

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU
HIPOT P&EMS, d.o.o.

Ljubljana, september 2004

Alenka Kavšek

IZJAVA

Študentka Alenka Kavšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. IZVOR ORGANIZACIJSKE KULTURE	2
1.1. Vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo	3
1.2. Vpliv globalne kulture na organizacijsko kulturo	3
2. KAJ SPLOH JE ORGANIZACIJSKA KULTURA	4
2.1. Razlogi za povečano proučevanje organizacijske kulture	4
2.2. Opredelitev pojma organizacijske kulture	6
2.3. Sestavine organizacijske kulture	9
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA NASPROTI KLIMI, FILOZOFIJI, STRATEGIJI, STRUKTURI	11
3.1. Organizacijska klima	12
3.2. Organizacijska filozofija	12
3.3. Organizacijska strategija	13
3.4. Neformalna organizacija	13
3.5. Organizacijska struktura	14
4. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	15
4.1. Tipologija po Ansoffu	15
4.2. Tipologija po Handyu	16
4.3. Tipologija po Deal in Kennedyu	17
4.4. Tipologija Cameron-a in Quinn-a	18
4.5. Močne in šibke organizacijske kulture	19
5. NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	20
5.1. Skupinska dinamika	20
5.1.1. Skupinska dinamika	21
5.1.2. Vodenje	22
5.1.3. Učenje	23
6. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	24
6.1. Oblikovanje kulture podjetja	24
6.1.1. Analiza kulture	25
6.1.2. Vrednotenje kulture	25
6.1.3. Oblikovanje kulture	25
6.1.3.1. Vzdrževanje kulture	26
6.1.3.2. Spreminjanje organizacijske kulture	26
6.2. Metode uvajanja kulturnih sprememb	28
6.2.1. Kadrovske spremembe	28
6.2.2. Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih	28
6.2.3. Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij	29
6.2.4. Podoba podjetja	30
7. PREDSTAVITEV PODJETJA HIPOT-P&EMS, d.o.o.	30
7.1. Organizacijska shema podjetja Hipot-P&ems	30

<i>7.2. Poslovanje podjetja Hipot-P&ems-a v preteklosti in danes</i>	31
<i>7.3. Število in izobrazbena struktura zaposlenih</i>	32
<i>7.4. Strategija razvoja podjetja Hipot-P&ems</i>	32
<i>7.5. Vizija podjetja Hipot-P&ems</i>	32
8. PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU	
<i>HIPOT P&EMS</i>	33
<i>8.1 Metoda analize</i>	33
<i>8.1.1. Pripravljalna dela</i>	33
<i>8.1.2. Izbira vprašalnika</i>	33
<i>8.1.3. Zbiranje odgovorov</i>	34
<i>8.2 Analiza odgovorov</i>	34
<i>8.2.1. Seštevek odgovorov vprašalnika OCAI</i>	35
<i>8.2.2. Ugotovitve</i>	38
<i>8.2.2.1. Tip organizacijske kulture podjetja</i>	38
<i>8.2.2.2. Želena in sedanja organizacijska kultura</i>	38
<i>8.2.2.3. Moč organizacijske kulture v podjetju</i>	39
<i>8.2.2.4. Skladnost organizacijske kulture</i>	39
<i>8.3. Kako spremeniti organizacijsko kulturo</i>	40
<i>8.3.1. Model spreminjanja organizacijske kulture</i>	41
<i>SKLEP</i>	42
<i>LITERATURA</i>	44
<i>VIRI</i>	45
<i>PRILOGE</i>	1

UVOD

Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno mlad pojem. Na pomenu je pričel pridobivati šele v sedemdesetih letih, kot teoretični pojem. V resnici pa se je pomembnost tega pojava pokazala že, ko so Japonci pričeli s svojim gospodarskim čudežem. Američani so začeli iskati vzvode zanj, vendar ne tehnologija, ne znanje in ne kapital ter ne logistika niso dali zadovoljivega odgovora za japonski čudež. Šele po natančnem preučevanju japonskih organizacij so odkrili vrsto posebnosti v organizacijskih strukturah in združbah kot celotah. To so pozneje opredelili kot razlike v organizacijskih kulturah.

