošta sta za Ekdis zelo pomembni, medtem ko je za intranet podjetje premajhno in posledično so stroški preveliki. Novi stroji lahko omogočijo dodatne storitve, kar spet predstavlja konkurenčno prednost pred drugimi. Ekdis si je priskrbel tudi sistem globalnega določanja položaja (GPS – Global Positioning Sistem), ki jim omogoča večjo učinkovitost pri prevozih.

Na podjetje in posledično kulturo vpliva tudi njegovo *okolje* in spremembe v njem. Najpomembnejši spremembi sta izguba ali pridobitev posla ter gibanje naklad, ki so odvisne od dobaviteljev – naročnikov. Dobavitelji so precej močni, vendar se v Ekdisu zavarujejo pred izgubo posla z dolgoročnimi pogodbami, ki jim zagotavljajo ekskluzivno izvajanje poslov. Pridobitev ali izguba novega posla pomeni spremenjeno potrebo po zmogljivostih. Lahko gre za dolgoročno ali kratkoročno spremembo, zato se morajo v družbi znati prilagajati tem spremembam. Pozorni morajo biti tudi na konkurente. Njihovo delovanje morajo spremljati in biti pozorni na spremembe, ki jih vpeljujejo, nove storitve, ki jih ponujajo, akcijske ponudbe in podobno. Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je nizka, saj so vstopne ovire visoke, podjetja pa imajo sklenjene dolgoročne pogodbe in dobro razvite distribucijske poti, ki so za obstoj na trgu nujne. Tudi moč kupcev je omejena z dolgoročnimi pogodbami.

Poglavitni *cilj* podjetja Ekdis je ohranjati obstoječo dejavnost in jo širiti s pridobivanjem novih poslovnih partnerjev in razvijanjem novih dejavnosti. Tako si prizadevajo pridobiti čim več novih založnikov, prodajnih mest, mogoče celo prevzeti katero od obstoječih prodajnih mrež. Dejavnost želijo širiti tudi na druga področja, povezana z logistiko, trudijo se nuditi kakovostne storitve in skrbeti za razvoj zaposlenih. Za uresničitev načrtanih ciljev morajo iskati nove priložnosti v sklopu obstoječih zmogljivosti.

*Zaposleni* na organizacijo vplivajo s svojim vedenjem, ki je odvisno od njihove osebnosti, vrednot, sposobnosti, razpoloženja pri delu, delovnih okoliščin. Občutenje pri delu se spreminja hitreje kot osebnost, vrednote in sposobnosti in je vezano je na določeno delo. Tako sta zadovoljstvo in zvestoba zelo pomembni občutenji, saj je zadovoljstvo posameznika z delom, ki ga opravlja, povezano z njegovo osebnostjo, vrednotami in sposobnostmi. Večina zaposlenih bi morala biti pozitivno razpoložena in zadovoljna s svojim delom.

Posamezne situacijske spremenljivke različno vplivajo na organizacijo podjetja Ekdis. Najbolj vplivna sta tehnologija in okolje, ki se najhitreje spreminjata, zato morajo biti v družbi nanju še posebej pozorni.

## 4.2.2 Diagnosticiranje ali vrednotenje organizacijske kulture

V diplomski nalogi sem za metodo proučevanja izbrala vprašalnik, poleg tega sem tudi neposredno opazovala zaposlene in se z njimi pogovarjala ter s tem še bolj podrobno spoznala kulturo v podjetju Ekdis. Namen raziskave je bil predvsem ugotavljanje organizacijske kulture v družbi in ugotovljeno primerjati s tistim, kar si zaposleni želijo v prihodnosti.

### 4.2.2.1 Priprava in metode raziskovanja

Kot sem že omenila, sem za proučevanje kulture izbrala anketni vprašalnik, in sicer vprašalnik OCAI - *merilni instrument organizacijske kulture* Camerona in Quinna. Izbira tega vprašalnika se mi je zdela smiselna, saj se zelo pogosto uporablja in je dokaj enostaven in razumljiv, zato je tudi zbiranje podatkov lažje. Na koncu sem dodala še 3 vprašanja, ki so mi omogočila dodatno analizo glede na starost, spol in izobrazbo zaposlenih. Ker ima družba relativno malo zaposlenih, sem zbrala odgovore večine le-teh.

Poleg vprašalnika sem se tudi pogovarjala z zaposlenimi in jih neposredno opazovala. Zanimal me je njihov odnos do dela, do drugih zaposlenih, njihove navade in običaji, razmišljanja in drugo.

### 4.2.2.2 Predstavitev vprašalnika

OCAI vprašalnik – *merilni instrument organizacijske kulture* vključuje veliko število dimenzij organizacijske kulture. Z vprašalnikom lahko prikažemo sedanjo organizacijsko kulturo in tudi prihodnjo organizacijsko kulturo. Kot sem že omenila, sem temu vprašalniku dodala tri vprašanja. *Spol* vprašanih me je zanimal, ker lahko organizacijsko kulturo moški drugače zaznavajo kot ženske. Tudi glede na *starost* zaposlenih se lahko zaznavanje precej spremeni, prav tako pa je pomembna *stopnja izobrazbe*, zaradi katere lahko pride do zaposlitve na zelo različnih delovnih mestih in s tem tudi do zelo različnega zaznavanja in razumevanja organizacijske kulture.

Vprašalnik OCAI vsebuje dva dela, prvi del sprašuje o sedanji organizacijski kulturi, drugi del je enak, le da vprašani odgovarjajo, kakšno kulturo bi si želeli v prihodnosti. V vsakem delu je šest sklopov vprašanj, vsak od njih pa vsebuje po štiri trditve, ki označujejo določen tip organizacijske kulture:

- trditve pod črko A opisujejo kulturo *klana*;
- trditve pod črko B opisujejo kulturo *ad hoc*;
- trditve pod črko C opisujejo kulturo *trga*;

- trditve pod črko D opisujejo kulturo *hierarhije*.

V vsakega od teh sklopov je potrebno med te štiri trditve razdeliti 100 točk. Točke zaposleni določi glede na to, katera trditev najbolj oziroma najmanj opisuje sedanje in prihodnje stanje kulture v družbi.

Vsak od posameznih sklopov opisuje naslednje dejavnike organizacijske kulture:

- v prvem sklopu so zajete *splošne karakteristike podjetja*;
- v drugem sklopu ocenjujemo *stil vodenja*;
- v tretjem sklopu prepoznavamo *sistem ravnanja z zaposlenimi*;
- v četrtem sklopu ugotavljamo *lepilo organizacije*;
- v petem sklopu prepoznavamo *strateške poudarke*;
- v šestem sklopu pa ugotavljamo *kriterije uspeha same družbe*.

#### 4.2.2.3 Zbiranje odgovorov

Vprašalnice sem konec meseca maja razdelila med zaposlene, ki so bili takrat prisotni na delovnem mestu (nekateri so bili odsotni iz različnih razlogov). Razdelila sem 20 vprašalnikov. Vrnjenih sem dobila 18 pravilno izpolnjenih vprašalnikov, ki sem jih vključila v analizo. Izpolnjevanje vprašalnikov je potekalo anonimno, saj tako zaposleni dajo bolj verodostojne odgovore.

#### 4.2.2.4 Analiza odgovorov

Pri analizi OCAI vprašalnika sem najprej seštela vsoto vseh točk za trditve A po vseh šestih vprašanjih za obstoječo kulturo. Povprečje sem dobila tako, da sem delila dobljeno vsoto s šest. Prav tako sem to storila za odgovore B, C in D za sedanjo oziroma obstoječo kulturo. Na enak način sem dobila podatke za kulturo, ki si jo zaposleni želijo v prihodnosti. Nato sem seštela vse povprečne vrednosti trditev A, B, C in D (posebej za sedanost in prihodnost) in dobljeno vsoto povprečij delila s številom vprašalnikov, ki sem jih vključila v analizo. Tako sem prišla do končnih rezultatov, to je povprečnih vrednosti trditev A, B, C in D ter jih tudi grafično predstavila.

Tabela 1: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanost in prihodnost (n=18)

KULTURA	A (klan)	B (Adhoc)	C (trg)	D (hierarhija)
<b>Sedanost</b>	653	446	314	388
<b>Prihodnost</b>	823	475	220	283

Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Tabela 2: Sedanja kultura v povprečju in prihodnja kultura v povprečju po podatkih iz vprašalnika (n=18)

KULTURA	A (klan)	B (Adhoc)	C (trg)	D (hierarhija)
<b>Sedanost - povprečje</b>	36,28	24,78	17,44	21,56
<b>Prihodnost - povprečje</b>	45,72	26,39	12,22	15,72
<b>Razlika v vrednosti</b>	<b>9,44</b>	<b>1,61</b>	<b>5,22</b>	<b>5,84</b>

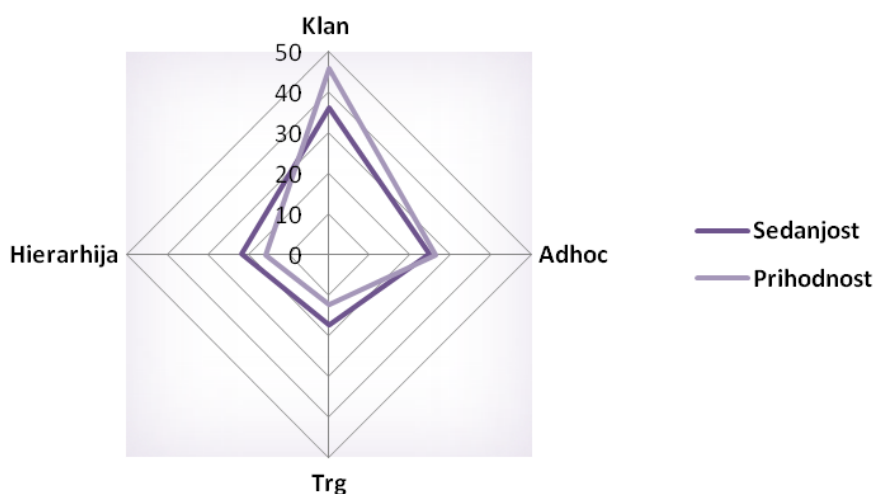
Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Iz Tabele 2 lahko vidimo, da trenutno v podjetju Ekdīs prevladuje kultura klana. Anketiranci so trditvam A namenili kar 36,28 točk, to je več kot tretjina vseh točk. Naslednji tip kulture, ki je najbolj prisoten, je kultura adhoc, ki za dobrih 11 točk zaostaja za kulturo klana. Temu tipu kulture sledita še kultura hierarhije in nazadnje kultura trga. Zame tak rezultat niti ni presenetljiv, saj sem že med opazovanjem dobila občutek, da v družbi prevladuje pozitivna energija, zaposleni se med seboj zelo dobro razumejo in si pomagajo, čutijo tudi precej veliko predanost in zvestobo družbi. Vodstvo zaposlene usmerja in jim skuša pomagati pri premagovanju ovir, pomembno je timsko delo.

