

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV MOČI KULTURE NA USPEŠNOST POSLOVANJA
PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2003

JANA GAČNIK

IZJAVA

Študentka Jana Gačnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. Rudija Rozmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

stran

UVOD

1. VLOGA, ZNAČILNOSTI IN VPLIVI KULTURE ZDRUŽB.....	2
1.1. Opredelitev kulture združb in njej sorodnih pojmov.....	2
1.2. Značilnosti in vloga kulture združb	4
1.3. Vpliv situacijskih spremenljivk na kulturo združb.....	5
1.4. Moč kulture.....	9
1.5. Značilnosti današnjih združb in pomen kulture.....	10
1.6. Nastanek, oblikovanje in vzdrževanje kulture združb.....	11
1.7. Prilagajanje zaposlenih kulturi združbe.....	14
2. TIPOLOGIJE KULTUR PODJETJA.....	14
2.1. Tipologija kultur podjetja po I. Ansoffu.....	15
2.2. Tipologija kultur podjetja po Dealu in Kennedyju.....	16
2.3. Tipologija kultur podjetja po Handyju.....	18
2.4. Tipologija kultur podjetja po Konu.....	18
2.5. Tipologija kultur podjetja po Wienerju in Reimannu.....	19
3. VPLIV MOČI KULTURE NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA.....	21
3.1. Pojmovanje moči kulture in vplivi kulture na uspešnost.....	21
3.2. Opredelitev uspešnosti podjetja.....	23
3.3. Neposreden in posreden vpliv moči kulture na uspešnost poslovanja podjetja.....	24
3.4. Vpliv kulture na zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost z dela.....	26
3.5. Načini razvijanja močne kulture.....	26
4. KULTURA IN VEDENJE ZDRUŽB.....	27
4.1. Povezanost kulture z organizacijskim vedenjem.....	27
4.2. Vpliv kulture na motivacijo in na način komuniciranja.....	28
4.3. Vpliv kulture na organizacijsko strukturo in spremembe.....	28
5. SPREMINJANJE KULTURE ZDRUŽB.....	29
5.1. Ugotavljanje obstoječe in zamišljanje zelene kulture.....	29
5.2. Proces spreminjanja kulture združb.....	31
5.3. Težave pri spreminjanju kulture združb.....	34
6. SKLEP.....	35

UVOD

V razvitem svetu je vse bolj pomembno umsko delo. Fizično delo vse bolj nadomeščajo stroji in roboti. Za izvršitev ustreznega nadomeščanja je potrebno ustvarjalno delo. Tu pa so neizogibne spremembe in novosti, zato je zopet nujno ustvarjalno razmišljanje, saj je človek s svojimi sposobnostmi poslovna prvina, ki je kljub avtomatizaciji na vseh področjih proizvodnje še vedno ključnega pomena. Navsezadnje pa se vsi problemi v proizvodnji vedno začenejo in tudi rešujejo med ljudmi. Način reševanja teh problemov je odvisen od vrste dejavnikov, med drugim tudi od **kulture podjetja (zdržbe)**.

Ena izmed novejših tem raziskovanja je nedvomno **kultura podjetja**. Ravnatelji podjetij namenjajo vse več časa in sredstev njenemu preučevanju in tako namerno spodbujajo njene pozitivne učinke ter hkrati zavirajo negativne učinke na uspešnost poslovanja podjetja. V zadnjih letih na področju organizacijske teorije težko najdemo knjigo, ki ne bi na takšen ali drugačen način obravnavala kulture zdržbe. Tudi veliko člankov in raziskav ter študij na to temo potrjuje veliko zanimanje za to področje. Proučevanje pojava kulture zdržb ni novo. Podjetje kot družbeni sistem v vseh njegovih razsežnostih so proučevali in ga še proučujejo znanstveniki s področja organizacijske psihologije in sociologije. Tako je že Barnard leta 1938 opozoril, da ima vsaka zdržba svoj sistem vrednot (Rozman, 1993, str. 168).

Raziskave o uspešnosti gospodarskih organizacij, zlasti Japonske in ZDA, v začetku osemdesetih let so pokazale, da vrhunska uspešnost obravnavanih organizacij temelji predvsem na spremenjenem odnosu ravnateljev do ljudi. Te organizacije so spremenile vodstveno in organizacijsko filozofijo ter jo usmerile k "mehkim" dejavnikom oz. človeški razsežnosti organizacije (Ivanko, 2000, str. 234).

Zaradi vse večjega pomena, ki ga ima v zadnjem času kultura podjetja (zdržbe), je moj namen prispevati k še večjemu zanimanju in raziskovanju le-te, predvsem z vidika povečane uspešnosti poslovanja zdržbe, kar naj bi bilo vodilo sodobno usmerjenega podjetja.

Cilj diplomskega dela je predstaviti vplive situacijskih spremenljivk (tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost zdržbe, cilji in strategije podjetja, zaposleni v podjetju) kakor tudi vpliv ravnateljev in lastnikov podjetja ter nacionalne kulture na kulturo zdržbe, osvetliti kulturo podjetja s področja vedenja posameznikov in skupin ter njene razsežnosti. Temeljni cilj tega dela pa je analiza **vpliva moči kulture na uspešnost poslovanja podjetja**. Dejstvo je, da kultura podjetja vpliva na njegovo uspešnost poslovanja, saj vpliva na doseganje ciljev podjetja in na strategije zdržbe, hkrati pa tudi odločanje v podjetju povratno vpliva na kulturo podjetja.

S prebiranjem najrazličnejše literature, domače in tuje, sem spoznala različne vidike kulture zdržbe, vendar me je še posebno pritegnilo področje vpliva moči kulture na uspešnost poslovanja podjetja, saj gre v tem primeru za praktično uporabo obravnavanega pojma kulture zdržbe.

V diplomskem delu analiziram pojem kulture podjetja tako, da najprej ugotovim, kaj kultura podjetja je, nato poskušam oceniti vpliv situacijskih spremenljivk na kulturo podjetja, njen vpliv na zadovoljstvo, učinkovitost, odsotnost z dela zaposlenih ter v končni fazi ocenjujem vpliv moči kulture na uspešnost poslovanja podjetja.

V prvem poglavju opredeljujem kulturo združbe in njene sorodne pojme ter značilnosti, funkcije kulture združbe. Najprej bom razložila, kaj kultura podjetja je. Po nekaj opredelitvah le-te sledijo še njej podobni pojmi, ki jih je koristno poznati, da jih ne bi med seboj pomešali. Predvsem gre za razlikovanje med pojmom kultura podjetja in organizacijska klima. Nato analiziram vpliv situacijskih spremenljivk na kulturo združb. V nadaljevanju sledi delitev kulture podjetja na močne in šibke ter nastanek, oblikovanje in vzdrževanje kulture podjetja.

V drugem poglavju razčlenjujem različne tipologije kultur podjetja, ki se med seboj razlikujejo po določenih sodilih, s pomočjo katerih se klasificirajo kulture. Tipologije kultur podjetja so nastale kot posledica velikega zanimanja za kulturo združbe.

Osrednje je tretje poglavje, v katerem razpravljam o vplivu moči kulture na uspešnost poslovanja podjetja, nato opredeljujem uspešnost podjetja, neposreden in posreden vpliv moči kulture združbe na njeno uspešnost poslovanja ter različne načine prenosa kulture združbe na zaposlene.

Kultura in vedenje združbe je vsebina četrtega poglavja, v katerem pišem o povezanosti kulture z vedenjem posameznikov in skupin, vplivu kulture na motivacijo in na način komuniciranja ter vplivu kulture na organizacijsko strukturo in spremembe.

Četrto poglavje navezujem z naslednjim, petim poglavjem, ki temelji na spreminjanju kulture združbe, t.j. ugotavljanju obstoječe in zamišljanju zelene kulture, dejavnikov, ki jo spreminjajo, procesu spreminjanja le-te ter težavah pri njenem spreminjanju.

Zadnje, šesto poglavje končujem s sklepnimi mislimi in ugotovitvami ter spoznanji s področje kulture združbe kot tistega neoprijemljivega dela vsakega podjetja, ki postaja predvsem v zadnjem času izredno aktualen, v prihodnosti pa se lahko pričakuje le še večje zanimanje zanj.

1. VLOGA, ZNAČILNOSTI IN VPLIVI KULTURE ZDRUŽB

1.1. Opredelitev kulture združb in njej sorodnih pojmov

Kultura je kompleksen in večplasten pojav, ki ga je pogosto težko razumeti. Ko jo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje združbe in njene organizacije lahko veliko globlje (Mesner - Andolšek, 1995, str. 15). Da pridemo do pojma kulture združbe, je treba povedati še nekaj besed o sami organizaciji, tako da bi v nadaljevanju besedila lažje povezali besedi organizacija in kultura v besedno zvezo: organizacijska kultura, t.j. kultura v organizaciji, kar bo v nadaljevanju besedila

podjetje (zdržba) in bo zato uporabljen ustrežnejši pojem **kultura zdržbe (podjetja)**.

Opreelitev organizacije je več, ker ima organizacija lahko več pomenov: organizacija kot zdržba (sistem), organizacija v tehničnem smislu in organizacija kot množica medsebojnih razmerij (Rozman, 2000, str. 15). Omenila bi najbolj smiselno definicijo organizacije, ki pravi, da je organizacija katerekoli zdržbe (institucije) sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti zdržbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Rozman, 2000, str. 4).

Obstaja več opreelitev kulture podjetja. Navedla jih bom nekaj.

Robbins meni: "Kultura je značilni duh zdržbe in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji glede tega, kako naj se ljudje vedejo, med seboj komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijajo" (Treven, 2001, str. 79).

Kultura podjetja je opreeljena kot vzorec obnašanja, verovanja in medsebojnega vplivanja, ki enkratno opreeljuje podjetje, ko posluje v okviru industrijskega in družbenega okolja (Devanna, 1984, str. 203-228).

Ouchi pravi, "da je kultura podjetja zbir simbolov, obredov, bajeslovja, ki sodelavcem posredujejo temeljne predstave o vrednotah in prepričanjih" (Tavčar, 1988, str. 209).

Kultura zdržbe pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Kulturo organizacije tvorijo: nazori, vrednote, norme, pravila vedenja, simboli ipd. (Ivanko, 2000, str. 236).

Iz različnih opreelitev je mogoče povzeti nekatere skupne prvine. Kultura podjetja, kot jo bomo razumeli v tem delu, je lahko opreeljena kot (Kono, 1990, str. 9-19):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki so značilni za določeno podjetje in jo ločujejo od drugih podjetij;
- enotna podlaga, ki služi članom podjetja za dojeanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v podjetju in okolju ter oblikuje njihove metode sprejemanja odločitev;
- celota posebnih lastnosti podjetja in načini obnašanja v njem zaposlenih delavcev, ki loči podjetje od drugih podjetij.

Formalni začetki proučevanja kulture podjetja so precej novejšega datuma, čeprav se je vsebina zasnove kulture podjetja v literaturi implicitno pojavljala že prej. O normah in vrednotah se je namreč v literaturi pisalo že dolgo, preden so bile eksplicitno vsebovane v okvirnem načrtu kulture. Koncept skupinskih norm npr. se je pojavil že v Hawtornski študiji, ki je potekala v letih 1924-1932 in je pomenila prvo stopnjo v razvoju teorije o medčloveških odnosih (Kavčič, 1991, str. 66).

Obnavanje kulture zdržbe se pospešeno razvija v zadnjih dveh desetletjih.

Pojmovanja in vsebine kulture podjetja se prepletajo zlasti z naslednjimi pojmi: organizacijska klima, filozofija organizacije, strategija podjetja in neformalna organizacija (Ivanko, 2000, str. 242).

Pojem **organizacijska klima** je najbližji pojmu kultura združbe. Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Te značilnosti ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajne in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji.

Filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato razmeroma stabilne predstave o sestavi organizacije, ciljih organizacije in pravih obnašanja. Filozofija organizacije se od kulture združbe ločuje po tem, da pomeni v bistvu le želeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije. Kultura združbe pa se izraža z dejanskim načinom življenja podjetja in le z normativnimi predstavami vodstva.

Strategija podjetja se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja in s potmi za njihovo doseganje. Njeno izhodišče je izjava o poslanstvu organizacije, ki se nadaljuje v opredelitvi dolgoročnih ciljev.

Neformalna organizacija je sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v organizaciji. Neformalne skupine so sestavljene iz članov, ki jih vežejo prijateljski cilji in odnosi, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije.

1.2. Značilnosti in vloga kulture združbe

Kultura združbe ima nekaj osnovnih značilnosti in vlogo, s pomočjo katere opravlja več funkcij v podjetju. Kot značilne lastnosti pojma kulture združbe je mogoče povzeti nekatere njene sestavine (Ivanko, 2000, str. 241). Tako kultura združbe:

- uravnava obnašanje članov
- nastaja postopno
- ni neposredno oprijemljiva.

Za kulturo združbe je še značilno, da:

- je proizvod ljudi
- je v splošnem sprejeta
- se jo da naučiti
- je prilagodljiva
- je zavedna in nezavedna
- je dosežek in/ali proces.

Vsaka kultura opravlja v okviru združb več funkcij. Njihovo poznavanje je prav tako pomembno, če hočemo razumeti pomen kulture združbe in vpliv na uspešnost poslovanja podjetja.

Ena izmed njenih funkcij je povezana z **zmanjševanjem strahu in napetosti**, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Kulturo podjetja lahko v tem smislu razumemo kot "sito", ki članom pomaga zaznavati in se osredotočati na pomembne dele njihovega okolja v organizaciji in zunaj nje.

Druga funkcija kulture podjetja se nanaša na njeno **vlogo določanja mej**. S kulturo se namreč ustvarjajo razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge. Podjetja se med seboj razlikujejo, saj je vsako podjetje zase na neki način edinstveno.

Tretja funkcija je povezana z **vzpostavljanjem občutka identitete** pri članih organizacije, ker se le na ta način lahko izoblikuje dovolj močna kultura podjetja tako, da lahko govorimo o poistovetenju zaposlenih s kulturo podjetja.

Kultura tudi pospešuje sodelovanje članov pri **uresničevanju veliko širših interesov**, kot so njihovi osebni, zato je mogoče govoriti o pomembnosti te funkcije kulture podjetja. Med širše interese nedvomno spada skrb za večjo uspešnost poslovanja združbe.

Njena naslednja funkcija je **povečevanje stabilnosti družbenega sistema** v organizaciji, saj s svojimi sestavinami (nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno) pripomore k poistovetenju zaposlenih s kulturo podjetja.