Organizacijska kultura je prisotna v vseh gospodarskih družbah. Razvojnim zamislim daje zalet ali pa jih zatre že v kali. V mnogih organizacijah sistemske spremembe potekajo najmanj od treh do petih let. Glavni razlogi, po mnenju Hilpern in Nadler-ju (za tako dolgotrajne sistemske spremembe so kompleksnost in nejasnost organizacijske kulture ter močan vpliv organizacijske kulture na spremembe v organizacijah (Dooley, 2003 str.1-13). Vedno več vodilnih delavcev in lastnikov se zaveda, kako pomembna je organizacijska kultura. Managerji morajo vedeti, da je njihov uspeh povezan z organizacijsko kulturo. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj tudi dobro razumejo, bodo dosegali bistveno boljše rezultate kot ljudje, ki se ne spoštujejo in gledajo samo nase. Problemi, kot so nezadovoljstvo delavcev, nizka motiviranost, slabo vodenje,... so se pojavili tudi v podjetju Hipot P&emsu, ki ga v diplomskem delu želim podrobneje predstaviti, analizirati njihovo organizacijsko kulturo ter podati nekaj praktičnih nasvetov, kako izboljšati organizacijsko kulturo, ki neposredno vpliva tudi na vzdušje med delavci v podjetju. Vodilni v podjetju se morajo zavedati, da le zadovoljni delavci delajo dobro. Dobri rezultati pa prinašajo pozitivno poslovanje, dobiček in večji ugled v poslovnem svetu.

Cilj mojega diplomskega dela je prikazati podrobnejšo opredelitev organizacijske kulture, njenih sestavin ter vpliv le-teh na spreminjanje same organizacijske kulture v podjetju. V okviru diplomskega dela bom tudi prikazala analizo organizacijske kulture podjetja Hipot P&ems in podala nekatere predloge za izboljšanje le-te.

Namen proučevanja organizacijske kulture v podjetju Hipot P&ems je prikazati vpliv kulture na uspešnost podjetja in usmeriti delovanje ravnateljev v pravo smer. Želim jim prikazati, da je organizacijska kultura pojav, ki zelo pomembno vpliva na poslovni rezultat in ga morajo zato resno jemati. Je tisto, kar jim bo v prihodnosti zagotovilo konkurenčno prednost. Zato želim pomagati vodjem, da bodo znali delovanje kulture usmeriti v pravo smer, izkoristiti vzvode, začeti sprejemati boljše odločitve pri poslovanju in s tem doseči boljše uspešnost podjetja.

Diplomsko delo je razdeljeno na devet poglavij. V prvem sem predvsem osvetlila sam izvor organizacijske kulture in vpliv nacionalne in globalne kulture na njo. Sledi poglavje, v

katerem spoznamo razloge, zakaj je pojem organizacijske kulture doživel tak razmah. Podajam tudi definicije organizacijske kulture podjetja posameznih avtorjev, ki so tako ali drugače vplivali na prepoznavnost pojma organizacijske kulture. Pomembna točka pri analiziranju organizacijske kulture so značilnosti le-te. Že po definicijah je opaziti, da se organizacijska kultura opredeljuje precej neenotno, zato tudi ni presenetljivo, da vsak avtor opazi različne značilnosti. Najbolj celovito definicijo in opredelitev značilnosti pa nam poda E. Schein.

V tretjem poglavju sem skušala predvsem razmejiti pojem organizacijske kulture od drugih pojmov, ki so zelo podobni in se jih zato večkrat tudi zamenjuje. Najpogosteje se zamenjujeta predvsem kultura in klima, kateri sta tudi najbolj soodvisni druga od druge. Seveda pa vpliva oziroma povezave med kulturo in filozofijo, strategijo, strukturo ter neformalno organizacijo ne smemo zanemariti. Sledi poglavje, v katerem sem prikazala tipologije najpomembnejših avtorjev. V literaturi se najpogosteje izpostavljajo tipologije Ansoffa, Handya ter Deala in Kennedyja. V svojem delu sem izpostavila tipologijo Camerona in Quinna zaradi možnosti vključitve velikega števila dimenzij organizacijske kulture predlaganih s strani različnih avtorjev.