S trenutno kulturo v družbi so zaposleni očitno kar zadovoljni. Iz Tabele 2 je namreč razvidno, da si kulture klana želijo tudi v prihodnosti. Največje povprečje tudi pri prihodnji kulturi dosegajo trditve A, ki pomenijo kulturo klana, to je kar 45,72 točk, kar je za 9,44 točk več kot je trenutno stanje. Prav tako je naslednji želeni tip kulture adhoc, ki dosega 1,61 točke več kot pri sedanem stanju, kar pomeni, da se prihodnje stanje skoraj ujema z dejanskim. Za kulturo hierarhije in trga pa velja, da v družbi nista tako močni kot prvi dve in si ju zaposleni tudi v prihodnje najmanj želijo. Pri obeh gre za odmik približno petih točk želenega v prihodnosti od dejanskega stanja (ne želijo si teh dveh kultur).

Eden od vzrokov za skladnost dejanske in želene organizacijske kulture je tudi ta, da je kolektiv v družbi relativno majhen. Zaposleni si želijo čim manj težav, probleme skušajo reševati sproti in si med seboj tudi pomagajo.

Slika 5: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture po mnenju zaposlenih



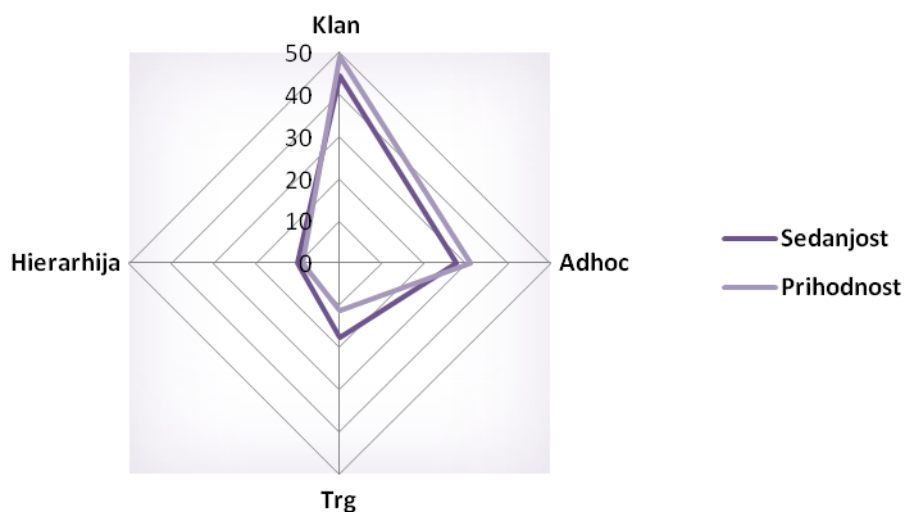
Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

V Sliki 5 sem rezultate vprašalnika prikazala v grafu, kjer se mogoče še bolj pregledno vidi, da je sedanja in prihodnja kultura družbe Ekdīs kultura klana. Moram pa poudariti, da gre pri teh rezultatih za povprečja, kar pomeni, da si lahko določeni posamezniki, ki so si seveda lahko v družbi zelo različni tako po izobrazbi, izkušnjah, sposobnostih in drugem, želijo drugačno organizacijsko kulturo, kot je prikazana v grafu. Tako bi težko rekli, da bi bila v tem primeru kultura klana dobra oziroma primerna za vse zaposlene.

V naslednjem delu bom skušala ugotoviti skladnost organizacijske kulture, se pravi ali različni vidiki organizacijske kulture poudarjajo enak tip organizacijske kulture - kulturo klana. Za lažjo predstavbo bom predstavila rezultate vprašalnika za vsak sklop posebej.

Glede na **glavne karakteristike organizacije** so zaposleni pričakovano dali v povprečju tako za sedanost kot za prihodnost največ točk opciji A (glej Sliko 6), kar pomeni, da prevladuje kultura klana. Tako zaposleni doživljajo organizacijo kot osebo zelo prijazno, kjer si med seboj pomagajo in zaupajo. Poleg tega je organizacija tudi precej dinamična in podjetna, doseženi rezultati so pomembni, vendar to ni prioriteta. Organizacija nima zelo jasne strukture in sistema kontrole ter formalnih pravil, ki bi določala, kaj in kako morajo zaposleni delati, vendar si zaposleni tega niti ne želijo.

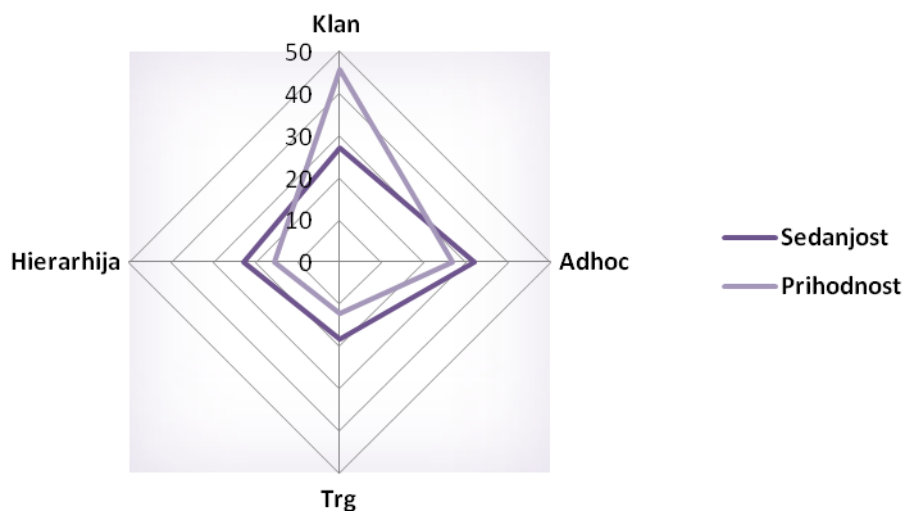
Slika 6: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na glavne karakteristike organizacije



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

**Stil vodenja** v družbi glede na tip organizacijske kulture ne sovпада s splošnimi ugotovitvami. Zaposleni so ocenili, da način vodenja v družbi najbolj ustreza kulturi adhoc, šele na drugem mestu je kultura klana, ostali dve kulturi sledita splošnim ugotovitvam (kultura hierarhije in nato kultura trga). Tako v podjetju vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje, malo manj pozornosti namenijo mentorstvu in svetovanju zaposlenim. To pa je v nasprotju s tem, kar si želijo zaposleni, namreč kulturo klana, ki so ji namenili kar dobrih 45 točk, kar je dobrih 18 točk več kot sedaj.

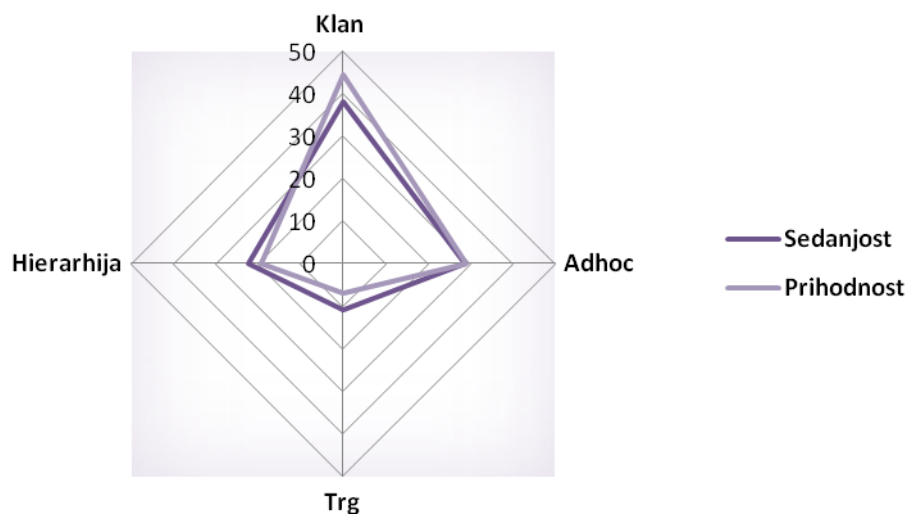
Slika 7: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na stil vodenja



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Pri **sistemu ravnanja z zaposlenimi** so le-ti ocenili, da prevladuje kultura klana, s čimer so zaposleni zadovoljni, saj si le-tega tudi želijo. Tudi pri tem sklopu so zaposleni na drugo mesto postavili adhoc kulturo in tudi po njihovih željah pade na drugo mesto. Člani podjetja si v prihodnje želijo, da bi vodstvo še bolj podpiralo timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med vodjo in zaposlenimi, čeprav je to v družbi že sedaj precej ustaljena praksa. Vprašani tudi menijo, da vodje podpirajo inovativnost, izvирnost in dopuščajo svobodno razmišljanje ravno v pravi meri, precejšnje težo pa ima tudi ustreznost delovnega mesta ter stabilni odnosi med zaposlenimi, pri katerih sta sedanje in željeno stanje tudi zelo blizu.