Zadnja funkcija, ki bi utegnila biti zanimiva, se nanaša na vlogo kulture kot usmerjevalnega in nadzornega mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje **vedenje zaposlenih** (Treven, 2001, str. 85).

1.3. Vpliv situacijskih spremenljivk na kulturo združb

Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo glede na organizacijske situacijske variable ali spremenljivke. Pravimo lahko, da je kultura podjetja odvisna od situacijskih spremenljivk. Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri določajo organizacijo in se jim organizacija poskuša prilagoditi, so (Rozman, 2000, str. 27):

- tehnologija v podjetju
- okolje podjetja
- velikost podjetja
- cilji in strategije podjetja
- zaposleni v podjetju.

Poleg navedenih situacijskih spremenljivk na kulturo podjetja vplivajo tudi ravnatelji in lastniki podjetja ter nacionalna kultura.

Kako pomembna je skladnost situacijskih spremenljivk s kulturo združbe, lahko ponazorim z naslednjim primerom, ki govori o nujno potrebnem ujemanju zaposlenega in kulture v podjetju. Novozaposleni se je npr. zaposlil v nekem podjetju, ki je bilo v celoti računalniško vodeno. Že takoj je začutil, da takšna kultura

podjetja zanj ni najbolj ustrezna, saj kultura v tem podjetju ni bila grajena na medčloveških odnosih, ki so bili zanj zelo pomembni (Hellriegel, 2001, str. 514). Dejstvo je, da zaposleni ni bil zadovoljen z delovnim mestom, v okviru katerega je opravljal svoje delo. Na podlagi pravkar povedanega lahko sklepamo: če so situacijske spremenljivke skladne s kulturo združbe (npr. zaposlenemu ustreza kultura podjetja), lahko ugotovimo, da nas pripeljejo do uspešnosti poslovanja podjetja. V takem primeru govorimo o njihovi skladnosti (fit) (Rozman, 2000, str. 328). Če ugotovimo, da so situacijske spremenljivke v nasprotju s kulturo združbe, bo sklep prejšnjemu ravno nasproten (misfit).

Najpomembnejše, čeprav obenem pionirske raziskave o povezanosti med **tehnologijo in organizacijo** je opravila Joan Woodward (1965), angleška sociologinja s svojim teamom (Rozman, 2000, str. 31). Raziskovala je v okrog 100 proizvodnih podjetjih. Povezovala je informacije o tehnologiji - proizvodnji, strukturne spremenljivke, skupaj s komunikacijami in motivacijo, ter uspešnost podjetij. Ugotovila je, da podjetja, ki imajo povezani organizacijo in tehnologijo, uspešneje poslujejo kot podjetja, ki takšne povezave nimajo. Oblikovanje prostora v smislu tehnoloških izboljšav vpliva na oblikovanje kulture podjetja in s tem tudi na uspešnost poslovanja le-tega.

Okolje postaja vse bolj spremenljivo in podjetje kot odprt sistem je vse bolj izpostavljeno nujnosti, da se prilagaja. Okolje podjetja je po Dillu sestavljeno predvsem iz dobaviteljev in porabnikov, konkurence na nabavnem in prodajnem trgu ter regulatornih skupin, kot so država, razna združenja in podobno. Pearson k okolju šteje trg izdelkov in storitev, trg dobaviteljev, tehnologijo, denarni trg ter finančno okolje, trg delovne sile, državno upravo in družbo kot celoto. Daft razdeli okolje na devet sektorjev: industrijo-panogo, surovine, ljudi, finance, trg, tehnologijo, ekonomske pogoje, vlado in družbeno kulturo (Rozman, 2000, str. 40). Zaradi izrednega pomena, ki ga ima okolje na kulturo podjetja, lahko rečemo, da je kultura združbe odvisna od okolja, ki ga obdaja. V nadaljevanju diplomskega dela se bom bolj podrobno osredotočila na posamezne sestavine okolja.

S panogo razumemo zlasti konkurenco. Od panoge so odvisni velikost podjetja, tipičnost porabnikov, ključni dejavniki uspeha itd. Za podjetje je pomembno, da pozna svoje konkurente. Vedeti mora, kako močno je konkretno konkurenčno podjetje, koliko proizvaja, po kakšnih cenah, s kakšno kakovostjo, kateri so njegovi glavni odjemalci in podobno. Kultura v konkurenčnem podjetju na določen način pogojuje kulturo v podjetju, saj podjetje lahko ohranja konkurenčnost na trgu le, če njegova kultura vpliva na zaposlene.

Pomembna sestavina okolja so tudi kupci, saj podjetja vedno pogosteje prilagajajo svojo kulturo v korist kupcev. Za podjetje je zelo pomembno, da ve, kdo kupuje, kaj in kdaj. Poznati mora zahteve kupcev. Zahtevnejšim kupcem mora posvetiti še večjo pozornost, saj so kupci tisti, ki v veliki meri vplivajo na uspešnost podjetja.

Demografsko okolje opredeljujejo statistični podatki o populaciji določene regije ali države. To so med drugim podatki o skupnem številu prebivalcev, številu ljudi določene starosti in določenega spola, izobrazbi, dohodkih na prebivalca. Ti podatki pa nadalje vplivajo na možnosti, ki jih ima podjetje pri odločitvi o starosti, spolu in tudi

številu ljudi, ki jih bo zaposlilo. Kultura v podjetju se razlikuje glede na to, ali podjetje pretežno zaposluje ljudi z nizko izobrazbo ali z visoko; razlikuje se tudi, če so zaposleni pretežno moški ali ženske; če imajo zaposleni nizek ali visok dohodek na prebivalca. Uspešnost poslovanja podjetja bo v večji meri odvisna od izobraženosti ljudi, njihovega znanja in stopnje pripravljenosti, da sledijo inovacijam na področju opravljanja dela.

Družbeno okolje je opredeljeno z vrednotami, značilnimi za družbeno okolje v kakem kraju ali državi. Nanaša se na splošne moralne vrednote, način družinskega življenja in slog življenja na splošno, ali imajo družine veliko otrok ali malo. Podjetje mora vedeti, kaj pomeni kakovost življenja, npr. čisto okolje, in se temu ustrezno prilagoditi. Če bo podjetje sledilo potrebam družbenega okolja, se mu obeta večji poslovni uspeh.

Splošno politično okolje in vlada določata temeljne ekonomske postavke države. Vlada lahko z določenimi omejitvami vpliva na poslovanje podjetja (stopnje davka na dobiček) in s tem tudi na nekatere značilnosti kulture v podjetju. V okviru pravnega okolja mora vsako podjetje upoštevati zakone države. Zakoni, kot so npr. zakon o monopolih, zakon o odpadnih materialih, o zaščiti potrošnikov in drugi, v določeni meri že pogojujejo osnovno kulturo v združbi, ki te zakone upošteva.

Velikost podjetij je odvisna od kulturnih značilnosti posameznih držav. Večja kot je starost podjetja in večja kot je velikost podjetja, večja bo tudi enoličnost dela. Pojavlja se birokracija kot značilnost velikega podjetja, ki ima tako prednosti (učinkovitost, stabilnost, racionalnost, red in disciplina) kot slabosti (manjša zmožnost spreminjanja, manjše zadovoljstvo sposobnih zaposlenih, ki se enoličnega dela naveličajo, ohranjanje moči položaja - avtoritete, opravljanje dela zaradi predpisov, ne zaradi porabnikov (birokratizem)), zato velika podjetja iščejo ustrezno rešitev, in sicer v povezanosti prednosti velikosti in majhnosti (Rozman, 2000, str. 49).

Iz povedanega sledi, da velikost podjetja kot ena izmed situacijskih spremenljivk vpliva na kulturo združbe (obnašanje zaposlenih) predvsem v manjših podjetjih, kjer se zaposleni lažje identificirajo s podjetjem, lažje med seboj komunicirajo in se vedejo v skladu s sprejetimi normami, vse to pa pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, saj zaposleni opravljajo svoje delo učinkoviteje, so zanj bolj motivirani in uspešnejši.

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi. Močno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi. Ravnanje s postavljanjem ciljev predvsem kot filozofija delovanja v podjetju (ta pristop priporočajo danes vsi avtorji v vrsti primerov, saj s svojo usmerjenostjo v cilje, prepustitvijo poti in podrobnosti posameznikom, sodelovanjem med organizacijskimi ravnemi, teamsko zasnovo dela, prepletanjem načrtovanja ter nadzora in podobnim vodi k večjemu sodelovanju, večjemu zadovoljstvu in večji uspešnosti poslovanja) (Rozman, 2000, str. 59).

Ko se spreminja **okolje**, se mora skladno s tem spreminjati tudi **strategija** podjetja, toda kultura teži za tem, da ostane nespremenjena. Tako nastane neskladnost med strategijo in kulturo podjetja. Najbolj podrobno povezanost strategij in organizacije prikazuje Chandler v svoji študiji razvoja ameriških podjetij z znano ugotovitvijo, da

struktura sledi strategiji, torej ima tudi strategija v podjetju vpliv na uspešnost njenega poslovanja (Rozman, 2000, str. 62).

Kadar imamo opraviti z **ljudmi** v podjetju, velikokrat pozabljamo, da je vedenje človeka pravzaprav predmet raziskovanja, saj ne upoštevamo, da njegovo delovanje uravnavajo tako notranji motivi kakor tudi sile zunaj njega (Možina, 1992, str. 163). Kultura podjetja privlači ljudi, ki cenijo vrednote te kulture, s tem pa tudi kulturo ohranjajo (Rozman, 2000, str. 64). **Zaposleni** v podjetju imajo pomemben vpliv na kulturo združbe, ki jo oblikujejo v svojem delovanju, in tako prispevajo k uspešnosti poslovanja.

Dejavnik, ki lahko kaže tudi na kakovost delovnega življenja, je stres na delovnem mestu. Če ta zaposlenim ni zagotovljena, obstaja velika nevarnost nezmožnosti prilagajanja zaposlenih na zahteve in negativnega razpoloženja do podjetja. Tako ne moremo več govoriti o povezovalnem dejavniku zaposlenih s kulturo podjetja, ogrožena pa sta tudi nadaljnja razvoj in obstoj združbe. Iz tega izhaja, da je naloga vsakega podjetja razvijati orodja, ki bodo pripomogla k ohranjanju takega načina dela, ki zaposlenih ne bo ogrožal, temveč bo vir zadovoljstva. Namreč, zadovoljevanje potreb zaposlenih je ključ uspeha vsake organizacije in zelo pomembna opredelitev širšega sistema kulture podjetja (Stres kot funkcija kulture, 2001).

Kultura podjetja se ne razvije kar čez noč. Je rezultat zgodovine podjetja in njegovih vrednot. **Ustanovitelji podjetja** (lastniki) imajo bistven vpliv na začetno kulturo, imajo pa tudi ogromen vpliv na oblikovanja kulture podjetja v nadaljnjih desetletjih (Robbins, 1989, str. 473).

Poleg ustanoviteljev, ki formalno ustanovijo podjetje, ima tudi **ravnateljstvo** velik vpliv na kulturo združbe. Treba je poudariti, da formalno vodstvo podjetja nima monopola pri oblikovanju kulture v njem, kljub temu pa mu položaj moči (avtoritete) in informiranosti daje prednost pri razvoju sistema vrednot in prepričanj. Zaposleni imajo vso možnost vplivati na proces nastajanja in spreminjanja kulture v podjetju, bodisi kot neformalni voditelji ali kot člani (Mesner - Andolšek, 1995, str. 145).

Pomemben vpliv na kulturo združbe ima **nacionalna kultura** kot sestavni del družbenega okolja. Kultura v nacionalnem smislu predstavlja nekakšen okvir, v katerem se izoblikuje kultura podjetja. Pomemben element, po katerem se kulture med seboj razlikujejo, je časovna usmerjenost.

Za boljšo ponazoritev vpliva nacionalne kulture na kulturo združb bom uporabila prikaz primera rezultatov raziskave, ki je zajela šest držav in je bila usmerjena v ocenitev treh kazalcev časovne usmerjenosti (Treven, 2001, str. 81): točnost v bankah, hitrost hoje ljudi ter hitrost in učinkovitost dela pošt. S to raziskavo je bilo ugotovljeno, da imajo Japonci najbolj razvit občutek za čas, tem sledijo prebivalci ZDA, medtem ko so Indonezijci v tem pogledu na zadnjem mestu.

Različna časovna usmerjenost posameznih kultur se kaže v kulturah združb, ki so vzpostavljene znotraj le-teh. Na podlagi rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da ima nacionalna kultura velik vpliv na kulturo podjetja, s tem pa posredno tudi na

uspešnost poslovanja posameznega podjetja. Sicer pa je že znano, da so Japonci zelo uspešni, medtem ko za Indonezijce glede tega ni bilo dosti povedanega.

Globalizacija in povečevanje števila dejavnosti, ki se opravljajo v drugih predelih sveta, prav tako vplivata na kulturo podjetja. V globalnem gospodarstvu ni več lokalnih ali nacionalnih konkurentov, temveč imajo ti globalni značaj. Ker se je okolje organizacij razširilo čez nacionalne meje, morajo te upoštevati stroške in kulture mednarodnih konkurentov. Z Japonske se je na primer razširil teamski način dela, ki je del kulture japonskih podjetij, v ZDA in Evropo.

Drugi element globalizacije in njenega kulturnega vpliva je **komunikacija**. Množični mediji, predvsem oglaševanje proizvodov in storitev v globalnem okolju ter oddajanje poročil po kanalih, kot sta CNN ali Sky News, predvsem vloga ameriških sredstev obveščanja, so prevzeli vlogo sredstev za razširjanje globoko zakoreninjenih družbenih vrednot in običajev, kot so na primer demokratični zakoni ter kratkotrajne porabnikove zahteve in želje.

Tretji element globalizacije je **sistem izobraževanja** ekonomsko razvitih držav. Visoko izobraževanje in visoka raven raziskav iz teh držav se prenašata globalno v obliki svežih idej ravnanja in poslovnih vrednot (Treven, 2001, str. 82). Na podlagi do sedaj povedanega s področja globalne kulture je očitno, da ima le-ta velik vpliv na kulturo podjetja in s tem posledično tudi na njeno uspešnost.

1.4. Moč kulture

Ko govorimo o moči kulture, ugotavljam, da na uspešnost poslovanja podjetja ne vpliva toliko sama kultura kot bolj in predvsem njena **moč**. Izraz močna kultura označuje stanje, ko si ravnatelji in zaposleni med seboj delijo močne (čvrste) vrednote in načine dela (Hellriegel, 2001, str. 528).