V petem poglavju sledi prikaz nastajanja organizacijske kulture v podjetju, na katero vpliva predvsem skupinska dinamika, vodenje in učenje. V šestem poglavju je predstavljen proces spreminjanja organizacijske kulture, modeli spreminjanja ter dejavniki in ovire, ki vplivajo na spreminjanje organizacijske kulture..

V zadnjih treh poglavjih, ki zajemajo praktični del diplomskega dela, sem naredila analizo organizacijske kulture še na konkretnem primeru v podjetju Hipot P&ems in tako preizkusila uporabno vrednost tipologije Camerona in Quinna.

Za seznamom in literaturo sem priložila še tri priloge.

1. IZVOR ORGANIZACIJSKE KULTURE

Beseda kultura izvira iz latinskega jezika in v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v tehnologiji, znanosti, umetnosti, književnosti, religiji, ideologiji (Vila, 1994, str. 334). Sprva je bila kultura predvsem predmet proučevanja antropologije in sociologije. Šele, ko so teoretiki organizacijskih ved začeli razmišljati bolj celostno glede vrednot, norm, predpostavk, je kultura postala tudi predmet proučevanja organizacijskih ved. Razlika pri proučevanju pa je predvsem v tem, da organizacijske vede proučujejo kulturo v manjših združbah in jih zanima edinstvenost kulture posamezne združbe, medtem ko antropologija še vedno proučuje kulturo na splošno.

Kultura se je razvijala na vseh področjih ljudske dejavnosti, običajev, morale, tradicije, govora, umetnosti skozi stoletja in se prenašala iz generacije v generacijo. Zavedati se moramo, da ima kultura trajen in močan vpliv na vsakega posameznika v družbi. Namreč skozi socializacijo se vsak posameznik nauči norm in pričakovanj članov družbe, kaj je prav

in kaj ni, kakšno obliko vedenja odobravajo, jezik, ipd. (Cartwright, Cooper, 1996, str. 58). Da pa bomo lažje razumeli, zakaj se člani združbe obnašajo tako kot se, moramo najprej razumeti nacionalno kulturo in vpliv le-te na kulturo združbe.

1.1. VPLIVI NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Kultura nekega naroda temelji na tradiciji in odseva zgodovino razvoja naroda na ekonomskem, demografskem, socialnem, pravnem in drugih področjih. Torej okolje (naravno in družbeno), v katerem narod živi, ustvarja pogoje za razvoj kulturnih socializacijskih in vedenjskih vzorcev. Posledica tega je, da ima vsak narod svojo kulturo.

S podrobnim proučevanjem organizacijske kulture so mnogi avtorji opazili, da je nacionalna kultura potencialno zelo pomembna kot zunanji vpliv na organizacijsko kulturo. Namreč nacionalna kultura lahko vpliva na vedenje posameznikov v združbi na njihova prepričanja, vrednote ter norme in tako posredno oblikuje organizacijsko kulturo združbe. Vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo je med drugim podrobneje proučeval Hofstede (Ashkanasy et al., 2000, str. 401-406) in definiral štiri dimenzije vrednot, ki so povezane z nacionalnimi kulturami. Te dimenzije so:

- razlike v moči,
- individualizem / kolektivizem,
- moškost / ženskost,
- izogibanje negotovosti,
- dolgoročnost / kratkoročnost (dodatna peta dimenzija, do katere sta prišla na podlagi skupnih raziskav Hofstede in Bond).