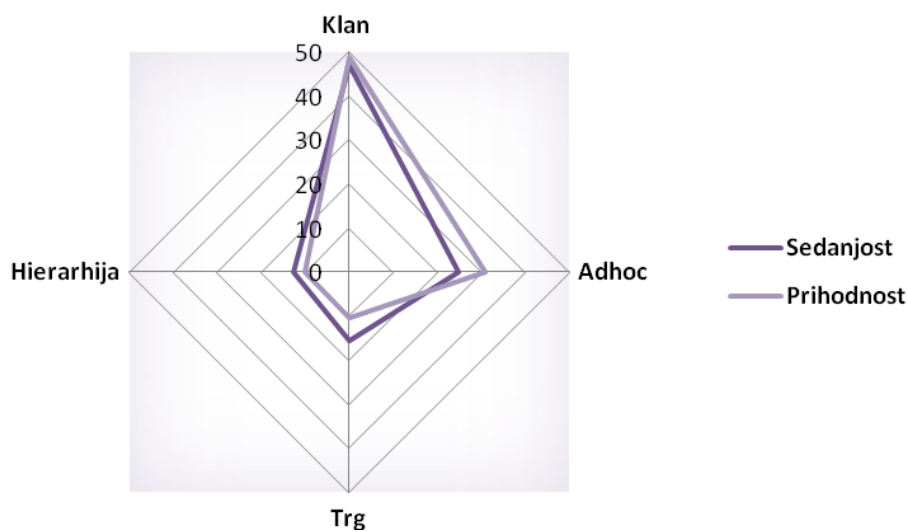
*Slika 8: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na sistem ravnanja z zaposlenimi*



*Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.*

Zaposleni menijo, da je **lepilo organizacije** oziroma tisto, kar organizacijo drži skupaj, zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so tudi zelo predani organizaciji. Tega si želijo tudi v prihodnosti. Kot lepilo organizacije je pomemben tudi (tako sedaj kot tudi v prihodnosti) nenehen napredek in inovativnost. Po pričakovanjih si ne želijo, da bi jih povezovali pretekli dosežki, formalna pravila in neosebni odnosi.

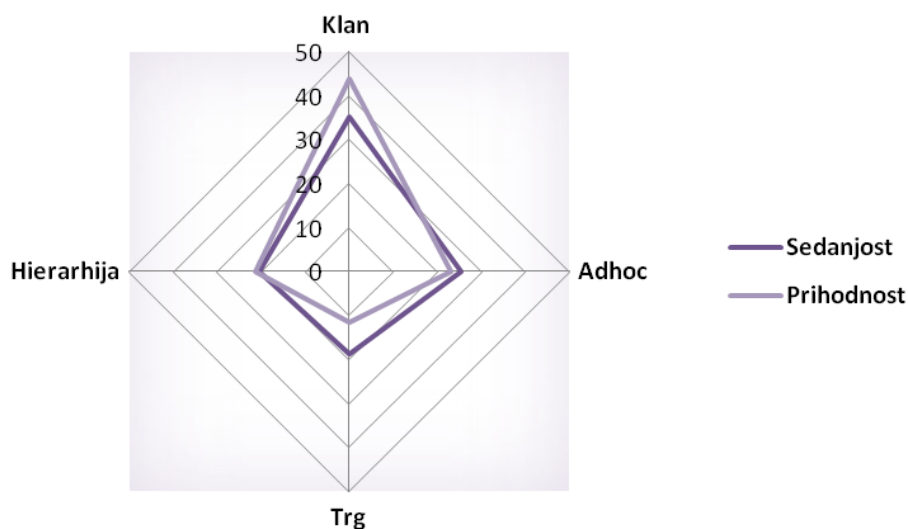
Slika 9: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na lepilo organizacije



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Glavni **strateški poudarki** podjetja so predvsem razvoj zaposlenih, zaupanje, odprtost in sodelovanje, česar si zaposleni želijo tudi v prihodnosti. Glede na sedanje stanje so ostali tipi kulture približno enako zastopani, glede na želje zaposlenih v prihodnosti pa si le-ti ne želijo poudarka na tekmovalnosti in doseženih rezultatih.

Slika 10: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na strateške poudarke

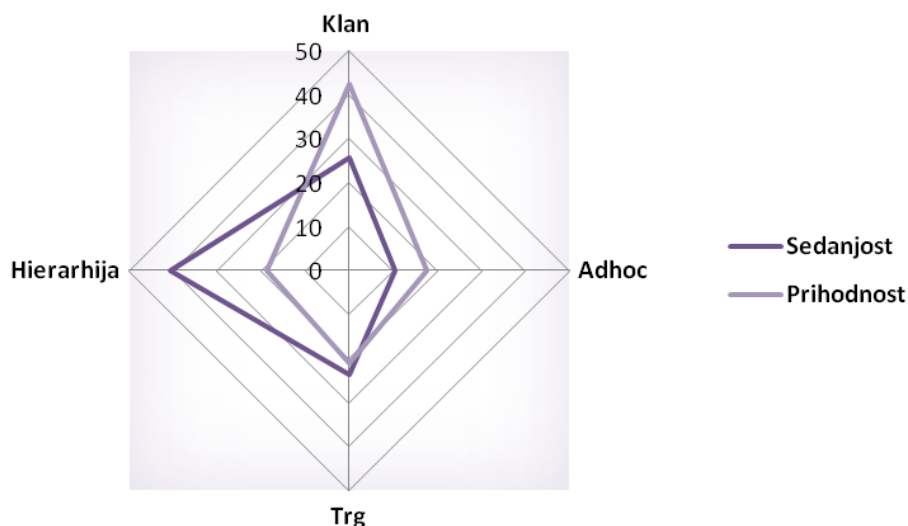


Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.



Glede **meril uspeha** je med sedanjim in prihodnjim stanjem največ neskladnosti, prav tako sedanje stanje ne sovпада s splošnimi ugotovitvami. Zaposleni so ocenili, da je organizacija uspešna, če je učinkovita, predvsem so pomembni nizki stroški proizvodnje (kultura hierarhije). Precej daleč zadaj sta trditvi, da za podjetje pomeni uspeh skrb za zaposlene in njihova predanost družbi ter biti boljši od konkurentov. V nasprotju s sedanjim stanjem si zaposleni v prihodnje želijo predvsem več izobraževanja, uvajanje timskega dela ter skrb za zaposlene, se pravi si želijo kulturo klana. Ostale kategorije se jim zdijo približno enako pomembne za njihovo prihodnost, in sicer postati vodilno podjetje na trgu, ponujati visoko kakovostne proizvode, biti učinkoviti in s tem dosežati nizke stroške ter uspeh na podlagi ponudbe novih in unikatnih storitev.

Slika 11: Primerjava sedanje in prihodnje organizacijske kulture glede na merilo uspeha



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

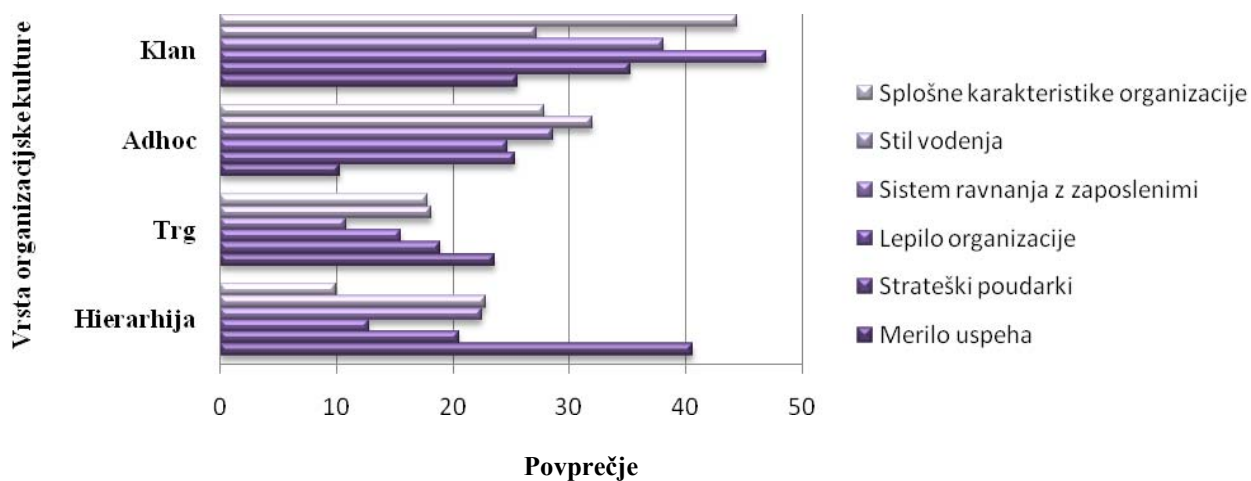
V povprečju je organizacijska kultura podjetja Ekdis glede na posamezne sklope razmeroma skladna z osnovnim tipom organizacijske kulture. Delno se razlikuje pri glavnih karakteristikah, vendar samo pri trditvah, ki so jim zaposleni dali najmanj točk. To velja za sedanjo in prihodnjo kulturo. Isto se zgodi pri lepilu organizacije, vendar so te razlike majhne in razmeroma nepomembne, saj gre zopet za trditve, ki so jim zaposleni namenili najmanj točk. Bolj pomembna je razlika v skladnosti s splošnimi ugotovitvami pri stilu vodenja, saj trenutno prevladuje kultura adhoc namesto kultura klana, ki si jo zaposleni želijo. Še bolj pa so vidna odstopanja pri merilih uspeha, kjer trenutno močno prevladuje kultura hierarhije, šele nato ji s precejšnjim zaostankom sledi kultura klana, ki pa je za zaposlene najbolj pomembna in zelena. Tretje mesto pripada kulturi trga, ki ima približno enako število točk kot prihodnje stanje, zaposleni pa si precej bolj želijo kulture adhoc, kot je v družbi prisotna sedaj.