V zadnjih letih je postalo zelo priljubljeno razvrščanje na močne in šibke kulture združbe, saj so pri sami kulturi podjetja ponekod deljena prepričanja o vplivu le-te na uspešnost poslovanja, zato je skoraj bolj pomembno preučevati vpliv njene moči na uspešnost poslovanja podjetja.

Temeljni vzrok za tako razlikovanje kultur izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga kultura na vedenje zaposlenih. Obstaja ključ za ustrezno dobičkonosnost podjetja, in ta naj bi bil ustrezen tip "močne" kulture. Za primer naj navedem študijo Ouchija, Pascala in Athosa (1981), v kateri so prišli do sklepa, da je za posloven uspeh nekaterih japonskih in ameriških podjetij pripomogla ustrezna "močna" kultura, v kateri je veliko poudarka na humanističnih vrednotah (Schneider, 1990, str. 251).

V močni kulturi združbe so pomembne vrednote vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih, torej splošno sprejete. Čim bolj člani organizacije te pomembne vrednote sprejemajo in jim zaupajo, tem močnejša je kultura. Skladno s to definicijo lahko predpostavimo, da bo imela močna kultura velik vpliv na vedenje svojih članov, torej sestavnega dela kulture združbe, in s tem tudi na uspešnost poslovanja.

Močne kulture so lahko usmerjene pozitivno in v tem primeru pripomorejo k oblikovanju izredno učinkovitih podjetij, kot sta IBM in Sony. Za združbe z močno kulturo je značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih. Taka enoglasnost glede ciljev in namena ustvarja med člani podjetja zaupanje, povezanost in lojalnost združbi. Ta pa v povratni smeri vpliva na zmanjšanje števila odhodov zaposlenih iz podjetja. S pomočjo **vprašalnika** je mogoče za posamezno združbo določiti, ali je zanjo značilna močna ali šibka kultura. Iz doseženih točk, ki so dobljene na podlagi odgovorov, je razvidno, da imajo vsa zelo uspešna podjetja, na primer Coca-Cola in Delta Airlines, močne kulture (Treven, 2001, str. 85).

1.5. Značilnosti današnjih združb in pomen kulture

Spremenjene razmere dela in poslovanja so pripomogle k nastajanju, oblikovanju in vzdrževanju določene kulture združbe. Do začetka osemdesetih let je bila organizacija podjetij oblikovana kot "varnostna mreža" zoper človeško nepopolnost, zmotljivost in lenobo. Cilj organiziranja je bil predvsem v tem, da s primernimi organizacijskimi strukturami in procesi omejimo napake zaposlenih ter se tako izognemo izgubam, ki so posledica napačnega delovanja in vedenja ljudi. Vsemogočna birokratska organiziranost s komandnim načinom vodenja je začela dušiti iniciativnost in ustvarjalnost (Ivanko, 2000, str. 234-235).

Osnovne značilnosti organizacije podjetij do začetka osemdesetih let lahko strnemo v nekaj osnovnih stališč, in sicer (Ivanko, 2000, str. 234-235):

- usmerjenost v učinkovitost
- stabilno tržišče
- prevlada proizvajalcev dobrin
- ekonomika velikih količin enakih izdelkov
- prilagajanje človeka stroju
- racionalni dejavniki organizacije - merljivost
- delati stvari "prav"
- delitev dela, specializacija itd.

V začetku osemdesetih let in še kasneje so podjetja že delovala v bistveno drugačem okolju. Prišlo je do prevlade kupcev in prave eksplozije inovacij. Spremenjene razmere terjajo drugačno organiziranost. To pa je organiziranost, ki temelji na avtonomiji in avtonomni decentralizaciji, na ljudeh in zaupanju vanje. Fleksibilna organiziranost postane zahteva in pogoj za organizacijsko uspešnost ter učinkovitost. Osnovne značilnosti organizacije sodobnih uspešnih podjetij so predvsem v naslednjih dejavnikih (Ivanko, 2000, str. 234-235):

- hitro spreminjajoče se okolje
- izguba konkurenčnih prednosti
- raznolikost in dinamika
- uspešnost podjetja delati "prave" stvari
- neracionalni dejavniki: človeške razsežnosti poslovne uspešnosti: nemerljivost

- **kultura podjetja** kot pomemben dejavnik idr.

Kar zadeva kulturo podjetja, pomembnega dejavnika poslovnega uspeha združbe, lahko v tem primeru omenim **model 7S**. V podjetju McKinsey & Company, ki je eno izmed najpomembnejših svetovalnih podjetij na področju organizacije in ravnanja podjetja, sta Peters in Waterman vodila raziskave, s katerimi so želeli poiskati povezave med organizacijo, strategijo ter organizacijo poslovanja. Med raziskavo je bilo opravljenih veliko razgovorov z ravnatelji različnih podjetij. Ugotovljeno je bilo, da obstaja **sedem spremenljivk**, ki so medsebojno odvisne in na katere je treba biti pozoren pri vzpostavljanju organizacije poslovanja. Spremenljivke se začenjajo s črko S (v angleškem jeziku), zato je model dobil ime 7S. Spremenljivke so naslednje (Ivanko, 1990, str. 72):

- strategije, strukture in sistemi, ki jim pravimo tudi trde spremenljivke, ter
- slog, osebje, veščine in **skupne vrednote**, ki jim pravimo mehke variable,

med katerimi je tudi **kultura podjetja**. Po mnenju raziskovalcev naj bi bil to model organiziranosti, ki bi omogočal uspešnost poslovanja podjetij, zato lahko upravičeno govorimo, da je kultura podjetja eden izmed dejavnikov uspešne združbe.

Lipičnik navaja zgled kulture vrhunsko uspešnega podjetja osemdesetih let. Zanj naj bi veljale naslednje vrednote in pravila vedenja (Lipičnik, 2002, str. 208):

- akcijska naravnost
- tržna usmerjenost
- priložnost podjetnim
- **vir uspešnosti in učinkovitosti so ljudje**
- življenje v skladu z vrednotami
- identiteta podjetja
- enostavna in fleksibilna organiziranost
- vodenje z vzorom.

S pomočjo zgornjega primera je očitno, da so bili **ljudje** temeljni vir uspešnosti in učinkovitosti vrhunsko uspešnih podjetij, kar naj bi veljalo tudi danes. Temeljne smernice spreminjanja kulture podjetja so zaposleni v podjetju, njihov razvoj in sprotno izobraževanje. Vendar se upravičeno lahko vprašamo, ali bo takšna težnja spreminjanja kulture podjetja veljala tudi v prihodnje, čez dvajset let?

1.6. Nastajanje, oblikovanje in vzdrževanje kulture združbe

Raziskave, usmerjene v povečevanje poslovne uspešnosti podjetij, so pokazale, da so ljudje in njihova kultura temelj uspešnosti, zato je pomemben **nastanek** kulture združbe, zavedanje, da le-ta v podjetju obstaja, in sicer kot tisti nevidni del združbe, pa vendar zelo pomemben, predvsem z vidika njene uspešnosti.

Kultura podjetja nastaja počasi, v sodelovanju med ljudmi. Oblikovanje norm in pravil delovanja ter obnašanja si je mogoče predstavljati kot zamišljanje nekaterih strani

vzajemnega delovanja zaposlenih, predvsem tistih, na katerih so ljudje v svojem delovanju zlasti soodvisni in od katerih je odvisna zlasti možnost vzajemnega delovanja. Norme se razvijajo za tista področja delovanja, na katerih sodelujoči menijo, da morajo vplivati drug na drugega, če želijo, da bi se delovanje nadaljevalo (Lipovec, 1987, str. 216).

Schein pravi, da je kultura podjetja rezultat dela njegovih ustanoviteljev. Osebna prepričanja, pričakovanja in vrednote, ki jih ima podjetnik ali ustanovitelj, so prenešana na zaposlene v podjetju. Če je podjetje uspešno, se izkaže, da imajo zaposleni podobna prepričanja, pričakovanja in vrednote, ki so glede na ustanovitelje pravilna. Med seboj podobno deljena prepričanja, pričakovanja in vrednote delujejo v podjetju kot osnovno "lepilo" oz. vez, ki drži obravnavano združbo skupaj, kot glavni vir organizacijskega občutka za identiteto (poistovetenje zaposlenih s kulturo združbe) ter kot poglobljena pot opredeljevanja značilne sposobnosti podjetja (Schein, 1999, str. 92).

Proces **oblikovanja** kulture združbe (kratkoročno) navadno vključuje nekatere izmed naslednjih korakov (Treven, 2001, str. 87):

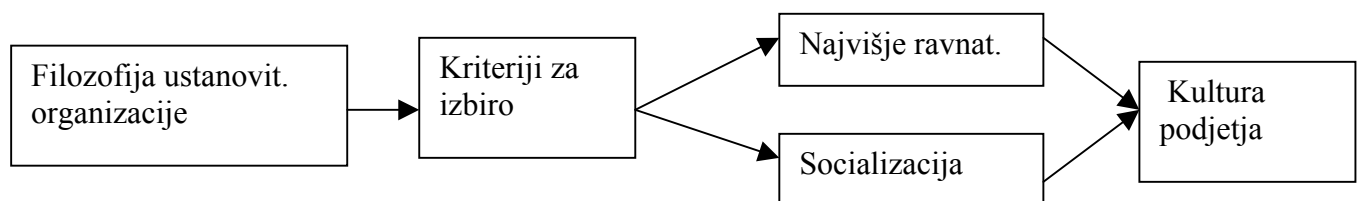
1. posamezna oseba (ustanovitelj) ima idejo o ustanovitvi novega podjetja
2. ustanovitelj pridobi eno osebo ali več iz okolja, ki so ključnega pomena za ustanovitev podjetja; z njimi oblikuje osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo podjetja
3. osrednja skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanavljanja podjetja
4. v podjetju se zaposli še druge ljudi in s tem se začne graditi njegova zgodovina.

Kultura podjetja nastaja in se oblikuje v delovanju med (Robbins, 1989, str. 473):

1. ustanoviteljevimi predsodki in domnevami ter
2. izkušnjami izvirnih članov.

Ko kultura podjetja enkrat nastane, jo je treba oblikovati in skozi čas vzdrževati. Proces oblikovanja in **vzdrževanja** kulture združbe prikazuje naslednja slika, na kateri lahko hitro ugotovimo, da ta proces le ni tako preprost in kratkotrajen.

Slika 1: Proces oblikovanja in vzdrževanja kulture združbe



Vir: Robbins, 1989, str. 479.

Zgornja slika nam nazorno prikazuje proces oblikovanja in vzdrževanja kulture združbe. Temelj vsega je filozofija **ustanoviteljev** organizacije, ki ima najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju kulture podjetja. Ustanovitelji podjetja nosijo v

sebi največjo avtoriteto (vir moči) in pomenijo vrh hierarhične lestvice. Iz filozofije ustanoviteljev organizacije sledijo merila za izbiro, ki vodijo do najvišjega ravnateljstva in procesa socializacije, na podlagi katerih se oblikuje in vzdržuje že prej nastala kultura podjetja.

Dandanes lahko hitro ugotovimo, da obstajajo razlike med kulturami različnih podjetij. Razlike v kulturi podjetij izvirajo iz sloga vodenja vodilnih posameznikov in vpliva okolja na podjetje, ki pa ni nikoli popolnoma enak. Stili vodenja se lahko občutneje razlikujejo med seboj. Predvsem bi linijo razlikovanja lahko potegnili glede na to:

- koliko neposrednih stikov imajo z vsemi preostalimi člani v podjetju in ne samo s svojimi najožjimi sodelavci;
- ali uporabljajo metodo identifikacije (osebnega zgleda), s katero skušajo pospešiti želen način vedenja in delovanja članov podjetja;
- koliko so poleg izrazite usmerjenosti v uspeh podjetja usmerjeni tudi v družbeno okolje;
- koliko skušajo združbo voditi na način "dobro integrirane skupnosti" in s tem ohraniti enega od elementov tradicionalne mentalitete, kar omogoča večje usmerjanje človekove energije v delovno okolje;
- kako vodilni razumejo pripadnost kolektivu;
- kateri so tisti praktični vzgibi, ki to pripadnost pospešujejo.

Vse našteje značilnosti so ravno tisti pogoji, ki so omogočili, da se sprožijo procesi družbenega učenja pri članih organizacije. T.i. **procesu učenja** so omogočili razvoj in uspešnost podjetja. Kultura združbe je eden bistvenih dejavnikov uspešnega vodenja (Mesner - Andolšek, 1995, str. 126).

S tega področja je zanimiva raziskava, ki je bila narejena med slovenskimi podjetji na temo: učeče se podjetje. Dejstvo je, da se slovensko ravnateljstvo še ni povsem prilagodilo ekonomiji znanja, kjer je ključna konkurenčna prednost zaposlenih njihovo znanje in sposobnosti, zato ima le-ta pri usposabljanju za učinkovitejše ravnanje z zaposlenimi še velike rezerve. Res pa je, da rezultati vsakoletnih raziskav kažejo, da se podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti delavcev, o čemer pričajo stalno povečevanje naložb v zaposlene, vse bolj izpopolnjeni sistemi informiranja in izražena vloga, ki jo imajo ljudje v podjetjih. V učečem se podjetju, kjer se vloga ravnateljstva razlikuje od tiste v klasični delovni organizaciji, so vodje vzor sodelavcem, njihovi trenerji in mentorji. Za učeče se podjetje so značilne trženjska kultura podjetja, kultura sprememb in kultura podjetništva, ki se kaže v visoki **inovativnosti** (Volk, 2003, str. 15).

Podjetja bi morala naložbe v znanje spremljati, meriti in vrednotiti. 58 odstotkov podjetij sistematično spodbuja zaposlene, da novo znanje preizkusijo v praksi. Med načini motiviranja prevladujejo neformalni, kot so variabilni del plače, plačilo za izvedene projekte in navpično napredovanje, a splošni rezultati glede motiviranja niso bili preveč spodbudni. Podjetja bi morala za spodbujanje svojih zaposlenih uporabljati več pohval, priznanj za dosežke, promocijo posameznikov in razne bonuse. Med pozitivnimi učinki uvajanja koncepta **učečega se podjetja** so večja **poslovna uspešnost**, višja motivacija, boljše interna komunikacija in hitrejša reševanje problemov (Volk, 2003, str. 15).