Hofstede (Ashkanasy et al., 2000, str. 418) je ugotovil, da imata nacionalna in organizacijska kultura nekatere skupne točke, vendar povezave le niso tako močne, da bi lahko trdili, da nacionalna kultura neposredno vpliva na oblikovanje organizacijske kulture združbe. Avtor opazi, da sta nacionalna in organizacijska kultura zgrajeni na različnih temeljih. Prvi so osnova vrednote, medtem ko se druga oblikuje glede na izkušnje in prakso, skozi katero je šla neka združba. Tako je nacionalna kultura le eden od dejavnikov, ki vplivajo na simbole in ideologijo. Drugi dejavniki so praktične izkušnje, ki oblikujejo organizacijsko kulturo in vplivajo na zaznavanje, razumevanje in obnašanje članov združbe. Trice in Beyer sta ugotovila, da na organizacijsko kulturo poleg nacionalne vplivata še regijska kultura in kultura ožje družbe, v kateri je posameznik odraščal, tehnologija, konkurenca, delavski sindikati ter odnosi z vlado. Vsi ti dejavniki vplivajo na različnost ideologij združb pri nekem narodu, in prav zato ima vsaka združba drugačno organizacijsko kulturo.

1.2. VPLIV GLOBALNE KULTURE NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Danes smo priča pojavom, da cela vrsta institucij presega meje posamezne nacionalne kulture. Velike gospodarske internacionalke z lahkoto preskakujejo meje nacionalnih držav; nastajajo svetovni znanstveni raziskovalni centri, ki k svojemu delu pritegujejo znanstvenike različnih

kulturnih izvorov; velik informacijski imperij obvladuje izvore in pretok informacij po celem svetu in ustvarjajo javno mnenje po svoji meri. Nastaja oziroma tudi ustvarja se vtis, da gre za globalno kulturo, ki presega sleherno nacionalno kulturo (Bučar, 2003, str.1).

Globalizacija in povečanje števila dejavnosti prav tako vplivata na organizacijsko kulturo. V globalnem svetu lokalni in nacionalni konkurenti izgubljajo na pomenu zaradi širjenja okolja združbe čez nacionalne meje, zato je potrebno upoštevati tudi organizacijske kulture mednarodnih konkurentov. Sestavine organizacijske kulture (norme, vrednote, politika, način proizvodnje) so tiste, s katerimi se vsaka združba prilagaja zapletenemu globalnem svetu. Da pa lahko neko podjetje postane globalno, mora biti hitro in okretno pri odzivanju na nove tehnološke spremembe kjerkoli na svetu. Zato mora imeti podjetje jasno zastavljeno vizijo in sistem vrednot, ki kaže smer decentraliziranemu managementu, hkrati pa mora tudi neprestano spremljati nove smeri in dosežke v okolju, v katerem proizvajajo.

Uspešen razvoj globalne kulture ne pomeni samo sposobnost realokacije tehnoloških resursov, ampak pomeni predvsem sposobnost ohraniti osebnost organizacije, moč ter se ubraniti psihološkega pritiska, ki ga povzročajo vsake organizacijske spremembe. Vse to pa je v veliki meri odvisno od vseh zaposlenih v podjetju ter od njihovega odnosa in sposobnosti prilagajati se nenehnim spremembam. Zato je zelo pomembno, da je vsem zaposlenim jasno predstavljena vizija in poslanstvo podjetja ter smer razvoja, tako da so, kadar pride do sprememb, fleksibilni in željni novih izzivov.

2. KAJ SPLOH JE ORGANIZACIJSKA KULTURA

Sam pojem "organizacijska kultura" v strokovni literaturi ni povsem nov pojem, nedvomno pa je k njegovi razširitvi bistveno vplivala uspešnica Petersa in Watermana v "In Search of Excellence", ki je izšla leta 1982 in v kateri sta prikazala rezultate raziskave velikih in uspešnih podjetij (Cartwright, Cooper, 1996, str. 60). Cilj raziskovanj je bil dati jasnejša določila v povezavi z organizacijo, strategijo in organizacijsko uspešnostjo. Uspešnost podjetij pa sta avtorja povezala tudi z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju (Vila, 1994, str. 336). Ugotovila sta, da so za najboljša podjetja značilne jasno določene vrednote in pravila delovanja, ki ne poudarjajo le finančnih ciljev, temveč predvsem vlogo in pomen vsakega posameznika pri uresničevanju vizije podjetja.