Tabela 3: Povprečja alternativ A, B, C, in D glede na posamezni sklop za sedanjest in prihodnost

Sklop/Tip org. kulture	Sedanjest				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Splošne karakteristike organizacije	44,44	27,78	17,78	10,00	48,89	31,11	11,11	8,89
Stil vodenja	27,22	31,94	18,10	22,78	45,56	26,67	12,22	15,56
Sistem ravnanja z zaposlenimi	38,10	28,61	10,83	22,50	44,44	29,17	6,94	19,44

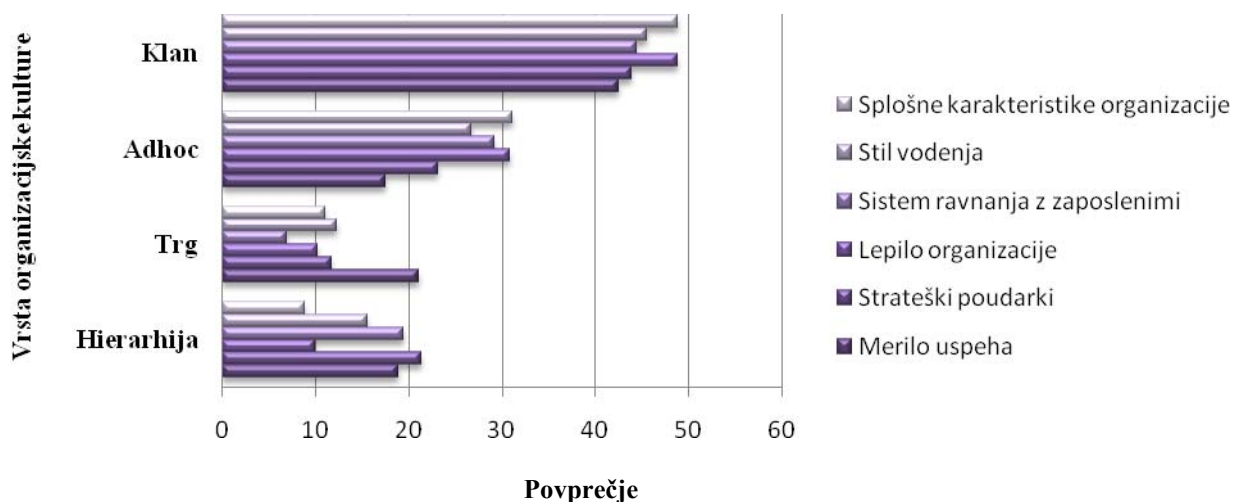
Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Slika 12: Profil povprečij alternativ A, B, C in D glede na posamezen sklop za sedanost



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Slika 13: Profil povprečij alternativ A, B, C in D glede na posamezen sklop za prihodnost



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

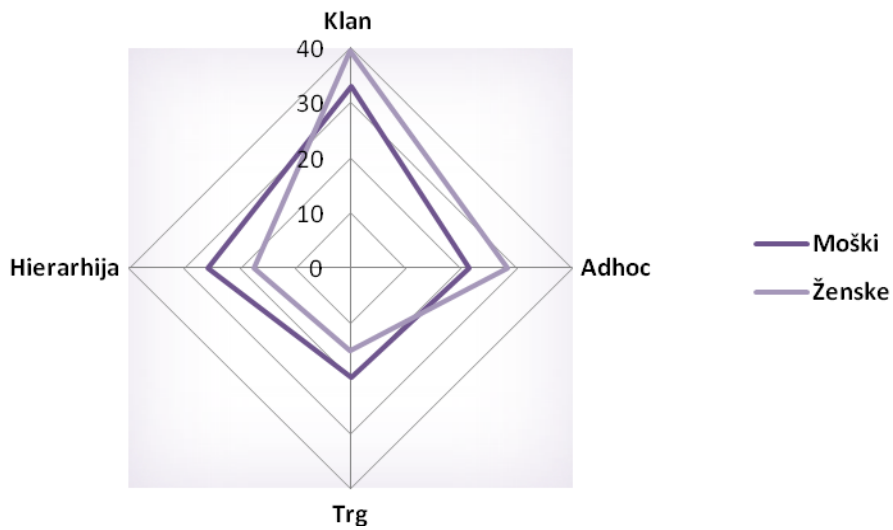
Za lažjo predstavo sem analizirala kulturo tudi glede na nekatere demografske dejavnike, ki sem jih prav tako vključila v vprašalnik. Zanimiva je primerjava odgovorov na vprašanja glede na **spol** vprašanih. Na tem mestu moram poudariti, da je anketo rešilo 9 moških in 9 žensk. Rezultati se po spolu precej razlikujejo pri ocenah sedanjega stanja. Ženske so v povprečju ocenile, da močno prednjači kultura klana s kar dobrimi 39 točkami, sledi ji kultura adhoc z dobrimi 28 točkami, nato kultura hierarhije in nazadnje kultura trga, ki imata najmanj točk (glej Tabela 4). Tako kultura po mnenju žensk sovпада s splošnimi ugotovitvami. Moški nasprotno čutijo, da sicer prednjači kultura klana, vendar z manj točkami kot pri ženskah (33 točk, pri ženskah skoraj 39 in pol), kulturi klana pa je precej blizu kultura hierarhije s skoraj 26 točkami. Dokaj blizu sta ji še kultura adhoc z dobrimi 21 točkami in kultura trga s slabimi 20 točkami. Iz tabele je tudi razvidno, da so ženske s kulturo v povprečju dokaj zadovoljne. Malo večje odstopanje se pojavi le pri kulturi klana in trga, pri obeh za okrog pet točk (kulturo klana bi izboljšale, zmanjšale pa bi moč kulture trga). Pri moških je slika precej drugačna. Najbolj očitna je velika želja po kulturi klana (prihodnje stanje je za skoraj 15 točk večje od sedanjega), želijo pa si tudi večjo moč adhoc kulture. Razlike so tudi pri ostalih dveh kulturah, ki pa si ju moški manj želijo (kultura hierarhije kar za 10 točk manj). Če povzamem, so ženske v povprečju veliko bolj zadovoljne s sedanjo kulturo kot moški, kar tudi sovпада s splošnimi ugotovitvami, za moške to ne velja. Pri prihodnjih stanjih so ženske manj zahtevne kot moški, za oba spola pa velja, da prihodnja kultura sovпада s splošnimi ugotovitvami.

Tabela 4: Povprečja alternativ A, B, C, in D glede na spol za sedanost in prihodnost

	Sedanost				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
<b>Moški</b>	298	192	179	232	423	215	123	139
<b>N</b>	9	9	9	9	9	9	9	9
<b>Povprečje</b>	<b>33,11</b>	<b>21,33</b>	<b>19,89</b>	<b>25,78</b>	<b>47,00</b>	<b>23,89</b>	<b>13,67</b>	<b>15,44</b>
<b>Ženske</b>	355	254	135	156	399	260	98	143
<b>N</b>	9	9	9	9	9	9	9	9
<b>povprečje</b>	<b>39,44</b>	<b>28,22</b>	<b>15,00</b>	<b>17,33</b>	<b>44,33</b>	<b>28,89</b>	<b>10,89</b>	<b>15,89</b>

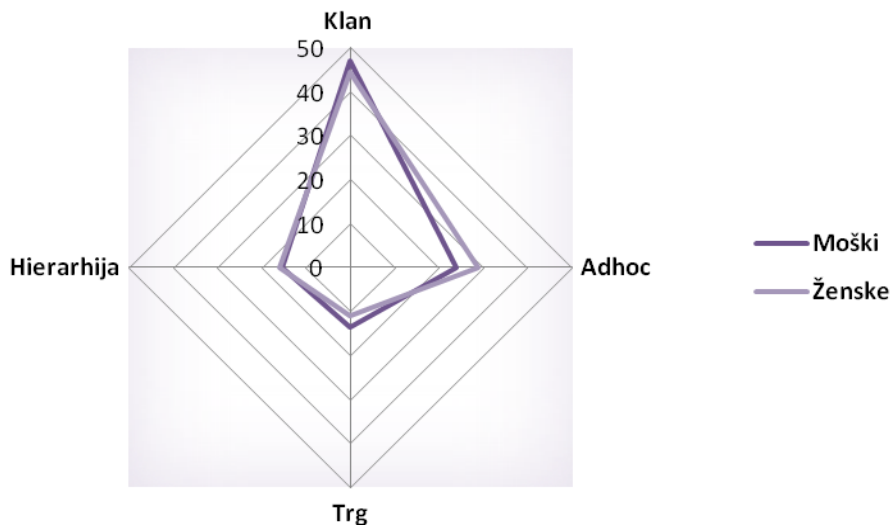
Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Slika 14: Profil organizacijske kulture glede na spol za sedanjost



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Slika 15: Profil organizacijske kulture glede na spol za prihodnost