1.7. Prilagajanje zaposlenih kulturi združbe

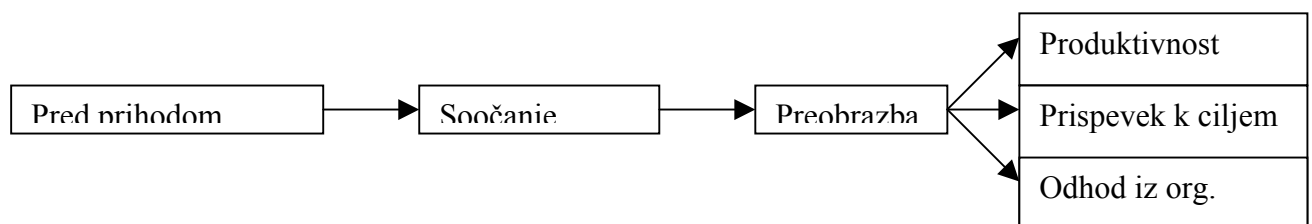
Vsako podjetje mora prilagajati svoje zaposlene kulturi združbe, da bi bilo poslovanje čim bolj smotno in uspešno. Tri sile občutneje vplivajo na vzdrževanje prej nastale in oblikovane kulture podjetja (Robbins, 1989, str. 474):

1. postopki pri izboru novozaposlenih
2. odločitve najvišjega oz. top managementa
3. metode socializacije.

Pri **izbiri novozaposlenih** je najbolj pomembno to, da izberemo ljudi, katerih znanje, sposobnosti in zmožnosti se uspešno ujemajo in dopolnjujejo z delom v okviru podjetja. Glavni vpliv na vzdrževanje kulture podjetja ima **vrhnje ravnateljstvo**: glede (ne)zaželjenega tveganja, kakšno naj bo ustrezno oblačilo, katera dela naj bodo nagrajena in v katerem primeru bo zaposleni napredoval. Podjetje mora usposobiti nove zaposlene, da se ravna v skladu s kulturo podjetja - **proces socializacije**. Dejstvo je, da se ljudje prilagajajo kulturi podjetja predvsem z metodami socializacije, ker se le na ta način lahko izoblikuje kultura celotnega podjetja.

Za lažjo ponazoritev pravkar povedanega bom uporabila sliko modela socializacije, ki kot takšna nazorno pokaže, kaj so rezultati delovanja socializacije v podjetju. Gre predvsem za prispevek k ciljem, ki naj bi bili temeljni (stopnje donosov), s katerimi izražamo uspešnost poslovanja podjetja.

Slika 2: Model socializacije



Vir: Treven, 2001, str. 91.

S pomočjo procesa socializacije se zaposleni poistovetijo s podjetjem in njegovo kulturo. Tisti, ki jim to ne uspe, so prisiljeni zapustiti podjetje, saj drugače ne bi našli "skupnega jezika". Kultura podjetja mora povezovati zaposlene, zato je nujno njihovo prilagajanje skupni kulturi združbe. Le tako v podjetju ne bodo nastajali konflikti med zaposlenimi.

2. TIPOLOGIJE KULTUR PODJETJA

Zaradi velikega zanimanja za kulturo podjetja, predvsem v zadnjih nekaj letih, je

nastalo ogromno tipologij kultur podjetja, ki jih interpretirajo avtorji, pri čemer uporabljajo določena sodila. Kultura podjetja ima splošne značilnosti, zato lahko rečemo, da imajo kulture združb več med seboj skupnih značilnosti.

Za vsako podjetje je zaželeno, da spozna svojo prevladujočo kulturo, saj ima močan vpliv na način obnašanja in odzivanja na vsakdanje težave, četudi se zaposleni tega ne zavedajo. V uspešnih podjetjih imajo do kulture aktiven odnos in zato skrbijo, da je skladna z zahtevami spreminjajočega se okolja.

Kultura podjetja lahko vpliva na rast podjetja, na vodstveni slog, na stopnje tveganja, ki so jih pripravljene sprejemati zaposleni. Lahko pa vpliva, kot bo sledilo v nadaljevanju diplomskega dela, na uspešnost poslovanja podjetja, in sicer predvsem v smislu njene moči. Navsezadnje lahko govorimo tudi o vplivu kulture na zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost z dela zaposlenih v podjetju.

Klasifikacija kultur podjetij je pomembna, saj pomaga razložiti položaj kulture v podjetju. V kompleksni stvarnosti so tipologije kultur podjetja poskus poenostavitve te stvarnosti in pomenijo okvir, v katerega lahko postavimo kulturo podjetja, ki ga analiziramo. V nadaljevanju bom predstavila pet znanih tipologij, ki so jih razvili posamezni avtorji, in sicer Ansoff, Deal in Kennedy, Handy, Kono ter Wiener in Reimann.

2.1. Tipologija kultur podjetja po Ansoffu

Ena najpomembnejših tipologij je tipologija I. Ansoffa, ki je bila razvita leta 1979. Avtor razlikuje pet različnih tipov kultur podjetja: stabilni, reaktivni, anticipativni, eksplorativni in ustvarjalni (Rozman, 2000, str. 135):

1. **stabilni tip** kulture: člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam; njihov cilj je ohranjanje statusa quo
2. **reaktivni tip** kulture: introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah
3. **anticipativni tip** kulture: člani podjetja so lahko tako introvertirani kot navzven usmerjeni; sprejemajo tveganje v primeru, ko imajo polno zaupanje; poudarjajo načrtovanje
4. **eksplorativni tip** kulture: člani so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe; njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti; hočejo biti v akciji
5. **ustvarjalni tip** kulture: člani so usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen oziroma, še bolje, jo sam oblikovati.

Različni tipi kultur kažejo, da posamezni dejavniki povzročajo razlike v kulturi. Med slednjimi se kulture še posebno med seboj razlikujejo glede na usmeritev zaposlenih,

bodisi navznoter bodisi navzven, ter časovno, bodisi v preteklost, sedanost ali pa v prihodnost.

2.2. Tipologija kultur podjetja po Dealu in Kennedyju

V zadnjih letih je zbudila veliko zanimanja tipologija, znana po svojih avtorjih, to sta Deal in Kennedy. Njuna tipologija temelji na dveh merilih; prvo je dejavnik tveganja, predvsem poslovnega, na trgu, drugo pa je hitrost informacij o uspehih ali neuspehih na trgu. Tema dvema meriloma sta dodala še dve značilnosti: pri tveganju (veliko, majhno) in pri povratni zvezi (hitra, počasna). Ti dve merili sta matrično povezala in na tej podlagi razvila štiri tipe kultur podjetja (Rozman, 2000, str. 137):

1. **prodajna (poslovna) kultura:** predvideva, da je tveganje relativno majhno in povratna informacija hitra, značilnost podjetij s prodajno kulturo je pragmatičnost; člani podjetja so usmerjeni k hitrim odločitvam, teamskemu delu in nenehnemu poudarjanju ter razvijanju občutka pripadnosti podjetju; pomanjkljivost pa je, da je v ospredju količina na škodo kakovosti

2. **špekulacijska kultura:** tveganje je veliko in povratna informacija hitra; v takšni kulturi podjetja je v ospredju hiter zaslužek; hitrost in konkurenčna kreativnost sta bolj cenjeni kot potrpežljivost in preudarnost; to je podjetje posameznika, ki želi uspeti

3. **procesna kultura:** tveganje je majhno in povratna informacija počasna; primerna je za upravne službe, administracijo, velika podjetja ipd.; v ospredju je način opravljanja naloge, ne rezultat

4. **sistemska kultura:** veliko tveganje in počasnost povratnih informacij; veliko tveganje lahko življenjsko ogroža celotno podjetje; odločitve se sprejemajo na vrhu; poudarek je na izkušnjah.

Značilnosti posameznega tipa kulture sta avtorja še bolj podrobno opredelila na podlagi naslednjih petih lastnosti:

- načina obnašanja vodilnih osebnosti ali herojev,
- dobrih in slabih lastnosti zaposlenih v posameznem tipu kulture,
- navad zaposlenih ter
- tipičnih združb, v katerih se oblikuje posamezen tip kulture.

S pomočjo teh lastnosti sta oblikovala tipe kultur podjetja, kot je prikazano v tabeli 1 na naslednji strani, kjer so značilnosti posameznega tipa kulture združbe po njunih avtorjih, Dealu in Kennedyju, še dodatno pojasnjene. Pri vsakem tipu kulture podjetja je očitno, da ima le-ta tako dobre kot tudi slabe lastnosti zaposlenih, zato je težko govoriti o boljših ali slabših tipologijah kultur združbe.

Tabela 1: Tipi kultur podjetja po Dealu in Kennedyju

ZNAČILNOSTI IN TIPI KULTUR	Prodajna (poslovna) kultura	Špekulacijska kultura	Procesna kultura	Sistemska kultura
Tveganje	Majhno.	Veliko.	Majhno.	Veliko.
Povratni odziv	Hiter.	Hiter.	Počasen.	Počasen.
Značilnosti vzornikov	So prijateljski do vseh, radi delajo v teamu.	So individualisti, radi tvegajo.	So redoljubni, natančni, spoštujejo predpisane postopke.	Vztrajajo v dolgotrajnih, negotovih situacijah, so previdni v odločanju, tehnično usposobljeni, spoštujejo avtoritete.
Dobre lastnosti zaposlenih	V kratkem času opravijo velik obseg dela.	Naloge izvedejo hitro.	Ustvarjajo red in sistematičnost na delovnem mestu.	So sposobni priti do pomembnih znanstvenih odkritij in inovacij.
Slabe lastnosti zaposlenih	Iščejo le hitre rešitve, brez daljše časovne perspektive.	Kratka časovna orientiranost, nimajo čuta za sodelovanje.	So brez samoiniciative, neinovativni.	So zelo počasni v opravljanju nalog.
Navade zaposlenih	Ne marajo kakršnihkoli skrajnosti.	Se radi oblačijo po modi in zahajajo v svetovno znane kraje.	Oblačijo se glede na svoj položaj na hierarhični lestvici.	Tako oblačenje kot tudi druge navade so odvisne od njihovega položaja v podjetju.
Tipična podjetja	Prodajna podjetja, računalniške firme, agencije za nepremičnine, podjetja franchising.	Svet mode, oglaševanja, kozmetike; televizija in radio, svetovalne firme, borze.	Državna uprava, banke, zavarovalnice, farmacevtska in finančna podjetja.	Naftna, letalska in druga težka industrija; investicijske banke, projektantske firme; gradbeništvo, vojska.

Vir: Luthans, 1992, str. 568.

2.3. Tipologija kultur podjetja po Handyju

Handy (1977, str. 178) je v svojem modelu oblikoval štiri tipe kultur podjetja. Posamezni tipi kultur se med seboj razlikujejo v več značilnostih: obliki podrejenosti, temeljnem vodilu, značilnosti članov, temelju vodenja, primernem okolju za nastanek, tipičnem podjetju, v katerem se oblikujejo, in značilni strukturi.

Oblikoval je tipologijo s štirimi modeli kultur in loči kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti (Kavčič, 1991, str. 135):

- **kulturo moči** ponazarja s pajčevino, pri kateri vse niti (vzvodi moči) izhajajo iz središča; gre za avtorsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast z močnim osrednjim oblastnikom ("pajkom"); ta nadzira celotno podjetje preko majhnega števila ključnih oseb; takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni; glavna pomanjkljivost je v tem, da ob zamenjavi "pajka" navadno celo podjetje doživi velike pretrese ali celo propade

- **kulturo vlog** Handy simbolično ponazarja z grškim templjem, pri katerem je vrh na močnih stebrih; taka kultura je značilna za sestavine birokratskega tipa podjetja; je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, pri katerih moč temelji na vlogi (položaju), ki ga ima posameznik v podjetju, na racionalnosti in manj na znanju ter osebnih lastnostih; članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje s staranjem; njena glavna pomanjkljivost je slaba prilagodljivost v okolju

- **kulturo nalog** ponazarja mreža, njen sinonim pa je matrično ali tudi projektno podjetje; poudarek je na opravljenih delovnih nalogah in vse je podrejeno temu načelu; zanjo je značilno skupinsko delo in je dobro prilagodljiva na spremembe v okolju; glavni vir moči je strokovno znanje; ta kultura je zelo učinkovita, če je sredstev dovolj za vse, ki jih hočejo uporabljati, sicer pa kaže nagnjenje k birokratizaciji in je težko uresničljiva v velikih podjetjih

- **kultura osebnosti** je simbolično prikazana kot galaktična meglica z nekaterimi redkimi, svetlimi zvezdami (protoplasma); gre za kulturo, pri kateri je posameznik najvažnejši; podjetje je podrejeno posamezniku, njen namen je ustvarjati razmere, v katerih ti posamezniki uresničujejo svoje interese; primeri takšnih podjetij so majhni projektantski biroji, odvetniške pisarne itd.; podjetje s takšno kulturo lahko obstaja le na podlagi soglasja članov, ki imajo v njej tudi enako moč.

2.4. Tipologija kultur podjetja po Konu

Toyohiro Kono (1990, str. 11) opredeljuje naslednje tipologije kulture podjetja, pri katerih je sodilo sposobnost pridobivanja novih idej, pretok informacij in komunikacijska mreža ter stopnja prevzemanja tveganja:

1. vitalna kultura

2. vitalna kultura, ki sledi močnemu vodji
3. birokratska kultura
4. stagnantna kultura
5. stagnantna kultura z močno avtoriteto.

Predstavniki **vitalne kulture** dajejo poudarek inovacijam, imajo smisel za skupinsko delo, delijo si vrednote. Cilj podjetja je jasno postavljen in člani razumejo pomen dela, ki ga opravljajo. Podjetje je tržno usmerjeno in ima dobre vodoravne in navpične komunikacije. Ideje za izboljšave so predstavljene prostovoljno. Delavci prevzemajo tveganje. Vitalna kultura teži k ustvarjanju novih strategij, k njihovi obogatitvi in ima visoko storilnost.

Značilnost **vitalne kulture, ki sledi močnemu vodji**, je, da njeni člani sledijo močnemu vodji, ki je navadno tudi ustanovitelj podjetja. Zaupajo v sposobnosti svojega vodje. Pomembne ideje prihajajo od najvišjega ravnateljstva. Dokler ravnatelji delujejo dobro, ta tip kulture dela dobro, toda ko se ravnateljstvo postara in začne sprejemati napačne odločitve, se ta kultura spremeni v stagnantno kulturo z močno avtoriteto.