2.1. RAZLOGI ZA POVEČANO PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vzroke za tako velik razmah proučevanja organizacijske kulture lahko razdelimo na zunanje in notranje vzroke. Notranji vzroki, da organizacijski kulturi pripisujemo tolikšen pomen so predvsem naslednji (Černetič, 1997, str. 263):

- Kultura vpliva na to, kako v združbi zaznavajo, analizirajo in rešujejo probleme, torej vpliva na uspešnost združbe. Kadar vodstvo podjetja nima jasno zastavljene vizije in ciljev, ki so nevidno vodilo zaposlenim, večji del časa namenijo vsakodnevnim

problemom in ne preišlujejo o skupni prihodnosti. Istočasno zaposleni vse bolj izgublajo vezi, ki so jih držale skupaj in se močno individualizirajo. Vse to predstavlja resen problem za odnose znotraj združbe in so zato osrednji izziv pri prenovi organizacijske kulture (Gruban, 2002, str. 1-6).

- Kultura vpliva na kvaliteto in kvantiteto inovacij, ki jih razvijajo v združbi. Število kvalitetnih inovacij je odvisno od stopnje tesnega sodelovanja in koordiniranja med enotami, oddelki in službami v podjetju. Hkrati pa tudi od stopnje, do katere zaposlene spodbujajo za odprto izražanje lastnega mnenja in možnosti, da zaposleni vstopajo v konflikte brez strahu. Zato je tukaj ključnega pomena interno komuniciranje. Namreč kadar je interno komuniciranje z in med zaposlenimi dobro, bo tudi uspešnost zaposlenih veliko večja (Gruban, 2002, str. 1-6).
- Kultura vpliva na to, kako se organizacija odziva na spremembe in negotovost v okolju organizacije. Izogibanje negotovosti se nanaša na to, koliko si pripadniki neke družbe želijo izogniti tveganju in nepredvidenim situacijam. Nizka stopnja preprečevanja negotovosti pomeni, da ljudje ne nasprotujejo tveganju, ampak ga sprejemajo kot normalni sestavni del življenja. Visoka stopnja preprečevanja tveganosti pa pomeni, da si ljudje prizadevajo vse predvideti, poznati vnaprej in na ta način preprečiti tveganje v bodočnosti.
- Kultura vpliva na motivacijo zaposlenih. Vodja lahko s pomočjo nagrajevanja in kaznovanja spodbuja, katere vrednote in norme naj bi zaposleni v podjetju sprejeli in katero obnašanje zaposlenih v podjetju ni zaželeno.

Na okrepitev pomena organizacijske kulture pa so vplivali tudi nekateri zunanji dejavniki, kot so (Možina et al., 1994, str. 175):

- Konec devetdesetih let se Evropa začne postopoma združevati in postaja eno najmočnejših svetovnih tržišč. Hkrati pa začne na drugem koncu sveta ameriško gospodarstvo izgubljati na konkurenčni moči. Ker se ameriško gospodarstvo ni znalo uspešno upreti japonski konkurenci, se je pojavila spodbuda k preučevanju dejavnikov uspešnosti organizacij, ki so odkrila številne nove mehke dejavnike, med katere sodi organizacijska kultura.
- Konec sedemdesetih let je japonski gospodarski čudež povzročil velik šok v zahodnih gospodarstvih (Japonska je v devetdeseta leta vstopila s prek 100 mrd ameriških dolarjev zunanje trgovinskega presežka letno.) Številni znanstveniki so poskušali odkriti vzroke za neverjeten vzpon japonskega gospodarstva. Vzrode zanj so mnogi iskali tudi v organizacijski kulturi podjetij in povezovanju le-te z zunanjim kulturnim okoljem.
- Konec osemdesetih let se je začelo intenzivno preučevanje spreminjanja vrednot. Znanstveniki so ugotovili, da spremembe v vrednotah in vpliv le-teh na uspešnost organizacije, odkriva nove dimenzije, ki jih je mogoče združiti v pojem organizacijska kultura.
- Preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb je prav tako opozorilo na številne nove vidike uspešnosti. Ljudje se upirajo spremembam. Da bi zaposleni spremembe sprejeli, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je potrebno

izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki jih je mogoče šteti kot organizacijsko kulturo.