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

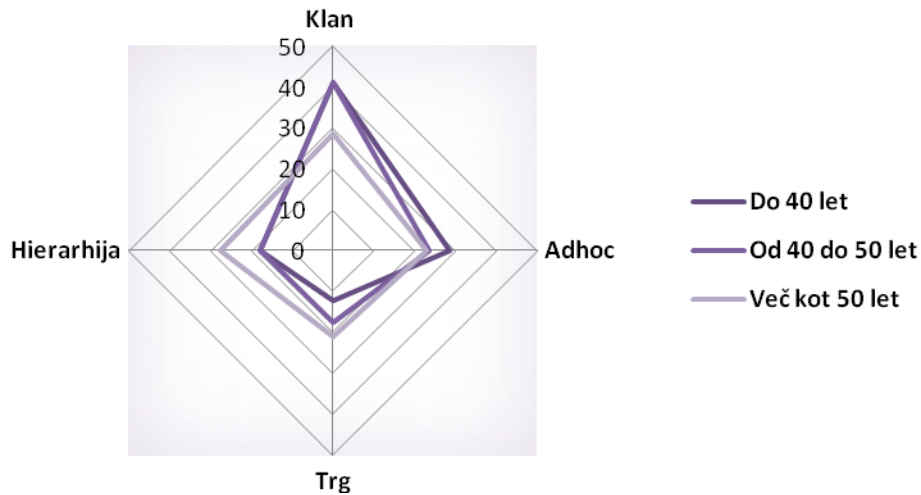
V nadaljevanju bom predstavila tudi analizo vprašalnika glede na **starost** zaposlenih. Najprej moram omeniti, da sem združila prvi dve kategoriji (do 30 let in od 30 do 40 let), saj sem imela le en izpolnjen vprašalnik, kjer je bil zaposleni star med 30 in 40 let in tako vzorec ne bi bil reprezentativen. Poleg tega je nekdo, ki je star malo čez 30 let, po razmišljanju verjetno bližje nekemu, ki je star malo pod 30, kot pa nekemu, ki je star nekaj čez 40 let. Če gledamo tabelo (Tabela 5), lahko ugotovimo, da sta si obe kategoriji do 50 let podobni pri občutenju sedanjega stanja. Za obe velja, da sovpadata s splošnimi ugotovitvami (najbolj je prisotna

kultura klana, nato kultura adhoc, sledi kultura hierarhije in na koncu kultura trga). Zaposleni, ki spadajo v ti dve kategoriji, občutijo razliko le pri kulturi adhoc in kulturi trga (stari do 40 let so kulturo adhoc ocenili s petimi točkami več kot stari od 40 do 50 let, za kulturo trga velja ravno obratno). Stari nad 50 let razmišljajo drugače, prav tako sedanjo kulturo razumejo drugače. Vsem tipom kulture so dali približno enako točk (razlika med najmanj in najbolj prisotno kulturo v družbi je le dobrih 7 točk). Zanimivo je tudi, da so sicer uvrstili kulturo klana na prvo mesto (z dobrimi 28 točkami), vendar so takoj za njo uvrstili kulturo hierarhije s samo dobro točko razlike. Kulturi adhoc pripada šele tretje mesto in skoraj 23 točk, sledi pa ji kultura trga z 21 točkami. Pri zeleni kulturi so si zaposleni bolj enotni. Vse tri kategorije si želijo kulture, ki sovpada s splošnimi ugotovitvami. Pri vseh prednjači kultura klana, sledi ji kultura adhoc, nato kultura hierarhije, ki si je stari do 40 let želijo bolj kot ostali, in nazadnje kultura trga, ki si je mlajši od 40 let želijo manj kot ostali. Verjetno so za nastale rezultate krivi tudi delavci sami. Starejši so iz preteklosti bolj navajeni na družbe s hierarhično kulturo, zato se mogoče tudi sami tako obnašajo in čutijo močno prisotnost hierarhije. Ker imajo več problemov pri sprejemanju novih stvari, jim verjetno tudi vodje prizanašajo pri tem, zato imajo občutek, da je adhoc kultura prisotna v manjši meri, kot jo občutijo mlajši.

*Tabela 5: Povprečja alternativ A, B, C, in D glede na starost za sedanost in prihodnost*

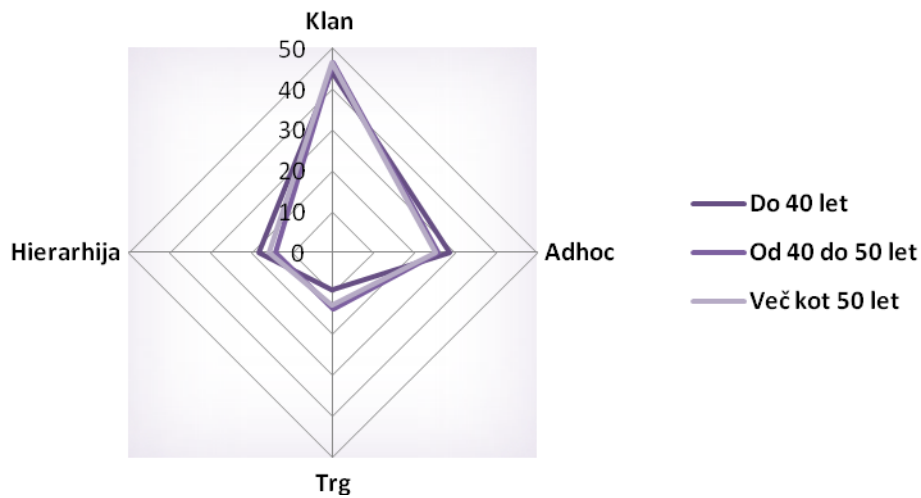
	Sedanost				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
<b>Do 40 let</b>	206	143	62	90	221	143	46	90
<b>N</b>	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Povprečje</b>	<b>41,20</b>	<b>28,60</b>	<b>12,40</b>	<b>18,00</b>	<b>44,20</b>	<b>28,60</b>	<b>9,20</b>	<b>18,00</b>
<b>Od 40 do 50 let</b>	247	142	105	107	278	155	83	84
<b>N</b>	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>povprečje</b>	<b>41,17</b>	<b>23,67</b>	<b>17,50</b>	<b>17,83</b>	<b>46,33</b>	<b>25,83</b>	<b>13,83</b>	<b>14,00</b>
<b>Več kot 50 let</b>	200	161	148	192	324	177	91	108
<b>N</b>	7	7	7	7	7	7	7	7
<b>povprečje</b>	<b>28,57</b>	<b>23,00</b>	<b>21,14</b>	<b>27,43</b>	<b>46,29</b>	<b>25,29</b>	<b>13,00</b>	<b>15,43</b>

*Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.*



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Slika 17: Profil organizacijske kulture glede na starost za prihodnost



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Na tem mestu bom predstavila analizo vprašalnika glede na **izobrazbo** zaposlenih. Omeniti moram, da sem določene kategorije v analizi združila, čeprav sem jih v vprašalniku imela razdeljene na več kategorij. Vzrok je relativno majhno število zaposlenih in posledično majhno število zaposlenih v določeni kategoriji, kar pomeni tudi slabšo reprezentativnost rezultatov. Tako sem združila prvi dve kategoriji v eno, to sta dveletna srednja šola ali poklicna šola in manj. Druga kategorija (tretja v vprašalniku) je ostala enaka, to je srednja šola. Četrto in peto kategorijo iz vprašalnika pa sem pri analizi združila v tretjo, torej višja ali

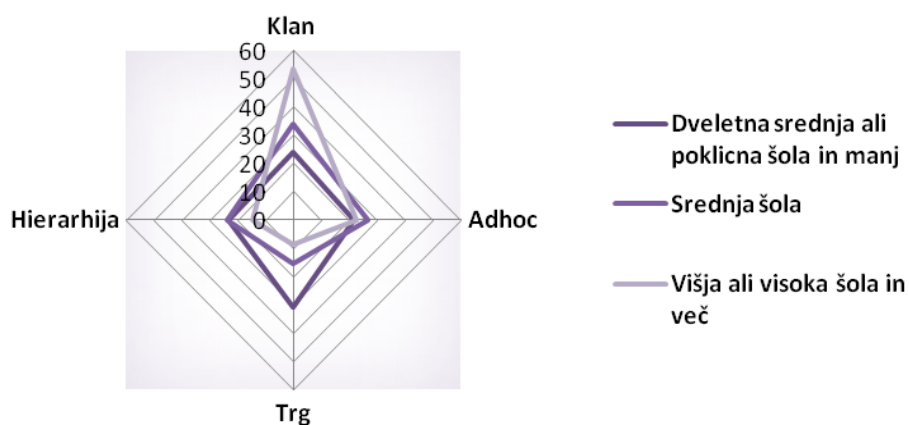
visoka šola in več. Po pričakovanjih so z dosedanjo kulturo najmanj zadovoljni nižje izobraženi. Sedanjo kulturo ocenjujejo kot tipično kulturo trga, ostale profile organizacijske kulture ocenjujejo približno enako. Njihova ocena ne sovпада s splošnimi ugotovitvami. To je po vsej verjetnosti tudi posledica tega, da so manj izobraženi postavljeni na nižja delovna mesta, kjer imajo manj svobode pri svojem delu in zato posledično čutijo večjo moč kulture trga, saj so mnenja, da so pomembni samo rezultati, se pravi narediti čim več v čim krajšem času. Tisti zaposleni, ki imajo končano srednjo šolo, sedanjo kulturo ocenjujejo kot kulturo klana, celotna ocena pa sovпада s splošnimi ugotovitvami. Tisti z višjo ali visoko šolo in več so kot najmočnejšo ocenili kulturo klana (s kar 53,75 točkami), najmanj točk pripisujejo kulturi trga, celotna ocena pa je enaka splošni. Pri željah za prihodnost so si vse kategorije enotne. Vsi si želijo kulture klana, nato adhoc, zatem kulture hierarhije in na koncu kulture trga. Zanimivo pa je, da si kulture klana tisti manj izobraženi želijo veliko manj, kot bolj izobraženi, saj so ji namenili le dobrih 33 točk, medtem ko so višje izobraženi temu tipu kulture namenili kar dobrih 54 točk. Tako lahko povzamemo, da so višje in visoko izobraženi najbolj zadovoljni z obstoječo kulturo, tisti z najnižjo izobrazbo pa najmanj. Vzrok je verjetno v delovnih mestih. Visoko izobraženi so na višjih delovnih mestih, ki jim dopuščajo več svobode in kreativnosti, lažje se dokažejo in so posledično lažje in bolje nagrajeni.