V podjetjih z **birokratsko kulturo** se uvajajo vedno nova pravila in postopki, obnašanje zaposlenih je vezano na te standarde, delavci pa tudi nočejo prevzemati nikakršnih tveganj. Ta kultura je navzoča v tradicionalnih podjetjih in podjetjih z bazično industrijo.

Predstavniki **stagnantne kulture** ponavljajo stare vzorce obnašanja, njihova informacijska služba je navznoter usmerjena in neobčutljiva na spremembe v okolju. Predstavniki te kulture tudi ne razvijajo novih idej. Ta tip se pojavlja v podjetjih z monopolističnim trgom in v javnih službah.

V **stagnantni kulturi z močno avtoriteto** je ravnateljstvo avtokratsko, toda njegove odločitve so napačne in zaposleni, ki morajo izpolnjevati ukaze, izgubljajo iniciativo. Podjetje z vitalno kulturo, ki sledi močnemu vodji, se lahko razvije v ta tip, ko je isto ravnateljstvo predolgo na položaju.

Veliko podjetij prične iz 2. tipa, potem pa spremeni svojo kulturo po vrstnem redu: 2-1-3-4-5. Da bi se izognili temu razporedu, je potrebno "pomlajevanje" kulture podjetja.

2.5. Tipologija kultur podjetja po Wienerju in Reimannu

Ko so bistvene vrednote podjetja klasificirane glede na vsebino in nastanek, so rezultat štirje tipi kultur podjetja. Da bi poudarila njihovo bistveno vrednostno usmerjenost, jih Wiener in Reimann poimenujeta podjetniška kultura, strateška

kultura, šovinistična kultura in elitistična kultura (Wiener, 1988, str. 36).

Začetna faza razvoja kulture v podjetjih je največkrat **podjetniška**. Nekatere njene značilnosti so:

- nastanek skupnih vrednot pri karizmatičnem vodji/ustanovitelju podjetja;
- redkost, da se razvije brez vpliva karizmatičnih začetnikov/ustanoviteljev, to je značilno za močno kulturo;
- ustanoviteljeva začetna vrednotna orientacija, ki je profitno usmerjena (npr. ekonomska fakulteta v Novem mestu);
- nestabilnost in tveganost, saj je le-ta odvisna od posameznika; kaj se bo zgodilo z močno kulturo, ko bo vodja za vedno odšel;
- izvor ključnih vrednot se mora spremeniti v tradicijo podjetja in v pravilo.

Če kultura uspešno izvede preobrazbo od posameznega karizmatičnega vodje, postane **strateški tip kulture podjetja**. Zanj je značilna:

- usmerjenost vrednot navzven, toda sedaj se še ukoreninjajo v tradiciji podjetja in večštevilmem vodstvu;
- poudarek na zaščiti identitete podjetja, medtem ko se podjetje še vedno prilagaja spremembam okolja;
- v veliki meri v tradicijo zakoreninjene vrednote, kot so pomen kvalitete, sodelovanje, učinek, skupne obveznosti, zvestoba, sestavljajo dolgoročno strateško orientirano kulturo podjetja;
- prevladovanje tega tipa kulture med japonskimi podjetji kot najpomembnejšega dejavnika njihovega uspeha;
- prisotnost strateškega tipa kulture podjetja med nekaterimi ameriškimi uspešnimi podjetji, kot so Lincoln Electric, Dana Corporation, 3M, IBM itd.; tem podjetjem je uspelo gojiti bistvene vrednote, ki so jih nenehno usmerjali "navzven".

Če se funkcionalna orientiranost kulture podjetja obrne v šovinistično, kultura nedvomno postane **šovinistična**. Najbolj pogoste značilnosti tega tipa kulture so:

- uporabnost za bolj navznoter usmerjeno, slepo zvestobo podjetniški kulturi in močno prizadevanje za institucionalno prevlado;
- podobnost šovinistične kulture religioznemu kultu, in sicer se ta značilnost pripisuje v najbolj skrajnih primerih: močna zvestoba in identifikacija z vrednotami karizmatičnega vodje, elitistično navznoter usmerjena orientacija;
- težnje k spodbujanju prizadevanj za institucionalno prevlado na vseh področjih;
- dovezetost za razvoj enotnega skupinskega mišljenja s simptomi, kot so iluzije o neranljivosti, samozaverovanosti in delovanju z ustaljenimi vzorci.

Če vrednotna orientiranost šovinistične kulture preživi svojega karizmatičnega vodjo in postane institucionalizirana, dobimo **elitistično kulturo podjetja**. Zanj je značilno:

- ime prihaja iz elitistične orientiranosti, ki je tradicionalna in klubsko usmerjena;
- neodvisnost elitistične vrednote od karizmatičnega vodje in namesto tega zasidranost in dobra obdanost s tradicijami podjetja;
- elitističnost, ki doda vrednost proizvodu in servisu podjetja;
- videz elitizma (npr. najem najboljših študentov pri svetovalno-ravnateljski agenciji).

3. VPLIV MOČI KULTURE NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA

3.1. Pojmovanje moči kulture in vplivi kulture na uspešnost

Dandanes se podjetja srečujejo z vedno hujšo konkurenco, zaradi česar iščejo vzroke za svoj uspeh ali neuspeh. Pojavlja se čedalje več raziskav s tega področja, vendar dognanja teh raziskav ne dajejo konkretnih oz. natančnih odgovorov, ali kultura in njena moč vplivata na uspešnost ali ne, kajti kultura je zelo kompleksen pojem.

Raziskave s tega področja so nas pripeljale do **dveh sklepov** (Možina et al., 1994, str. 196):

1. da je vpliv kulture in njene moči na uspešnost podjetja odvisen od definicije kulture podjetja,
2. da je vpliv kulture na uspešnost podjetja odvisen od razmer, v katerih podjetje deluje.

Sodobno okolje podjetja ima drugačne značilnosti, kot ga je imelo pred časom. Dandanes ima poslovno okolje podjetja naslednje značilnosti: po eni strani gre za tržišče kupcev, zahtevno, muhasto in nepredvidljivo, po drugi strani pa za pravo eksplozijo inovacij, predvsem na področju izdelkov, storitev in tehnologij. Takšne življenjske razmere seveda zahtevajo popolnoma drugačno podjetje, če naj bo sposobno preživeti.

Vrhunsko uspešna podjetja temeljijo namreč na ljudeh, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. To pa je potrebno, če hočemo optimalno organizacijo podjetja, to je, da lahko govorimo o fleksibilni organizaciji. Takšno organiziranost ni mogoče predpisati od zunaj, uresničljiva je le s samoorganiziranjem, vodenje pa mora z ustvarjanjem ustrezne klime ustvariti razmere, v kakršnih bo to uresničljivo. In spet smo pri istem spoznanju, da so temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti ljudje in njihova **kultura**, zato se je treba z vso strokovnostjo lotiti pojma kulture podjetja (Lipičnik, 2002, str. 208).

Moč kulture pravzaprav vpliva na obnašanje oz. vedenje zaposlenih v podjetju, zato ima kultura velik vpliv na zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost z dela zaposlenih. Te značilnosti zaposlenih se potem izražajo v večji ali manjši uspešnosti poslovanja kakega podjetja.

Kulture podjetij in njihove moči so pomembne za uspešnost združb zaradi naslednjih vzrokov (Newstrom, 1993, str. 58):

- identificiranja zaposlenih s podjetjem
- dejavnikov stabilnosti združbe, ki omogočajo varnost zaposlenim

- pomoči novozaposlenim, in sicer pri razumevanju, kaj se dogaja znotraj podjetja
- navdušenja zaposlenih pri opravljanju nalog.

Dobro oblikovana združba lahko ustvari nove delovne vrednote, ki imajo pozitiven učinek na obnašanje zaposlenih (Belbin, 1996, str. 76), le-ti pa lahko pomagajo podjetju pri premostitvi težav in ga popeljejo v večjo učinkovitost in uspešnost.

Uspešno delovanje kulture podjetja je torej v njeni vlogi katalizatorja, ki ustvarja (notranjo) motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev, zavestno ali podzavestno, mislijo in delujejo kot oblikovalci ter uresničevalci ciljev podjetja; kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, "vlečemo isto vrv" (Lipičnik, 2002, str. 208). Močnejša kot je kultura, večji in s tem močnejši vpliv ima na zaposlene v podjetju.

Raziskovalci in analitiki kulture združb zelo različno opredeljujejo vpliv kulture podjetja na uspešnost njegovega poslovanja, zaradi česar nastajajo različni sklepi glede njenega vpliva na uspešnost podjetja. **Alvesson** je tipe raziskav analiziral in jih nato predstavil (Možina et al., 1994, str. 196).

Prva skupina raziskav se največ uporablja v ZDA in se osredotoča na norme v podjetju. Vsako podjetje ima svojo kulturo in norme v kulturi usmerjajo vedenje zaposlenih v podjetju, pa naj bo to vedenje pravilno ali ne. Čim močnejše so norme, tem večji vpliv imajo na uspešnost poslovanja.

Druga skupina raziskav temelji na tem, da so simboli poglobljena sestavina kulture in da dajejo posameznikom globlji pomen ter vplivajo nanje in na njihovo vedenje.

Tretja skupina raziskav pa izhaja iz Scheinove definicije kulture podjetja, ki poudarja, da je kultura sestavljena iz temeljnih prepričanj človeka, ki jih jemlje kot dana.

Kritika teh raziskav govori o neutemeljenosti vzročne povezave med omenjenimi sestavinami kulture podjetja in uspešnostjo podjetja, zato je težko izpeljati neke splošne sklepe, ker vsak analitik kulturo podjetja definira drugače. Torej je za analizo vpliva kulture podjetja in njene moči (močna, šibka) na njeno uspešnost najprej potrebno skupno razumevanje, pojmovanje ter definiranje kulture v podjetju.

Alvesson pravi, da na neki splošni ravni vsekakor obstaja povezava med kulturo podjetja in njeno uspešnostjo, vendar bi jo težko prikazali na kakšnem konkretnem proizvodu podjetja, in tudi če bi nam to uspelo, bi bili sklepi dvomljivi.

Pristop k proučevanju kulture podjetja sta še nadalje razvila Peters in Waterman v knjigi *In Search of Excellence*. Knjiga temelji na raziskavi, ki sta jo opravila na vzorcu uspešnih ameriških korporacij. Rezultati so zgoščeni in predelani v številne preproste recepte za ravnatelje (Mesner - Andolšek, 1995, str. 111).

Z analizo povezave med tehnološkimi spremembami in spremembami v kulturi

podjetja se je ukvarjal češki sociolog Landa. Njegov koncept kulture podjetja vključuje ravnanje vodstva, posameznih organizacijskih enot, nato družbeno klimo, skupne vrednote in skupinsko ravnanje ter motivacijo ravnanja in vrednote zaposlenih. Součinkovanje omenjenih dejavnikov določa kakovost organizacijskega življenja in stopnjo njene uspešnosti (Mesner - Andolšek, 1995, str. 119).

Hing Ai Yun je opravila primerjalno analizo managerske kulture v lastninsko mešanih podjetjih v Singapurju. Ugotovila je, od kod izhajajo razlike v uspešnosti obeh načinov vodenja. V podjetjih, ki jih upravljajo japonski ravnatelji, so bili **krožki kakovosti** veliko bolj uspešni kot v podjetjih, ki jih upravljajo ameriški ravnatelji, saj so japonski ravnatelji izhajali iz predpostavke, da je cilj krožkov neposredno povečanje produktivnosti (Mesner - Andolšek, 1995, str. 120).

Avtorji analiz s tega področja ne morejo opisati kulture uspešnih podjetij, kajti močna kultura podjetja lahko vodi podjetja celo v propad, ker se ne morejo prilagajati spremembam. Večina raziskav s področja kulture podjetja je v zadnjem času ugotovila, da se v posamezni gospodarski dejavnosti sicer pojavljajo nekatere skupne kulturne vrednote, ki so za to dejavnost značilne, vendar pa povezave med kulturo podjetij ter njihovo uspešnostjo niso univerzalne in jih ni mogoče natančno določiti.

Kilman trdi, da obstajajo trije dejavniki, ki odločilno vplivajo na poslovanje podjetja (Rollinson, Broadfield, Edwards, 1998, str. 537-543):

- kulturna **smer**, ki predstavlja obseg, v katerem kultura pomaga podjetju doseči njegove cilje, pri čemer avtor loči med pozitivnimi vplivi oz. tistimi, ki pospešujejo doseganje cilja, ter negativnimi, ki zavirajo doseganje ciljev podjetja,
- **prodornost** pomeni obseg, do katerega je kultura homogena,
- **moč kulture** pa ponazarja vpliv na obnašanje ljudi; pozitivna in močna kultura bo prinesla najbolj koristen vpliv, medtem ko bo imela močna in negativna kultura ravno nasproten učinek.

Če naredimo povzetek do sedaj napisanega, lahko hitro ugotovimo, da ne gre za nekakšen enoten obrazec kulture uspešnih podjetij, ampak je od razmer, v katerih podjetje deluje, odvisno, kakšna kultura bo vplivala na uspešno poslovanje podjetja. Vsi avtorji analitiki kulture združb pa se strinjajo s tem, da v podjetju ni mogoče uvesti večjih sprememb, če se obenem ne spremeni tudi **kultura podjetja**.

3.2. Opredelitev uspešnosti podjetja

Ljudje so pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja, kar tudi poskušam utemeljiti v okviru diplomskega dela. Uspešnost poslovanja podjetja je na sedanji stopnji gospodarjenja v veliki meri odvisna od ravnateljstva. Podjetja se od drugih negospodarskih organizacij razlikujejo po svojem namenu, smotru ali temeljnem cilju. Ta je praviloma neodvisen od samega podjetja, je določen z družbeno-ekonomskim sistemom in načinom gospodarjenja.

V danes najbolj razširjenem načinu gospodarjenja je temeljni cilj gospodarjenja podjetij **stopnja dobička ali rentabilnost**, ki jo lahko ponazorimo s preprostim izračunom:

stopnja dobička = dobiček/kapital

Če stopnjo dobička razčlenimo na dva dela:

dobiček/kapital = (prihodki-odhodki)/prihodki * prihodki/kapital = (1-1/E) * prihodki/kapital,

vidimo, da je odvisna od porabe sredstev ali ekonomičnosti in od obračanja ali angažiranja kapitala (Rozman, 1993, str. 46,47).