2.2. OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pojem "organizacijska kultura" se opredeljuje precej neenotno, kar dokazujejo tudi številne definicije samega pojma. Allaire in Firsirotu sta jih že leta 1952 navedla 164 (Možina et al., 1994, str. 177). Poleg pojma organizacijska kultura pa lahko v literaturi naletimo še na nekatere druge pojme, kot so kultura združbe, kultura podjetja in korporacijska kultura, ki predstavljajo bolj ali manj sinonime našega izraza. V nadaljevanju bom navedla nekatere od različnih opredelitev pojma organizacijske kulture.

V **kognitivni šoli** je kultura razumljena kot *vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane* (Mesner Andolšek, 1995, str. 17).

Zagovornika te usmeritve sta Weick in Bougon (1986), (Mesner Andolšek 1995, str. 17), ki razumeta kulturo kot *obliko pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja*.

Torej je organizacijska kultura podjetja odraz skupnega mišljenja, ki ga ne usmerja vodstvo, temveč je odraz spontanega soglasja med posamezniki v podjetju. Posameznik v podjetju je samostojno, neobremenjeno razmišljajoče bitje, ki si po svoje razlaga svet in se obnaša po pravilih, ki si jih samo določi.

Simbolna koncepcija kulture pa je po drugi strani osnova za različna stališča glede združbe in njenih značilnosti. Kultura je tu razumljena kot *"sistem pomenov in simbolov, s pomočjo, katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje"* Geertz, (1973), (Mesner Andolšek, 1995, str. 17).

Meek (1992, str. 195-196) pojmuje organizacijsko kulturo *"kot neko združevalno silo v organizaciji, ki predstavlja skupna hotenja njenih članov, seveda pa so ta hotenja skladna s hotenji in cilji razvoja organizacije. Skupna hotenja se oblikujejo na podlagi skupnih prepričanj in vrednot članov organizacije. Organizacijska kultura torej predstavlja tisto, kar za posameznika predstavlja osebnost, skratka je nekaj globljega od pravil, predpisov, strojev in zgradb"*.

Frost (1985, str. 87-120) podobno kot Meek v svojem delu *Organizational culture* pojmuje organizacijsko kulturo kot neko "osebnost" organizacije, ki jo lahko opišemo tudi z geslom: *"Tako delamo pri nas!" Torej organizacijska kultura predstavlja celostno podobo neke organizacije, od vrednot, prepričanj posameznika v tej organizaciji, do strategije in dolgoročne vizije razvoja*.

Zanimiv koncept organizacijske kulture na podlagi simbolne usmeritve, sta sredi osemdesetih let izdelala Allaire in Firsirou (1985), (Mesner Andolšek, 1995, str. 20). Pravita, da ima združba tri med seboj povezane komponente:

- **Sociokulturni sistem**, ki je predstavljen preko strategije, politike in načina vodenja podjetja.
- **Kulturni sistem** – Sistem simbolov, ki se izraža preko vrednot, mitov, ideologij združbe. Vodje združbe pokušajo vplivati na oblikovanje vrednot in definirati namen združbe, njihove politike, strategije in oblikovati strukturo organizacije (Heck, Marcoulides, 1996, str. 79).
- **Člani** – skupina posameznikov, ki združbi prispevajo svoje izkušnje, prepričanja, svoje cilje in svojo osebnost. Iz tega je razvidno, da razumeta kulturo kot del združbe, na katero ima velik vpliv vodstvo. Po njunem mnenju organizacijska kultura uravnava delovanje članov organizacije.

Kot je razvidno že iz zgornjih definicij, je bila pozornost različnih avtorjev usmerjena v različne sestavine organizacijske kulture oziroma so organizacijsko kulturo obravnavali iz različnih zornih kotov. S pojmom organizacijske kulture so poskušali zajeti razlike, ki med različnimi združbami obstajajo v okviru iste, širše, navadno nacionalne kulture. S tega zornega kota je organizacijsko kulturo proučeval tudi Hofstede in prišel do naslednje definicije organizacijske kulture. *"Organizacijska kultura je lahko tudi način, kako organizacija rešuje probleme, da doseže svoje zastavljene cilje in preživi skozi čas. Organizacijska kultura je zgodovinsko in socialno pogojena in zato tudi težko spremenljiva"* (Heck, Marcoulides, 1996, str. 77).