Tabela 6: Povprečja alternativ A, B, C, in D glede na izobrazbo za sedanjost in prihodnost

	Sedanjost				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
<b>Dveletna srednja ali poklicna šola</b>	96	88	123	93	134	98	84	84
<b>N</b>	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Povprečje</b>	<b>24,00</b>	<b>22,00</b>	<b>30,75</b>	<b>23,25</b>	<b>33,50</b>	<b>24,50</b>	<b>21,00</b>	<b>21,00</b>
<b>Srednja šola</b>	342	268	156	235	472	274	98	157
<b>N</b>	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>povprečje</b>	<b>34,2</b>	<b>26,8</b>	<b>15,6</b>	<b>23,5</b>	<b>47,2</b>	<b>27,4</b>	<b>9,8</b>	<b>15,7</b>
<b>Višja ali visoka in več</b>	215	91	35	59	217	103	38	42
<b>N</b>	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>povprečje</b>	<b>53,75</b>	<b>22,75</b>	<b>8,75</b>	<b>14,75</b>	<b>54,25</b>	<b>25,75</b>	<b>9,50</b>	<b>10,50</b>

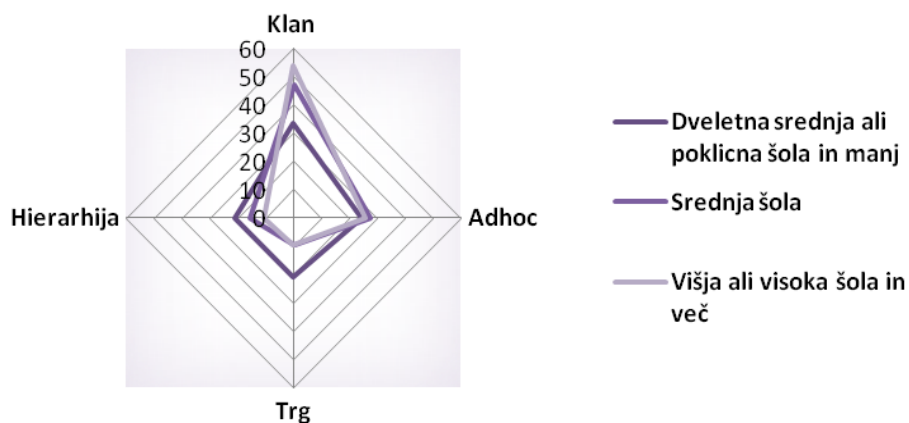
Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Slika 18: Profil organizacijske kulture glede na izobrazbo za sedanjost



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

Slika 19: Profil organizacijske kulture glede na izobrazbo za prihodnost



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.

V organizaciji si prizadevajo, da bi bili zaposleni zadovoljni in bi svoje delo opravljali z veseljem. Analiza družbe Ekdis je pokazala, da so v povprečju zaposleni zadovoljni s kulturo v podjetju, vendar to ne pomeni, da so tudi vsi posamezniki zadovoljni. V večini primerov se rezultati, ločeni po različnih kategorijah, ujemajo s splošnimi ugotovitvami, pri nekaterih pa se le pojavi razlika. Tu bi izpostavila analizo glede na stil vodenja, merilo uspeha in izobrazbo. Razlike pri obravnavi glede na splošne karakteristike organizacije, lepilo organizacije in glede na spol so majhne in se mi ne zdijo tako pomembne.



### 4.2.3 Usmeritve pri spreminjanju organizacijske kulture

Glede na rezultate analize vprašalnika sem ugotovila, da v podjetju Ekdis prevladuje kultura klana, le-te pa si zaposleni želijo tudi v prihodnje. V povprečju so zaposleni z obstoječo kulturo zadovoljni, kar pomeni, da jih vodstvo vodi v pravo smer. Prav zato v podjetju niso potrebne drastične spremembe kulture, držijo naj se začrtanih smernic, vendar to ne pomeni, da nekatere spremembe niso možne in zelene. Predlagam, da se podjetje osredotoči predvsem na stil vodenja, merila uspeha in nižje izobražene.

Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje, zaposleni pa si želijo, da bi imeli vodje vlogo mentorjev in bi jim svetovali pri delu. Na tem mestu bi v prvi vrsti svetovala zaposlenim, da vodstvu dajo vedeti, da si njihovega mentorstva želijo in da potrebujejo nasvete pri delu, ki ga opravljajo. Vodstvo pa naj poskuša predvideti, kdaj zaposleni potrebujejo pomoč, saj je marsikateremu zaposlenemu težko priznati, da dela ne more opraviti sam. Pri tem je zelo pomembna dobra komunikacija in dovolj pogosti stiki med nadrejenimi in podrejenimi. Vodja naj bo čim večkrat na voljo zaposlenim za posvet, mogoče bi bilo koristno, da si vodilni vzamejo določeno uro vsak dan, ko so na voljo zaposlenim. Ko le-ti potrebuje nasvet ali pomoč pri določeni nalogi, je dobro, če se že vnaprej z vodjo dogovorita za sestanek, ko imata oba čas. Če je tisti čas eden od njiju odsoten, naj to sporoči prej in naj se še isti trenutek dogovorita za drugo uro ali dan, drugače lahko pride do tega, da se pozabi ali celo prestavlja sestanek v nedogled, zaposleni pa v tem času že obupa ali pa potrebuje nasvet že v tistem trenutku. V takem primeru delo ponavadi opravi sam in lahko se zgodi, da le-to ni opravljeno dobro. Če vodja ne pozna področja, pri katerem ga zaposleni prosi za pomoč, naj mu posreduje kontakt, kamor se lahko obrne (če ga seveda ima). Dobro je tudi, če zaposlene pošlje na izobraževanje ali se ga udeleži sam ali pa skupaj z zaposlenimi.

Neskladje s splošnimi ugotovitvami se pojavi tudi pri merilih uspeha, za katere velja mnenje, da je organizacija uspešna, če je učinkovita in dosega nizke stroške proizvodnje. Zaposleni si v prihodnje želijo več izobraževanja, uvajanje timskega dela in skrb za zaposlene. V podjetju bi morali vsi poskrbeti za še bolj sproščeno in prijateljsko komuniciranje med zaposlenimi, ki bi še bolj temeljilo na zaupanju in ne toliko na govoricah. Za take odnose pa je dobro poznati tudi nekaj psihologije, da vodje lahko iz obnašanja zaposlenih ugotovijo, če je nekaj narobe. Tako za vodje kot za ostale zaposlene predlagam, da se udeležijo kakšne delavnice (vodje o odnosih z ostalimi vodstvenimi delavci in zaposlenimi na nižjih ravneh, spoznavanju govorce telesa, ostali zaposleni pa delavnice o timskem delu, mogoče celo skupni izleti, ki jih nekatera podjetja organizirajo prav za take time ali pa celo izlet v adrenalinski park, kjer si morajo zaposleni popolnoma zaupati). Vse te stvari bi pripomogle k boljšemu počutju zaposlenih, zaupanju, čutili bi, da se jim vodstvo posveča, posledično pa bi seveda tudi bolje izpolnili ravno tiste cilje, za katere se jim zdi, da so trenutno pomembni za organizacijo (učinkovitost). Seveda tudi na tem mestu pride v poštev izobraževanje. Tako razni seminarji kot tudi izobraževanje med zaposlenimi. Na tak način se pravzaprav lahko zelo veliko naučijo.

Naslednja stvar, ki je zelo pomembna, ko govorimo o merilih uspeha, pa je sistem nagrajevanja in sankcioniranja. Vodje morajo zaposlene pohvaliti, ko nekaj naredijo dobro in tudi grajati, ko naredijo nekaj slabega. Po mojem mnenju je predvsem za višje izobražene na višjih delovnih mestih najbolj pomembna (javna) pohvala, za tiste z nižjimi dohodki pa verjetno denarna nagrada. S tem bi verjetno tudi tiste, ki delajo slabše, motivirali za boljše in bolj odgovorno delo. S sistemom nagrajevanja zaposlenim pokažemo, da spremljamo njihovo delo, so opaženi in smo jim hvaležni, če ga dobro opravijo.

Pri analizi sem ugotovila tudi, da so precej velika odstopanja od splošnih ugotovitev pri nižje izobraženih. Le-ti čutijo, da je v kulturi najbolj prisotna kultura trga, želijo pa si kulture klana. Tako ima ta kategorija zaposlenih občutek, da se vodstvo z njimi premalo ukvarja. Verjetno delajo zato, ker morajo preživeti, občutek imajo, da mora biti organizacija čim bolj konkurenčna in morajo zato več delati, za kar pa niso primerno nagrajeni. Predlagam, da vodstvo obišče zaposlene, ki delajo na nižjih delovnih mestih vsaj enkrat na mesec ali 14 dni, se z njimi pogovarja, jim prisluhne. Verjetno so ti zaposleni mnenja, da si zaslužijo višji dohodek, zato je pomembno, da se določi in predvsem izvaja sistem nagrajevanja. Kot sem že omenila, je tem zaposlenim navadno več vredna denarna nagrada kot pohvala. Vodstvo naj pove, koga je nagradilo in zakaj, saj tako tudi ostali vidijo, da niso le prazne besede in se s plača potruditi. Vodstvo naj jim da vedeti, da se lahko obrnejo na njih, ko imajo težave, ki jih ne morejo rešiti v okviru svojega oddelka. Pomembno je tudi, da jim vodje povedo, da so tudi oni pomembni za organizacijo in da bodo lahko napredovali, če bodo za to izpolnjeni pogoji (npr. primerna izobrazba, prosto delovno mesto, delovne navade,...). To lahko zaposlene celo spodbudi, da se začnejo izobraževati.

Vse te spodbude, rešitve in predlogi lahko pomagajo izboljšati organizacijsko kulturo, vendar morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni. Zavedati se moramo, da je spreminjanje kulture dolgotrajen proces, zato ne smemo takoj obupati, rezultati se bodo pokazali šele čez čas.