Še bolj podrobno opredelitev uspešnosti poslovanja podjetja lahko izražamo tudi s stopnjami donosov, kot so: **ROA** (Return on Assets), t.j. čisti dobiček na povprečna sredstva, **ROE** (Return on Equity), t.j. čisti dobiček na povprečno vložen kapital, in **ROI** (Return on Investments), t.j. čisti dobiček na povprečno vložene investicije.

Pomembno je tudi poudariti, da **stopnje donosov** niso edini cilji poslovanja podjetja, s katerim lahko presojamo uspešnost kakega podjetja. Dandanes so zelo aktualni širši družbeni cilji poslovanja oz. vprašanje **družbene odgovornosti podjetja**, ki nalaga podjetju, da je pri svojem poslovanju tudi družbeno odgovorno (Rozman, 1993, str. 47). Poleg tega, da podjetje ustvarja določeno višino čistega dobička, se ob tem pričakuje tudi njegova skrb za okolje (naravne materiale, ki se vgrajujejo v izdelek, embalaža, primerna za reciklažo ipd.). Vendar me v okviru diplomskega dela bolj zanima finančna stran uspešnosti, zato so pomembnejše stopnje donosov (ROA, ROE, ROI), s katerimi izražamo uspešnost poslovanja na ravni podjetja. Na ravni oddelkov (računovodstvo, proizvodnja ipd.) pa ne moremo govoriti o uspešnosti, ampak jih ocenjujemo z vidika učinkovitosti oz. ustreznosti, ali moč kulture podpira oddelčno učinkovitost ali ne.

3.3. Neposreden in posreden vpliv moči kulture na uspešnost poslovanja podjetja

Kultura podjetja, oz. bolj podrobno njena moč, ima lahko neposreden in posreden vpliv na uspešnost poslovanja posameznega podjetja. **Neposreden vpliv** moči kulture na uspešnost poslovanja je v primeru, če se čisti dobiček v obliki stopnje donosa podjetja po določenem času spremeni (kot temeljni cilj uspešnosti poslovanja). Obstaja povezava med kulturo in uspešnostjo, vendar pa je treba poudariti, da je ta zveza zanesljiva le v okviru daljšega časovnega obdobja in ne v obdobju, krajšem od enega leta. Pomembno je tudi, da je neposredna povezanost med kulturo in uspešnostjo dobila zelo omejeno empirično potrdilo (Schneider, 1990, str. 269).

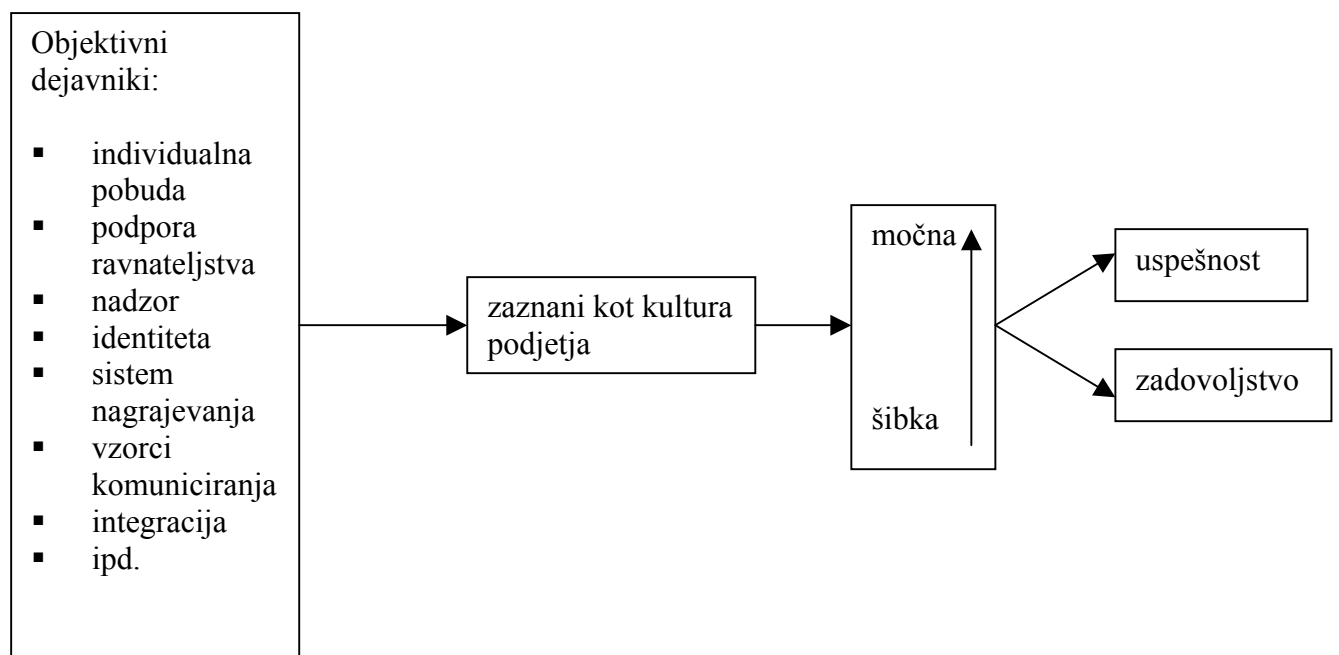
V tem primeru lahko omenim študijo, ki sta jo izvedla Wilkins in Ouchi leta 1983. Njuna študija pravi, da "močna" kultura lahko doprinese k večji uspešnosti poslovanja

podjetja (Schneider, 1990, str. 266). V primeru, ko je kultura podjetja v nasprotju s strategijo, se lahko zgodi, da je uspešnost podjetja oslABLJENA (Schneider, 1990, str. 263). Če so v podjetju deljene kulture, torej različne med seboj, pa lahko govorimo tudi o negativnem vplivu kulture združbe na organizacijsko uspešnost (Schneider, 1990, str. 267).

Kar zadeva **posreden vpliv** moči kulture na uspešnost poslovanja, je že lažje govoriti o tovrstni povezavi. Gre namreč za to, da predvsem "močna" kultura vpliva na zadovoljstvo pri delu, na motivacijo zaposlenih in preko tega na večjo uspešnost pri delu.

Kot bo prikazano v nadaljevanju na sliki 3, lahko opišem tudi besedno. Kulturo podjetja zaznavajo zaposleni s pomočjo objektivnih dejavnikov (individualna pobuda, nadzor, vzorci komuniciranja, identiteta, podpora ravnateljstva, integracija oz. povezanost ipd.), ki v končni fazi vplivajo na kulturo združbe ali osebnost, ta pa potem posledično vpliva na moč kulture ter hkrati na zadovoljstvo in uspešnost pri delu. S pomočjo slike 3 lahko ugotovimo, da na kulturo združbe vpliva več dejavnikov, zaznanih kot kultura podjetja, in da je predvsem **moč kulture** pomemben dejavnik, ki lahko doprinese k večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih, kar se kasneje odrazi na večji uspešnosti poslovanja podjetja.

Slika 3: Vplivi kulture podjetja na zadovoljstvo in uspešnost



Vir: Robbins, 1989, str. 491.

Vprašamo se lahko, ali ima kultura enak vpliv na delavčevo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Odgovor na zgornje vprašanje je nikalen, ker obstaja relativno močna povezava med kulturo in zadovoljstvom, toda ta je zmerna pri individualnih razlikah. Zadovoljstvo pri delu pogosto variira, upoštevajoč delavčeve percepcije (zaznavanja) kulture podjetja (Robbins, 1989, str. 490).

Povezava med kulturo in uspešnostjo je manj jasna. Uspešnost je večja v primeru, ko kultura ustreza tehnologiji (Robbins, 1989, str. 490). Kar nekaj avtorjev se je ukvarjalo z analizo povezave med kulturo podjetja in njegovo uspešnostjo, vendar so bili rezultati nezanesljivi zaradi neprimerne načina merjenja, vzorčenja in pomanjkanja primerjave z manj uspešnimi podjetji.

Na podlagi do sedaj povedanega lahko pridemo do naslednjega sklepa. Večja kot je motiviranost za delo, večje bo zadovoljstvo pri delu ter boljše bo poslovanje podjetja, vse to pa posledično vpliva na večjo uspešnost poslovanja združbe.

3.4. Vpliv kulture na zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost z dela

Pri številnih teoretikih in praktiki sodobnega vodstva srečujemo poudarjen pomen človeka za podjetje. Nekateri, na primer Neuberger in Kompa (Brajša, 1996, str. 19), menijo, da je uspešnost podjetja odvisna od načina motiviranja, komuniciranja, navdihovanja in vodenja sodelavcev.

Vpliv kulture podjetja na obnašanje zaposlenih je pravzaprav težje opredeliti. Nekatere raziskave so ugotovile, da obstaja pozitivna povezanost med določenimi kulturami podjetij in značilnostmi zaposlenih pri opravljanju nalog (Newstrom, 1993, str. 60). "Močna" kultura vpliva na povečanje zadovoljstva in učinkovitosti ter na zmanjšanje odsotnosti z dela zaposlenih.

Kot je že znano, močnejša kot je kultura, večji je njen vpliv na zaposlene v organizaciji (Robbins, 1989, str. 470). Kultura lahko posredno vpliva prek značilnosti zaposlenih, kot so zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost ljudi z dela, na uspešnost poslovanja podjetja.

3.5. Načini razvijanja močne kulture

Ljudje oz. zaposleni v podjetju so v povezavi s kulturo podjetja ključni dejavnik uspeha. Kultura se prenaša na zaposlene na različne načine, med katerimi so najpomembnejši: 1. zgodbe, 2. rituali, 3. materialni simboli in 4. jezik.

Obstajajo najrazličnejše **zgodbe** mnogih podjetij. Ena takšnih je naslednja. V času, ko je bil Henry Ford II. predsednik podjetja Ford Motor Co., so vsi ravnatelji iz tega podjetja poznali zgodbo o tem, kako je opominjal direktorje, ki so postali preveč domišljavi. Svoje opozorilo je izrazil z naslednjimi besedami: "Moje ime je na zgradbi." Sporočilo teh besed je bilo povsem nedvoumno: Henry Ford II. je lastnik podjetja! Takšne in podobne zgodbe se prenašajo znotraj mnogih združb. Pripovedujejo o dogodkih v zvezi z ustanoviteljmi podjetja, najvišjimi ravnatelji in pomembnimi odločitvami, ki vplivajo na usmeritev združbe v prihodnosti (Treven, 2001, str. 94).

Rituale ali obrede lahko opredelimo kot ponavljajoče se zaporedje dejavnosti, ki

izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v podjetju ter pomembnost ali nepomembnost posameznih članov (Robbins, 1989, str. 480). Pedagoški delavci na fakulteti morajo na primer na začetku svoje profesorske kariere vsaka tri leta, pozneje pa vsakih pet let, opraviti dolgotrajni ritual preverjanja uspešnosti (Treven, 2001, str. 94).

Podjetja poznajo najrazličnejše **materialne simbole**, s katerimi zaposlenim sporočajo, kdo je pomemben v podjetju, kakšna je stopnja neenakosti med zaposlenimi, ki jo podpira najvišje ravnateljstvo, in kakšen način vedenja je sprejemljiv v združbi. Nekatera podjetja imajo za najvišje direktorje na voljo prestižno znamko avtomobila z zasebnim voznikom in v primeru potovanja po zraku neomejeno uporabo letala, ki je v lasti združbe (Robbins, 1989, str. 481).

V mnogih organizacijah uporabljajo **jezik** za označevanje pripadnosti članov njihovi kulturi ali subkulturi. S poznavanjem tega jezika člani potrdijo svoje sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo ohraniti. Novozaposleni se v taki organizaciji soočajo s posebnim "žargonom", ki po nekaj mesecih postane sestavni del njihovega jezika. Ko je ta terminologija (izrazje) sprejeta od vseh članov organizacije, prevzame vlogo skupnega imenovalca, ki združuje vse člane določene kulture (Robbins, 1989, str. 483).

4. KULTURA IN VEDENJE ZDRUŽB

4.1. Povezanost kulture z vedenjem združb

Dejstvo je, da kultura vpliva na vedenje posameznikov in skupin. Ljudje iz različnih držav v enakih okoliščinah pogosto ravnamo različno. Če srečamo prijatelja ali sodelavca po daljšem času, na primer, ko smo se po končanem dopustu vrnili nazaj v svoje delovno okolje, pri nas v Sloveniji temu navadno sežemo v roko ne glede na njegov spol. V Nepalju je značilno, da dekleta in poročene žene ne ravnajo tako, če je oseba moškega spola, saj je fizični dotik med njimi in moškim mogoč le, če je ta njihov mož ali sorodnik (Treven, 2001, str. 56).

V zadnjih letih, ko ljudje množično uporabljajo sredstva sodobne komunikacijske tehnologije (mobilni telefon, računalnik ipd.) in države na gospodarskem področju med seboj tesno sodelujejo, je na voljo čedalje več informacij o drugih kulturah. Enaki proizvodi se prodajajo po svetu, v nekaterih primerih se v različnih državah celo tržijo na enak način, na primer McDonald's, pa vendar opazimo kulturne razlike, saj je hamburger v Rusiji statusni simbol, medtem ko je v Ameriki nekaj povsem vsakdanjega (Treven, 2001, str. 67).

Pojavljajo se še druge kulturne razlike, saj se dandanes mnogi narodi trudijo ohraniti kulturno identiteto predvsem kot protiutež procesu globalizacije ali, kot nekateri imenujejo, amerikanizacije. Tudi ravnateljstvo in vedenje združb (posameznikov in skupin) v različnih predelih sveta bolje razumemo, če upoštevamo vlogo, ki jo ima kultura v njihovih združbah, saj je ta pomemben dejavnik vsakega podjetja.

4.2. Vpliv kulture na motivacijo in na način komuniciranja

V podjetjih uvajajo letne razgovore, ker želijo vzpostaviti odprto komunikacijo s svojimi zaposlenimi. Ti razgovori so orodje za vodenje in motiviranje sodelavcev preko ciljev projekta oz. združbe. Le dobro poznavanja in razumevanje ciljev podjetja ter razumevanje pomembnosti posameznikove vloge v podjetju vodijo k uresničevanju ciljev. Uspešen posameznik je ključ do uspešnega vodje in uspešnega podjetja. Vodenje **letnih razgovorov** zahteva strokovno usposobljenost vodij in ustrezno kulturo v podjetju oz. združbi (Letni razgovori, 2003).