Handy (Tavčar, 1995, str. 84-88), ki je preučeval predvsem spremembo narave dela in organizacij v moderni družbi pa je opisal organizacijsko kulturo takole: *"Organizacijska kultura je različnost vzdušja, različno opravljanje zadev, različne ravni energije, osebne prostosti, osebnosti"*.

Peters in Waterman, ki sta želela odkriti, zakaj je neko podjetje uspešno, drugo pa ne, pravita takole: *"Organizacijska kultura je sistem vrednot, ki šteje med bistvene dejavnike (poleg strukture, strategije, sistema, stila vodenja, veščin in ljudi) uspešnosti organizacije in ki je bistvena sestavina organizacije"* (Pugh, Hickons, 2000, str. 168).

William Ouchi in njegove sodelavce je zanimala predvsem japonska organizacijska kultura in kako se le-ta izraža v japonskih podjetjih na Japonskem in v ZDA. S podrobno študijo so ugotovili, da japonska podjetja na obeh trgih obdržijo njihovo značilno organizacijsko kulturo, ki temelji na večjem zaupanju in na boljših odnosih med zaposlenimi (Pugh, Hickons, 2000, str. 173). Po Ouchi-jevem mnenju je *"organizacijska kultura zbir simbolov, obredov, bajeslovja, ki daje sodelavcem temeljne predstave o vrednotah in stališčih"* (Tavčar, 1995, str. 84-88). Do podobnega sklepa je prišel tudi Rüttinger (Tavčar, 1995, str. 84-88), ki pravi, da je *"organizacijska kultura sistem skupno sprejetih in živih predstav o vrednotah ter stališčih"*.

Daft (2001, str. 314) pojmuje organizacijsko kulturo, kot *"sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani združbe in se jih morajo novi člani naučiti, da lahko v združbi dobro delujejo"*. Podobno meni tudi Certo (1997, str. 422), ki pravi, da je *"organizacijska kultura skupek vrednot in prepričanj, katera si delijo člani združbe in so pogojeni načinu delovanja njihove združbe"*.

Kljub številčnosti definicij "organizacijske kulture" pa do sedaj še niso napisali dokončne definicije. Ena najpogosteje uporabljenih definicij je Scheinova opredelitev organizacijske kulture. Schein meni, da bomo lažje razumeli pojem organizacijska kultura, če jo bomo razdelili na tri ravni, in sicer na vidno raven – artefakti, raven pod površino – vrednote in raven v globini – temeljne predpostavke (glej Sliko 1, str. 10).

Schein (1992), (Dooley, 2003, str. 1-13) se je v svoji analizi organizacijske kulture spustil do temeljnih predpostavk in tako podal eno izmed najnatančnejših definicij organizacijske kulture: *"Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom združbe in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo"*

Tudi Lipovec (1987, str. 213-217) se je zelo približal Scheinu, ki pravi, *"da ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo le-ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade in kot kaže ljudje tudi žele ali pa vsaj pristajajo na spremembe navad iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad, stališč se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano in vzajemno delovanje. Torej se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanja sodelujočih in po katerih se sodelujoči ravna, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve v preteklosti izkazale kot uspešne"*.

Podobno tudi Rozman (1996, str. 134) razume organizacijsko kulturo kot *"celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja"*.

Lipičnik (1998, str. 206) pa meni, da *organizacijska kultura tvori celoto (spo)znanj, ki so njenim članom podlaga za smiselno razlago izkušenj in za oblikovanje bodočega delovanja*.