## **SKLEP**

Organizacijska kultura je neoprejemljiv pojem in se je navadno niti ne zavedamo, zato ima tudi vrsto različnih opredelitev. Velja pa neko skupno prepričanje, da organizacijsko kulturo sestavljajo skupne vrednote, običaji, prepričanja, filozofija, zgodbe. Lahko bi rekli, da kulturo sestavljamo ljudje, člani organizacije. Tako kot smo si različni mi, pa so si med seboj različne tudi kulture organizacije.

V zadnjih letih se podjetja vedno bolj zavedajo, kako pomembna je kultura. Ima velik vpliv predvsem na zaposlene, le-ti pa seveda na poslovne partnerje in stranke, zato je tudi od kulture v organizaciji odvisna uspešnost podjetja. Podjetje je uspešno, če je konkurenčno, se pravi je tudi kultura lahko ena od konkurenčnih prednosti podjetja. Pri tem pa je pomembno,

da te prednosti druga podjetja ne morejo posnemati in tudi če bi jo, bi bila verjetno za drugo podjetje neprimerna in zato nekonkurenčna.

Praktični del diplomske naloge temelji na vprašalniku OCAI (merilni instrument organizacijske kulture) Camerona in Quinna. Na podlagi tega vprašalnika sem določila prevladujoč tip organizacijske kulture v podjetju Ekdis in kakšno kulturo si zaposleni želijo v prihodnosti. Ugotovila sem, da je v povprečju večina mnenja, da v podjetju prevladuje kultura klana, kar pomeni, da je organizacija fleksibilna, usmerjena navznoter, pomembni so zaposleni in njihovo počutje ter njihovo skupno (timsko) delovanje.

Zaposleni menijo, da je največje odstopanje od povprečja pri merilih uspeha, sledita mu stil vodenja in kategorija nižje izobraženih. Ocenili so, da ima podjetje glede na merila uspeha kulturo hierarhije, za prihodnost pa si želijo kulture klana. Se pravi, da je organizacija uspešna, če je učinkovita, zaposleni pa si v prihodnje želijo, da bi za podjetje pomenilo uspeh izobraževanje zaposlenih, timsko delo in skrb za zaposlene. Pri stilu vodenja so zaposleni mnenja, da prevladuje adhoc kultura. Vodstvo ceni podjetništvo in inovativnost, zaposleni pa si želijo več mentorstva in svetovanja nadrejenih. Odstopanje se pojavi tudi pri najmanj izobraženih. Ti so mnenja, da v organizaciji prevladuje kultura trga, tako so najpomembnejše naloge, ki morajo biti dobro opravljene, pomembni so rezultati. Ta kategorija zaposlenih si želi organizacije, ki je usmerjena navznoter, torej k zaposlenim (kultura klana).

Vodstvu ni potrebno bistveno spreminjati kulture v organizaciji. Osredotoči naj se na tiste kategorije, kjer so bila ugotovljena pomembnejša odstopanja. Posvetijo naj se še boljši komunikaciji, kjer naj bo največji poudarek na dialogu. Vodstvo naj si vzame več časa za svetovanje in mentorstvo zaposlenim, ko ga ti potrebujejo. Nasprotno naj zaposleni izrazijo željo po pomoči. S tem je povezano tudi izobraževanje zaposlenih (tako s strani vodstva, kot tudi zunanje izobraževanje). Tudi sistem nagrajevanja in spodbujanja lahko pri zaposlenih vzbudi občutek, da vodstvo spremlja njihovo delo in da so za organizacijo pomembni. Vse to seveda zahteva čas in vztrajnost. Zelo pomembno je, kako se sprememb loti vodstvo, vendar brez sodelovanja in želje zaposlenih po spremembah ne gre.

Zaposleni so eden najpomembnejših faktorjev za uspešno organizacijo. Brez sposobnih, zadovoljnih in motiviranih zaposlenih vodstvo ne more uresničiti niti najboljših strategij in ciljev. Prej kot se vodstvo in tudi ostali zaposleni tega zavejo, lažje z medsebojnim sodelovanjem oblikujejo (ali spremenijo) organizacijsko kulturo v tako, kot si jo vsi želijo. Seveda pa si morajo tega želeli in vzajemno sodelovati vsi, tako nadrejeni, kot podrejeni.

## **LITERATURA IN VIRI**

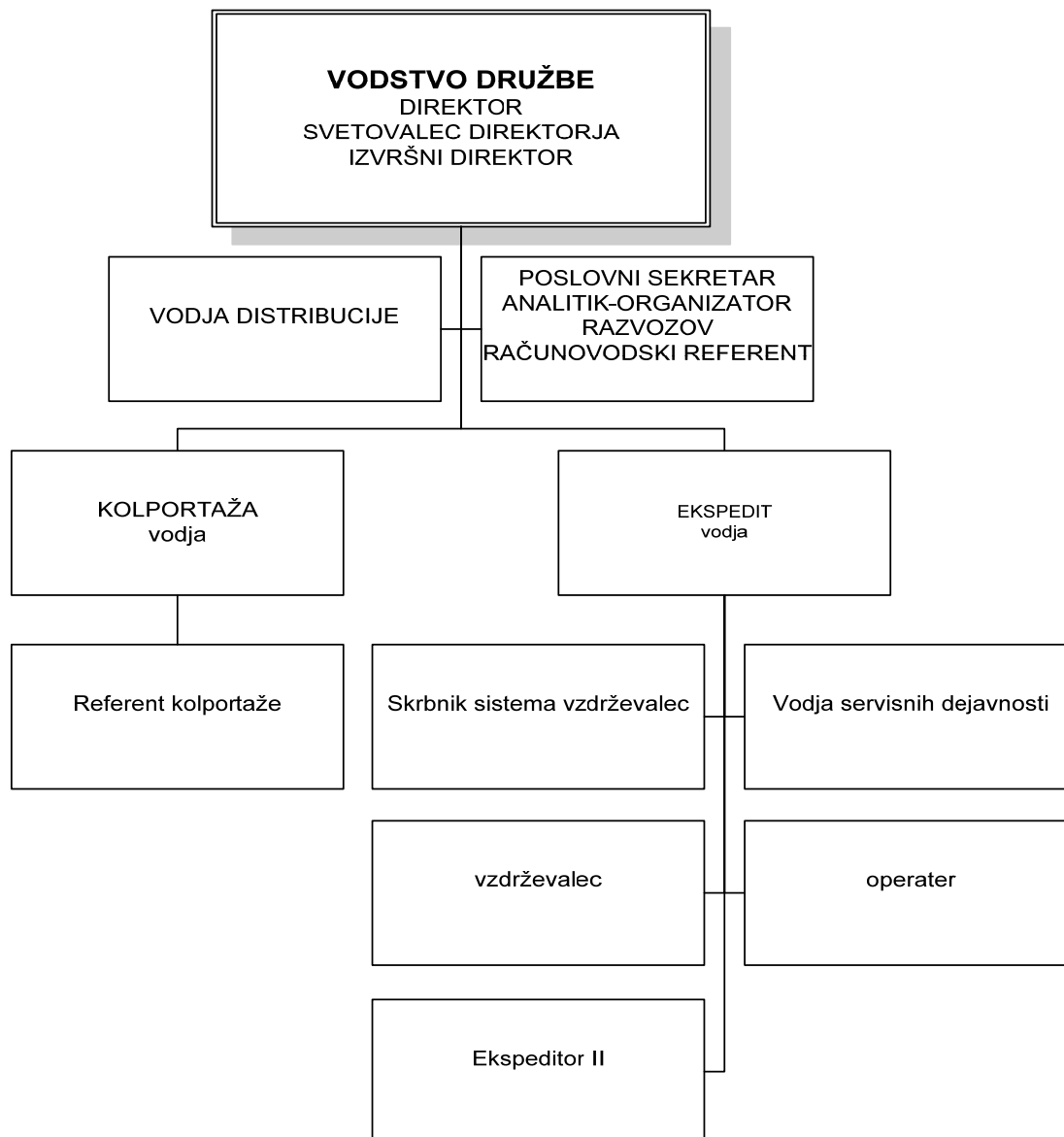
1. *Akt o organizaciji dela in delovnih mest* (2005). Ljubljana: Ekdis, d.o.o.
2. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. (4<sup>th</sup> ed.) London: Kogan Page.
3. Banner, D.K. & Gagne T.E. (1995). *Designing Effective Organizations. Traditional & Transformational Views*. Thousand Oaks: Sage Publications.
4. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
5. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Škrinjar, R., Jaklič, J. & Indihar Štemberger, M. (2006). *Organizational Learning Culture as the Link between Business Process Orientation and Organizational Performance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Frost P.J. (1985). *Organizational Culture*. California: Sage Publications.
7. Gorišek, K., Tratnik, G. & Likar, I. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih - priložnost za poslovni uspeh : vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
8. Handy, C.B. (1990). *Understanding Voluntary Organizations*. London: Penguin Books.
9. *Interna gradiva družbe Ekdis*.
10. Ivanko, Š. Et al. (1990). *Osnove organiziranja poslovanja in dela*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
12. Kavčič, B. (1994). Organizacijska kultura. V S. Možina et al., *Management* (str.174-209). Radovljica: Didakta.
13. Kos, M. (2000). *Menedžment dodane vrednosti: podjetniško dohitevanje EU*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Lipičnik, B. (2000). *Organizacij podjetja*. (6. izd.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
16. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh* (str. 498-539). Radovljica: Didakta.
18. Newstrom, J.W. & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. (9<sup>th</sup> ed.) New York: McGraw-Hill.
19. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3rd ed.) San Francisco: Jossey Bass.
23. Tavčar, M.I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
24. Tavčar, M.I. (2002). Kultura dežel in organizacij. V S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh* (str.176-205). Radovljica: Didakta.