Osnova za motivacijo zaposlenih in način njihovega komuniciranja je vsekakor **kultura** ljudi, ki delujejo v okviru enega podjetja. Razlike v motiviranju obstajajo v različnih kulturah. Obstajajo kolektivne in individualno zasnovane kulture. V kolektivno zasnovanih kulturah bo zaposleni delavec neprijetno presenečen, če mu bodo v podjetju ponudili individualno nagrado za njegove dosežke in uspešno delo, saj imajo v takšnih kulturah skupinsko oblikovane norme, zato je le malo verjetno, da bo imela taka nagrada pozitiven učinek na delavčevo motivacijo. Podobno lahko sklepamo, če bi obravnavali individualno zasnovano kulturo, kjer se nagraduje posameznika za njegove dosežke pri delu.

Način **motiviranja** zaposlenih se razlikuje tudi v moško in žensko zasnovanih kulturah; v prvi zaposleni cenijo bolj oprijemljive vrste nagrad: denarne nagrade, nagrade v obliki nazivov, v žensko zasnovani kulturi pa so pomembnejše nagrade prosti čas, večje ugodnosti pri delu in simbolične nagrade. V nekaterih državah zaposleni sprejemajo različne materialne ugodnosti kot darilo in ne kot nagrado za opravljeno delo.

Komuniciranje je prav tako pomemben dejavnik oziroma se razlikuje po različnih kulturah. Razlike so predvsem v uporabi jezika (isti jezik, različen pomen besed), verbalnem komunikacijskem slogu (neposredni in posredni stil) ter neverbalnim delom komunikacije (obrazna mimika), ki so po posameznih kulturah različni. V večjih podjetjih na mednarodni ravni še vedno prevladuje uporaba angleškega jezika, ponekod tudi nemškega in francoskega.

4.3. Vpliv kulture na organizacijsko strukturo in spremembe

Kultura ima pomemben vpliv tudi na organizacijsko strukturo in spremembe, ki so potrebne. V nastali združbi je vsak človek povezan z razmerji mnogih ljudi, zato nastaja mreža ali sestav razmerij, ki se navadno imenuje organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 60).

Kulturne vrednote v posamezni družbi skupaj z religijo vplivajo na način upravljanja in strukturo podjetij. V japonskih tovarnah uporabljajo teamsko zasnovan management in dobavo blaga v zadnjem, vendar še pravem trenutku (JIT), medtem ko v angleških in indijskih podjetjih lahko opazimo veliko podobnosti v načinu organiziranosti, centralizaciji, specializaciji in številu hierarhičnih ravni, razlike med njimi pa so na

področju delegiranja, formalizacije, uporabe opisa delovnih mest in načina komuniciranja (Treven, 2001, str. 75).

Kulture se na različne načine odzivajo na spremembe v okolju. Nekatere se prilagajajo počasneje ter se pogosto upirajo spremembam, ker cenijo lastno tradicionalno vedenje, druge sprejemajo spremembe hitreje, tretje kulture pa so neke vmes, zato spremembe sočasno sprejemajo, se jim upirajo in se jih bojijo (Treven, 2001, str. 76).

5. SPREMINJANJE KULTURE ZDRUŽBE

5.1. Ugotavljanje obstoječe in zamišljanje zelene kulture

Zaradi hitro spreminjajočega se zunanjega okolja so tudi podjetja pod nenehnim pritiskom, da spremenijo svojo kulturo. Ta pa je največkrat zelo rigidna, saj ljudje in njegove organizacije stremijo k stabilnosti. Ena najtežjih nalog sodobnega ravnatelja je zato povezana s pravočasnim in primernim spreminjanjem kulture podjetja oziroma spreminjanjem vsebine ter obsega njenih lastnosti ob upoštevanju oziroma izkoriščanju tradicije, ko je to primerno. Zaradi te ugotovitve mora ravnatelj v svojih konkretnih okoliščinah oceniti stanje in ugotoviti, katera kultura podjetja je najbolj ustrezna (Jaklič, 1999, str. 318).

Kultura združbe lahko po določenem času postane tudi neustrezna. Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Proces spreminjanja je zelo težavna naloga, kajti zaposleni se kulture ne zavedajo. Osnovna značilnost kulture pa je njena kolektivna narava, saj je kultura v temelju skupinski pojav (Mesner - Andolšek, 1995, str. 131).

Nenehno izboljševanje in spreminjanje postaja glavni način preživetja v konkurenčnem boju podjetij. Spreminjanje je oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe (Rozman, 2000, str. 121).

Kultura podjetja je relativno trden in opisni pojav, zato jo je težko spremeniti. Vendar pa velja, da v podjetju ni mogoče uvesti večjih sprememb, ne da bi se obenem spremenila kultura podjetja. Seveda pa je kultura podjetja spremenljiva. Ne gre več le za oblikovanje kulture podjetja, ampak za spremembo, ki poleg oblikovanja nove kulture zahteva predhodno odstranitev stare.

Med številnimi primeri spreminjanja kulture podjetja je tudi primer spreminjanja kulture združbe v švicarski urarski industriji.

Švicarska urarska industrija je imela **ciljno usmerjeno, informacijsko integrirano kulturo podjetja** (postavitev pravih ciljev in načinov za njihovo doseganje; vodje so pomembne osebnosti, ki si skupaj s podrejenimi prizadevajo za najboljše izkoristke vseh razpoložljivih virov). S pojavom cenejših izdelkov na trgu so se sčasoma

opuščali nakupi dražjih. Pravkar povedano lahko ilustriram s primerom švicarskih ur, ki pravi, da ko so se na svetovnem trgu pojavile poceni ure, ljudje niso več kupovali dragih švicarskih ur.

Ravnateljstvo se je na izgubo trgov odzvalo tako, da so začeli razmišljati o spremembi **kulture podjetja v smeri spoštovanja pravil** (red in sistematično delo, zelo pomembna so sporočila in poročila, komunikacija je predvsem pisna). Menili so, da morajo ljudje bolje delati. Zaposleni pa so takšnim nameram vodstva nasprotovali, ker so mislili, da so že dotlej veliko delali in da potrebujejo podporo z vrha organizacije.

Vodstva so se tem pritiskom zaposlenih podredila in tako se je švicarska urarska industrija znašla v ponovni spremembi kulture podjetja, tokrat v smeri **posameznika podpirajoče kulture**, kjer prihaja do odločitev predvsem po neformalnih poteh; odločitve, ki so nujne za delovanje organizacije, so podrejene odločitvam, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov.

Kmalu so vsi skupaj ugotovili, da bi morali biti na področju **inovativnosti**, ker bi le z inovativnostjo odgovorili na nove izzive trga (Ivanko, 2000, str. 247).

Smisel analize in spremljanja kulture podjetja je v tem, da organizacija lahko ugotovi, **kakšno kulturo ima in kakšno bi glede na situacijske spremenljivke** (tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter ljudje v podjetju kakor tudi lastniki in ravnatelji podjetja ter nacionalna kultura) **morala imeti**. Pri analizi in spreminjanju kulture združbe ne gre samo za globalno preusmeritev organizacije; želena kultura podjetja morajo sprejeti vsi deli v organizaciji, ker je le tako možno pričakovati ugodne rezultate (Ivanko, 2000, str. 247).

Še vedno pa ostaja dejstvo, da je za spreminjanje kulture podjetja potrebno pridobiti podporo in zaupanje vodilne skupine v podjetju, ki naj bi bila za zgled drugim zaposlenim, predvsem pri uvajanju nove kulture združbe. Prav danes se je ravnateljem bolj kot kdaj prej težje prilagoditi že obstoječi kulturi podjetja, v katerem se zaposlijo. Če ta kultura ne ustreza njihovim predstavam o delovanju podjetja in se ji zato ne morejo prilagoditi, so prisiljeni preprosto zapustiti podjetje, saj v takšnem podjetju ne morejo delovati.

Spreminjanje obstoječe kulture pa je lahko težavno in včasih celo neuspešno. Možne ovire, ki preprečujejo uspešno spreminjanje kulture, so navadno pridobljene spretnosti, ljudje, odnosi med njimi in strukture, ki povezane skupaj delujejo v smeri ohranjanja tradicionalnega kulturnega vzorca (Treven, 2001, str. 96).

Kljub velikim oviram in odporu proti spremembam, kateremu so ljudje ponavadi najbolj izpostavljeni, je kulturo v daljšem časovnem obdobju mogoče tako upravljati kot tudi spreminjati. Poskus spreminjanja obstoječe kulture podjetja lahko poteka na več načinov. Pri tem navadno pomagajo preproste smernice, na primer razvijanje občutka za zgodovino organizacije, za njeno edinstvenost, spodbujanje občutka za pripadnost organizaciji in druge.

Pri vsem tem je pomembno tudi to, da morajo organizacije, ki si prizadevajo

spremeniti svojo kulturo, paziti, da ne porušijo svojih temeljev in ne prevzamejo slepo kulture uspešnih ali celo izjemnih podjetij (Treven, 2001, str. 96).

Povzetek **spreminjanja kulture združbe** bi lahko bil, da se kulturo da spremeniti, vendar ne v prvi vrsti z izobraževanjem in treningi, še manj z vajami pod prisilo, čeprav so slednje dale kratkoročno dobre rezultate, ampak tako, da pride do t.i. organizacijske preobrazbe ali spremembe v smislu spreminjanja kulture podjetja. Ustrezna organizacija bo v določenem času oblikovala svojo, sebi lastno kulturo (Belbin, 1996, str. 76).

5.2. Proces spreminjanja kulture združbe

Proces spreminjanja kulture podjetja lahko razložimo kot spremembo kulture podjetja, ki gre od začetnega stanja, ko imamo **obstoječo kulturo združbe**, do končnega stanja, v katerem si v podjetju prizadevajo doseči **želeno kulturo podjetja**.

Gagliardi je spremembo kulture označil kot postopen proces, v katerem je uresničevanje nove strategije osnovano na vrednotah in prepričanjih, ki pa niso neposredno protislovne že obstoječim vrednotam, temveč so samo različne od njih. Nove vrednote bodo dobile podporo zaposlenih le v primeru, ko bo strategija, ki iz njih izhaja, imela uspeh. Strategija organizacije in nova kultura podjetja morata povečati organizacijske sposobnosti v soočanju s problemi prilagajanja na zunanje okolje in s problemi notranje integracije zaposlenih. Te nove organizacijske sposobnosti morajo doprinesti k večji učinkovitosti in uspešnosti celotne organizacije (Mesner - Andolšek, 1995, str. 110).

Proces spreminjanja kulture podjetja ponavadi poteka v nekaj korakih. Znan je na primer Goodsteinov model. Ta predvideva tri stopnje (Kavčič, 1992, str. 81):

- **odmrznitev starega kulturnega vzorca**, kar pomeni pripravo na spremembe
- **premik**, ki pomeni praktično uporabo novega v daljšem obdobju
- **zamrznitev**, ki predstavlja trajno uporabo uvedenih sprememb.

Mnogi avtorji so se na različne načine ukvarjali s spreminjanjem kulture združbe, vendar velja v tem primeru omeniti Scheina, ki se je zelo sistematično lotil tega problema. S področja spreminjanja kulture podjetja velja omeniti predvsem mehanizme njenega spreminjanja. Schein (1987, str. 271-272) je razvojne faze organizacijskega razvoja razdelil na tri stopnje:

- faza rojstva in zgodnje rasti,
- faza srednje rasti in
- faza zrelosti.

Vloga in lastnosti kulture podjetja ter **mehanizmi** njenega **spreminjanja**, ki so v vsaki fazi različni, so prikazani v tabeli 2 na naslednji strani.

Tabela 2: Razvojne faze podjetja, vloga in lastnosti kulture ter mehanizmi njenega spreminjanja

RAZVOJNA FAZA	VLOGA IN LASTNOSTI KULTURE	MEHANIZMI SPREMINJANJA
<p>1. Rojstvo in zgodnja rast</p> <p>Oblast ustanovitelja, možna tudi oblast družine.</p> <p>Faza nasledstva</p>	<p>1. Kultura je vir identitete. 2. Kultura je kot lepilo, ki drži podjetje skupaj. 3. Podjetje stremi k večji povezanosti in jasnosti. 4. Močan poudarek na poistovetenju zaposlenih s podjetjem.</p> <p>1. Kultura postane bojišče med konservativci in liberalci. 2. Možni nasledniki se presojujejo po tem, ali bodo ohranjali ali spreminjali elemente kulture.</p>	<p>1. Naraven razvoj. 2. Samovoden razvoj z organizacijsko terapijo. 3. Obvladovan razvoj s pomočjo posameznikov v podjetju z drugačnim mišljenjem. 4. Obvladovana "revolucija" s pomočjo ljudi od zunaj.</p>
<p>2. Srednja rast</p> <p>1. Širitev proizvodov, trgov. 2. Navpično združevanje. 3. Geografska širitev. 4. Združevanja.</p>	<p>1. Vzporedno z nastankom subkultur pada povezanost. 2. Izguba temeljnih ciljev, vrednot in pojmovanj povzroča krizo identitete. 3. Pojavlja se priložnost za obvladovanje oz. usmerjanje sprememb kulture.</p>	<p>5. Načrtovana sprememba in organizacijski razvoj. 6. Uvajanje nove tehnologije in inovacij. 7. Sprememba, povzročena s škandalom, razbitjem mitov. 8. Postopno spreminjanje z majhnimi spremembami.</p>
<p>3. Zrelost</p> <p>1. Zrelost ali upadanje trgov. 2. Naraščanje notranje stabilnosti ali/in stagnacija. 3. Pomanjkanje motivacije za spreminjanje.</p>	<p>1. Kultura postaja ovira za inovacije. 2. Kultura ohranja slavo preteklosti, zato predstavlja za zaposlene vir ponosa in samospoštovanja ter obrambo pred spremembami.</p>	<p>9. Prisilno prepričevanje je v obdobju zrelosti neizogibno, saj je kultura podjetja že "zrela" za svojo spremembo.</p>

Možnost preoblikovanja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sprememba kulture je nujna in neizogibna, pri čemer ni nujno, da se spremenijo vsi elementi kulture. 2. Bistveni elementi kulture morajo biti prepoznavni in ohranjeni. 3. Sprememba kulture je lahko vodena ali pa ji je dopuščeno, da se razvija. 	10. Potreben je preobrat kulture združbe (turnaround), če hočemo doseči možnost njenega preoblikovanja.
Možnost uničenja <ol style="list-style-type: none"> 1. Stečaj in reorganizacija. 2. Prezem in reorganizacija. 3. Združevanje in asimiliranje (prilagajanje). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spremenijo se najgloblje ravni kulture - vsa najpomembnejša temeljna pojmovanja. 2. Kultura se spremeni z množično zamenjavo ključnih ljudi. 	11. Zrelostni mehanizmi spreminjanja, ki vsebujejo največji preobrat v kulturi podjetja, so reorganizacija, temu sledi uničenje in na koncu ponovno rojstvo.