25. Tolfo, C. & Wazlawick, R.S. (2008). The influence of organizational culture on the adoption of extreme programming. *The Journal of Systems and Software*, article in press.
26. Tosi, H.L. (1990). *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*. Boston: PWS-KENT.
27. Tsui, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R. & Wu J.B. (2006). Unpacking the relationship between CEO Leadership Behavior and rganizational Culture. *The Leadership Quarterly*, (17), 113-137.
28. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.



# PRILOGE

## Priloga 1: Organizacijska struktura družbe Ekdis



*Vir: Akt o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest, 2005, str. 18.*



## Priloga 2: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v podjetju Ekdis

**Spoštovani! Sem Urša Bergant, študentka, študentka dodiplomskega študija Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo z naslovom Analiza organizacijske kulture v podjetju Ekdis d.o.o. Prosim Vas za sodelovanje pri vprašalniku, ki mi bo pomagal pri pisanju diplomskega dela. Vprašalnik se imenuje OCAI in je namenjen ugotavljanju organizacijske kulture v podjetju. Vprašalnik je anonimen, podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.**

NAVODILA: Vprašalnik je razvrščen v šest sklopov, s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo. Vsak od teh sklopov ima po štiri trditve (A, B, C, D). Med te štiri trditve v vsakem sklopu poljubno razdelite 100 točk glede na to, koliko je posamezna trditev ustrezna opisu kulture v vaši organizaciji. primer če je pri prvem vprašanju trditev A najbolj ustrezna opisu kulture vaše organizacije, trditvi B in C sta zelo blizu opisu kulture vaše organizacije, trditev D skoraj ni podobna opisu kulture organizacije, boste *mogoče* dali A 55 točk, B in C vsaki po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **seštevek vedno 100 točk!**

Na začetku sem dodala tri vprašanja, ki mi bodo pomagala pri analizi vprašalnika.

Za Vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem in Vam želim veliko uspeha pri delu!

## VPRAŠALNIK: Merilni instrument organizacijske kulture

	<b>1. Glavne karakteristike organizacije</b>	<b>Sedaj</b>
<b>A</b>	Organizacija je osebu zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	
<b>B</b>	Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo pripravljeni veliko tvegati.	
<b>C</b>	V organizaciji so pomembni doseženi rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med seboj zelo tekmovalni in stremimo k dosežkom.	
<b>D</b>	Organizacija ima zelo jasno strukturo in sistem kontrole. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in kako morajo zaposleni delati.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>2. Stil vodenja</b>	<b>Sedaj</b>
<b>A</b>	Vodstvo organizacije je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenih pri delu.	
<b>B</b>	Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.	
<b>C</b>	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije, kateri se lahko dosežejo tuda na zelo agresiven način.	
<b>D</b>	Vodstvo je nagnjeno predvsem h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>3. Sistem ravnanja z zaposlenimi</b>	<b>Sedaj</b>
<b>A</b>	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	
<b>B</b>	Managerji podpirajo individualno tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.	
<b>C</b>	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.	
<b>D</b>	Vodenje v organizaciji temelji na zagotovitvi in ustreznosti delovnega mesta ter na predvidljivosti in stabilnosti v odnosih med zaposlenimi.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>4. Lepilo organizacije</b>	<b>Sedaj</b>
<b>A</b>	Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.	
<b>B</b>	Kar organizacijo drži skupaj je nenehen napredek in inovativnost. Poudarek je predvsem "živeti na robu" oziroma biti v samem vrhu.	
<b>C</b>	Kar organizacijo drži skupaj so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.	
<b>D</b>	Kar organizacijo drži skupaj so predvsem formalna pravila in politika organizacije. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarim.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>5. Strateški poudarki</b>	<b>Sedaj</b>
<b>A</b>	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. V organizaciji cenijo zaupanje, odprtost in sodelovanje.	
<b>B</b>	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanja novih izzivov. Vedno poskušajo nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.	
<b>C</b>	Organizacija poudarja tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.	
<b>D</b>	Organizacija si želi predvsem stabilnosti in trajnosti. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim dogodkom je tisto, kar je najbolj pomembno.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>6. Merilo uspeha</b>	<b>Sedaj</b>
<b>A</b>	Za podjetje pomeni uspeh nenehno izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihova predanost organizaciji.	
<b>B</b>	Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne storitve, z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.	
<b>C</b>	Za organizacijo pomeni uspeh biti boljši od konkurentov, postati vodilno podjetje na trgu in ponujati visoko kakovostne storitve.	
<b>D</b>	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

**V tem delu opišite, kakšno kulturo si želite v prihodnosti.**

	<b>1. Glavne karakteristike organizacije</b>	<b>Prihodnost</b>
<b>A</b>	Organizacija je osebu zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	
<b>B</b>	Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo pripravljeni veliko tvegati.	
<b>C</b>	V organizaciji so pomembni doseženi rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med seboj zelo tekmovalni in stremimo k dosežkom.	
<b>D</b>	Organizacija ima zelo jasno strukturo in sistem kontrole. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in kako morajo zaposleni delati.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>2. Stil vodenja</b>	<b>Prihodnost</b>
<b>A</b>	Vodstvo organizacije je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenih pri delu.	
<b>B</b>	Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.	
<b>C</b>	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije, kateri se lahko dosežejo tuda na zelo agresiven način.	
<b>D</b>	Vodstvo je nagnjeno predvsem h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>3. Sistem ravnanja z zaposlenimi</b>	<b>Prihodnost</b>
<b>A</b>	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	
<b>B</b>	Managerji podpirajo individualno tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.	
<b>C</b>	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.	
<b>D</b>	Vodenje v organizaciji temelji na zagotovitvenosti in ustreznosti delovnega mesta ter na predvidljivosti in stabilnosti v odnosih med zaposlenimi.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>4. Lepilo organizacije</b>	<b>Prihodnost</b>
<b>A</b>	Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.	
<b>B</b>	Kar organizacijo drži skupaj je nenehen napredek in inovativnost. Poudarek je predvsem "živeti na robu" oziroma biti v samem vrhu.	
<b>C</b>	Kar organizacijo drži skupaj so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.	
<b>D</b>	Kar organizacijo drži skupaj so predvsem formalna pravila in politika organizacije. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarim.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>5. Strateški poudarki</b>	<b>Prihodnost</b>
<b>A</b>	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. V organizaciji cenijo zaupanje, odprtost in sodelovanje.	
<b>B</b>	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanja novih izzivov. Vedno poskušajo nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.	
<b>C</b>	Organizacija poudarja tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.	
<b>D</b>	Organizacija si želi predvsem stabilnosti in trajnosti. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim dogodkom je tisto, kar je najbolj pomembno.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

	<b>6. Merilo uspeha</b>	<b>Prihodnost</b>
<b>A</b>	Za podjetje pomeni uspeh nenehno izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihova predanost organizaciji.	
<b>B</b>	Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne storitve, z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.	
<b>C</b>	Za organizacijo pomeni uspeh biti boljši od konkurentov, postati vodilno podjetje na trgu in ponujati visoko kakovostne storitve.	
<b>D</b>	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje.	
	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>

*Vir: K.S. Cameron & R.E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 1999, str. 20-25.*

**7.Spol (obkroži)**

- a) moški
- b) ženski

**8.Starost (označi)**

- a) do 30 let
- b) od 30 do 40 let
- c) od 40 do 50 let
- d) več kot 50 let

**9. Stopnja izobrazbe (označi)**

- a) dveletna srednja šola ali manj
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka in več

**Priloga 3: Razlika v vrednosti med sedanjim in želenim po posameznih sklopih trditev na podlagi vprašalnika OCAI (n=18)**

<b>1. Glavne karakteristike organizacije</b>	<b>Povprečje - sedanjost</b>	<b>Povprečje - prihodnost</b>	<b>Razlika</b>
A - Kultura klana	44,44	48,89	4,45
B - Kultura Adhoc	27,78	31,11	3,33
C - Kultura trga	17,78	11,11	6,67
D - Kultura hierarhije	10,00	8,89	1,11

<b>2. Stil vodenja</b>	<b>Povprečje - sedanjost</b>	<b>Povprečje - prihodnost</b>	<b>Razlika</b>
A - Kultura klana	27,22	45,56	18,34
B - Kultura Adhoc	31,94	26,67	5,27
C - Kultura trga	18,10	12,22	5,88
D - Kultura hierarhije	22,78	15,56	7,22

<b>3. Sistem ravnanja z zaposlenimi</b>	<b>Povprečje - sedanjost</b>	<b>Povprečje - prihodnost</b>	<b>Razlika</b>
A - Kultura klana	38,10	44,44	6,34
B - Kultura Adhoc	28,61	29,17	0,56
C - Kultura trga	10,83	6,94	3,89
D - Kultura hierarhije	22,50	19,44	3,06

<b>4. Lepilo organizacije</b>	<b>Povprečje - sedanjost</b>	<b>Povprečje - prihodnost</b>	<b>Razlika</b>
A - Kultura klana	46,94	48,89	1,95
B - Kultura Adhoc	24,72	30,83	6,11
C - Kultura trga	15,56	10,28	5,28
D - Kultura hierarhije	12,78	10,00	2,78

<b>5. Strateški poudarki</b>	<b>Povprečje - sedanjost</b>	<b>Povprečje - prihodnost</b>	<b>Razlika</b>
A - Kultura klana	35,28	43,89	8,61
B - Kultura Adhoc	25,28	23,1	2,18
C - Kultura trga	18,89	11,67	7,22
D - Kultura hierarhije	20,56	21,39	0,83

<b>6. Merilo uspeha</b>	<b>Povprečje - sedanjost</b>	<b>Povprečje - prihodnost</b>	<b>Razlika</b>
A - Kultura klana	25,56	42,50	16,94
B - Kultura Adhoc	10,28	17,50	7,22
C - Kultura trga	23,61	21,11	2,50
D - Kultura hierarhije	40,56	18,89	21,67

*Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2008.*