Vir: Schein, 1987, str. 271-272.

Na podlagi zgornje tabele je avtor opisno predstavil povezanost posameznih razvojnih faz, njihovih vlog in lastnosti kultur združb ter mehanizme spreminjanja letih. Na ta način si lahko lažje predstavljamo vzroke in pomen spreminjanja kulture podjetja.

V podjetju AMOCO, vodilni naftni in kemični korporaciji, so se lotili procesa spreminjanja kulture podjetja na naslednji način. Ta organizacija si je prizadevala vzpostaviti spremembe na področju petih pomembnih sistemov: strategiji, strukturi, procesih, nagradah in ljudeh.

Strateški načrt so v njej oblikovali na globalni ravni in ga nato prenesli ter z njim seznanili nižje ravni v celotnem podjetju. Ravnatelji so bili zadolženi za sporočanje novih kulturnih vrednot drugim zaposlenim. Na področju nagrajevanja so poudarili pomen nefinančnih nagrad in oblikovali sisteme za plačilo po učinkovitosti izvršenega dela. Strukturo organizacije pa so decentralizirali.

Podjetje AMOCO še nadaljuje svoje soočanje s spremembami v okolju in izvaja proces za upravljanje teh sprememb. Za zdaj pa ostaja sklep, ki pravi, da če se organizacije, kot je AMOCO, ne bi spreminjale in si ne bi prizadevale sistematično upravljati teh sprememb, ne bi bile sposobne preživeti naslednjih turbulentnih (burnih) let v prihodnosti (Treven, 2001, str. 96).

Eden od možnih konceptov spreminjanja kulture podjetja je tudi **koncept celovitega upravljanja kakovosti (CEUKA)**. Koncept temelji na metodah sodelovanja vseh sodelavcev, pri čemer je kakovost postavljena v središče in je prek zadovoljstva

kupca usmerjena na dolgoročni poslovni uspeh, pa tudi na korist za sodelavce podjetja in za družbo. Pri merjenju kakovosti se vodstvo ne more več zanašati na občutke in mnenja, temveč se mora opirati na dejstva, meriti pa mora tudi stroške kakovosti (Jaklič, 1999, str. 318).

Pri procesu spreminjanja kulture združbe je pomembno tudi to, da se morajo zaposleni novega vedenja naučiti, biti pri tem podprti in **motivirani**. Najmočnejše silnice pri spreminjanju kulture podjetja so: na kaj so pozorni ravnatelji in teami; kaj merijo in nadzirajo; način, na katerega se odzivajo ravnatelji v kritičnih trenutkih in organizacijskih krizah; katera so merila za dodelitev nagrad in statusa; organizacijski obredi, ceremonije in zgodbe. Kakor koli že, obstajajo tudi drugi dejavniki, ki lahko spremenijo in ohranijo kulturo podjetja. Daft poudarja pomen **simbolnega managementa**. Simbolni ravnatelj je ravnatelj, ki opredeljuje in uporablja signale ter simbole z namenom, da vpliva na kulturo združbe. Ravnatelji in drugi morajo sprejeti novo kulturo podjetja, ker so "dejanja glasnejša od besed" (Rozman, 2000, str. 332).

5.3. Težave pri spreminjanju kulture združbe

Opravljenе raziskave kažejo, da je kultura podjetja zelo individualna, saj imajo organizacije iste gospodarske panoge zelo različne kulture. Poleg tega, da je kultura organizacije individualna, kaže težnje po spreminjanju.

Organizacije bodo v prihodnosti naravnane predvsem k **inovativnosti** in **ciljni usmerjenosti**. V prihodnje bo podpora posamezniku še vedno ostala, vendar bo podrejena kakemu cilju. Ravnateljstvo bo podpiralo samo tisto, kar bo uresničevalo organizacijsko strategijo. Takšen pristop pa bo nujen zaradi naraščajoče mednarodne konkurenčnosti (Ivanko, 2000, str. 250).

Kultura podjetja bo vedno težila h kakšnemu optimalnemu stanju, ki ga lahko doseže ter s pomočjo katerega bi imela velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, saj so, kot je bilo že rečeno, temelj sodobne uspešnosti ljudje oz. spremenjen odnos do njih.

Pri vsem tem je treba razumeti še **odpore do kulturnih sprememb**. Sem spadajo strah pred neznanim, obstoječe percepcije (zaznavanja) in navade, nezaupanje ter negotovosti med zaposlenimi, vznemirjanje družbenih odnosov v organizaciji, spremembe strukture moči in investiranih interesov, pa tudi pomanjkanje virov za spreminjanje in celo najrazličnejši medorganizacijski dogovori ter konsenz o želenem (Mesner - Andolšek, 1995, str. 146).

Ko govorimo o kulturnih spremembah, še zdaleč ni treba, da se spremeni celotno podjetje in vse oblike obstoječe kulture. Obstoječi elementi se lahko pojavijo v novi izvedbi in že lahko govorimo o kulturni spremembi. Po drugi strani je dobro ohraniti nekatere elemente stare kulture in s tem ohranjati tudi neke vrste kontinuiteto (povezanost) s preteklostjo.

Nove kulture se lahko oblikujejo na dva načina.

1. Ustanovitelji oblikujejo kulturo podjetja, z novo strategijo in ideologijo sooblikujejo nove kulturne oblike, ki vplivajo na zaposlene. V tem primeru govorimo o **nameravani in preišljeni spremembi**. Glavno vlogo igra vodstvo.

2. Kultura in njene oblike se spontano pojavljajo v **družbeni interakciji**, ko se rešujejo problemi notranje povezanosti in zunanje prilagoditve ter se ohranjajo kot del skupnega mišljenja. Sooblikovalci kulture so vsi zaposleni (Mesner - Andolšek, 1995, str. 146).

Težave pri spreminjanju kulture podjetja bodo vedno aktualne v podjetjih, saj se sodobno okolje čedalje bolj spreminja, skladno z njim pa se mora spreminjati tudi kultura podjetja, t.j. navade zaposlenih, norme obnašanja, pravila ipd.

6. SKLEP

Vsako podjetje je edinstveno in se razlikuje od drugih. Kulturo podjetja, ki je pomemben element uspešnosti združbe, sooblikujejo ljudje s svojim sodelovanjem v delovnem procesu in komuniciranjem z okoljem. Ne pojavi se čez noč, ampak se razvija več let. Nastajanje in razvijanje kulture podjetja je proces, ki je za nepoznavalca tega pojma na zunaj neopazen, kajti kultura je razpršena po vsem podjetju, vplivi podjetja pa segajo tudi v okolje. Ravno ta navidezna nerazpoznavnost odvrača pozornost od poglobljanja v problematiko kulture podjetja tako med zaposlenimi kot tudi med ravnatelji. Za posameznike so določene stvari rutina, nekaj, kar je bilo nekoč definirano in pri tem naj tudi ostane. Zavedajo se, da spremembe zahtevajo tudi lastno prilagajanje novim razmeram, opustitev nekaterih postopkov in dejanj, ki jim trenutno ustrezajo.

Sodobno podjetje se mora prilagajati **okolju**. Odvisnost združbe od njega je neizbežna. Kultura podjetja je pojem, ki se izraža v stiku združbe z okolico. Najbolj uspešna podjetja so tista, ki nenehno iščejo nove izzive iz okolja, se jim takoj prilagodijo, in sicer na način, ki usposobi za delo zaposlene v podjetju (kontinuirano ali vseživljenjsko izobraževanje).

Bistvo diplomskega dela je vsekakor vpliv moči kulture na uspešnost poslovanja podjetja, kar sem tudi poskušala analizirati v diplomu. Ugotovila sem, da imajo predvsem "močne" kulture velik vpliv, saj imajo večji učinek na vedenje zaposlenih v podjetju. Ljudje v združbi pa so kot takšni vodilo uspeha in uspešnosti, zato jim gre pripisati veliko pozornost.

Kultura združbe vpliva na uspešnost podjetja, zato je ravnateljstvo oz. management podjetja zainteresirano, da izbere in goji kulturo podjetja, ki povečuje njegovo uspešnost. Da pa lahko izbere in goji takšno kulturo podjetja, mora vedeti, kaj kultura podjetja je in poznati njene sestavine. Ravnateljstvo podjetja mora tudi vedeti, kako kultura podjetja nastaja in se sčasoma tudi spreminja.

Osrednje poglavje diplomskega dela ima naslov **vpliv moči kulture na uspešnost poslovanja podjetja**, čemur sem namenila nekaj več pozornosti. V okviru tega

poglavja sem analizirala neposreden in posreden vpliv moči kulture na uspešnost poslovanja kakega podjetja kot tudi vpliv kulture na zadovoljstvo, učinkovitost ter odsotnost zaposlenih z dela, pri čemer sem ugotovila, da ima ustrezna kultura podjetja velik vpliv na povečanje zadovoljstva in učinkovitosti ter na zmanjšanje odsotnosti z dela. Poleg tega sem omenila tudi, kako se lahko prenaša kultura združbe na zaposlene v podjetju.

Glavna ugotovitev, ki je vedno prisotna v ozadju diplomskega dela, pa še vedno ostaja in pravi, da je kultura podjetja pomembna za ustvarjanje poslovnega uspeha in izkazovanje njegove uspešnosti pri poslovanju. Torej, **kultura podjetja vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.**

Treba je še poudariti, da **kultura združbe prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja tedaj, ko na eni strani ustreza podjetju kot celoti in hkrati na drugi strani omogoča (so)delavcem, da zadovoljijo svoja individualna hotenja, ki so potrebna za uresničitev njihovih lastnih ciljev.** To pomeni, da morajo biti cilji in potrebe posameznikov vselej usklajeni s cilji in potrebami podjetja, saj samo na tak način lahko pričakujemo ugodne rezultate z vidika uspešnosti poslovanja podjetja kot celote in hkrati zadovoljstva zaposlenih v takšnem podjetju.

Menim, da bi se dandanes morali vsi skupaj zavedati ogromnega pomena pojma kulture združbe in njene moči na uspešnost poslovanja podjetja, saj se nekateri očitno še vedno ne zavedajo tega dejstva. Medsebojna pomoč in razumevanje zaposlenih postajata v nekaterih podjetjih kritična točka njihovega razvoja. Zavedati se je treba, da na delovnem mestu preživimo precej svojega časa, zato ima kultura združbe izreden pomen. Pri nas je pripadnost podjetju še posebno na nizki stopnji, čemur bi bilo treba v prihodnosti nameniti več pozornosti, npr. skupna praznovanja, potovanja, izpopolnjeni sistemi napredovanja in ocenjevanja zaposlenih v podjetju.

V zadnjem času sem s pomočjo interneta zasledila tudi čedalje večje zanimanje za pojem kulture podjetja, saj se organizirajo različna predavanja, dodatna izobraževanja zaposlenih v podjetjih pa tudi v večjih podjetjih (Mobitel d.d.) so bili razpisani možni naslovi diplomskih del, tudi s področja kulture podjetja.

Koncept kulture združbe ima ogromno razlagalno moč za pojasnitev vzrokov (ne)uspešnosti podjetja, zato je lahko praktični cilj raziskovanja kulture podjetja opozoriti oz. opomniti vodilne (ravnateljstvo) v podjetju na pomembno vlogo obravnavanega pojma in na njene posledice tako za ravnanje vseh članov združbe kot tudi za uspešnost podjetja v celoti. Prepričana sem, da bo postala kultura podjetja v prihodnosti še bolj raziskana, kot je bila doslej, in hkrati upam, da bo vodilo podjetniške uspešnosti, tako na domačem trgu kot tudi na tujih tržiščih.

LITERATURA

1. Belbin Meredith: The Coming Shape of Organization, 1996, London: Butterworth Heinemann, 1997, 118 str., 4 pril.
2. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
3. Devanna Mary Anne, Tichy M. Noel, Fombrun Charles: Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1984. 499 str.
4. Handy Charles: Understanding Organizations. London: Penguin Books, 1977. 449 str.
5. Hellriegel D. Et al: Organizational Behavior. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001. 596 str.
6. Ivanko Štefan: Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu. Kranj: Moderna organizacija, 1990. 252 str.
7. Ivanko Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2000. 293 str.
8. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 345 str.
9. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura in uspešnost podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 1/2, 81 str.
10. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS, 1991. 329 str.
11. Kono Toyohiro: Corporate Culture and Long-Range Planning. Long range planning, Great Britain, 23 (1990), 4, 9-19 str.
12. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 234 str.
13. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije, 1986. Ljubljana: Založba obzorja Maribor, 1987. 352 str.
14. Luthans Fred: Organizational Behaviour. New York: McGraw-Hill Int'l Editions, 1992. 656 str.
15. Mesner Andolšek D.: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 151 str.
16. Možina S. Et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
17. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana. Ekonomska fakulteta. 1992. 284 str.

18. Newstrom W. John, Davis Keith: Organizational Behavior, Human behavior at work. New York: McGraw-Hill, 1993. 566 str.
19. Robbins P. Stephen: Organizational Behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989. 568 str.
20. Rollinson Derek, Broadfield Aysen, Edwards David J.: Organizational Behavior and Analysis - An Integrated Approach. New York: Addison-Wesley, 1998. 798 str.
21. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 150 str.
22. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 300 str.
23. Schneider Benjamin: Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990. 431 str.
24. Schein Edgar: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999. 191 str.
25. Schein Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987. 358 str.
26. Semolič Branko: The Project Management Supporting Organizational Culture (avtor: Rozman Rudi). Proceedings and Final Programme, Ljubljana, (2000), 327-334 str.
27. Tavčar Mitja: Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in na delo poslovnih delavcev. Organizacija in kadri, Ljubljana, 21 (1988), 2, 206-226 str.
28. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 260 str.
29. Volk Linda: Menedžment se še ni povsem prilagodil ekonomiji znanja. Delo, Ljubljana, 2003 , 138, 17.6.2003, str. 15.
30. Wiener Yoash, Reimann C. Bernard: Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap. - Business Horizons, Bloomington, 31 (1988), 2, 36-44 str.

VIRI

1. Letni razgovori. [URL:<http://www.izza-db.si/vabila/razgovori>], 5.6.2003.
2. Stres kot funkcija kulture. [URL:<http://www.vssd.uni-lj.si/SD/SLO/arhiv/2001>], 5.6.2003.