Ne glede na različnosti definicij organizacijske kulture, je vseeno mogoče povzeti nekatere skupne prvine le-teh. *Organizacijska kultura je (Kavčič, 1991, str. 132):*

- *sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, itd., ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;*
- *enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju; ter*

- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

2.3. SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

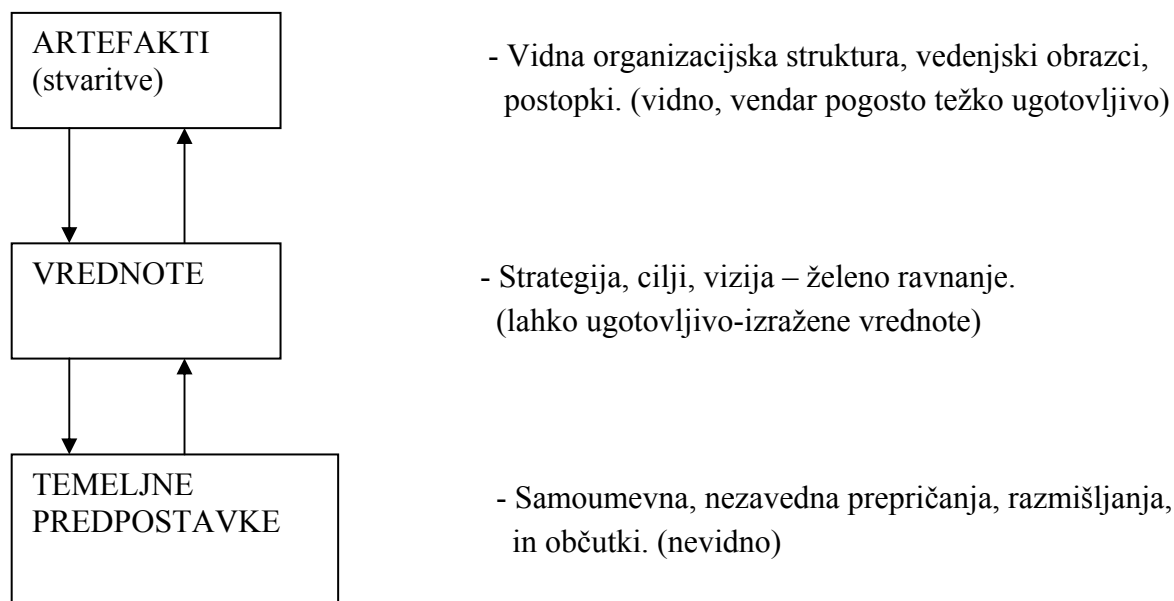
Iz navedenih definicij lahko sklepamo, da ima organizacijska kultura določene značilnosti, na podlagi katerih odkrijemo in vsebinsko določimo kulturo združbe, kar pa je relativno zapletena naloga. Kot je bilo ugotovljeno, se organizacijska kultura opredeljuje precej neenotno, pa vendar bi lahko v njih poiskali skupne točke, to so sestavine organizacijske kulture. Tako Schein (1999, str. 16) kot Hofstede (1997), (Ashkanasy et al., 2000, str. 402) ter tudi Treven (2001, str. 93) in Kavčič (1991, str. 133) so pri svojih proučevanjih upoštevali predvsem naslednje sestavine kulture združbe: vrednote, simbole, vzornike, običaje, obrede, komunikacije itd. Posamezen avtor različno razvrsti sestavine po njihovi pomembnosti, vsi pa so si enotnega mnenja, da so srž organizacijske kulture vrednote, zato jim nekateri avtorji dajo tudi največji poudarek.

Shein (1999, str. 16) je pri proučevanju organizacijske kulture sestavine kulture razdelil na tri ravni (glej Sliko 1, na str. 10). Prvo raven, **artefakti**, ki predstavljajo vidne značilnosti združbe v vsakdanjem življenju. Druga raven, **vrednote in prepričanja**, predstavljajo tisto v kar združba verjame in tretjo raven **temeljne predpostavke**.

- **Artefakti** oziroma stvaritve ali produkti predstavljajo najbolj vidno raven organizacijske kulture združb. Stvaritve kultur so npr.: tehnologija, aktivnosti, vidni in slišni obrazci vedenja, obredi, žargoni, zunanja in notranja ureditev podjetja, oblačenje... Razpoznavnost te ravni je zelo visoka in ima takojšen vpliv na posameznika. Vendar, da lahko razumemo, zakaj se člani neke organizacije obnašajo tako kot se, moramo najprej dobro spoznati njihove vrednote, ki pa so že naslednja raven kulture.
- **Vrednote** posameznika v združbi naj bi bile v skladu s tistim, kar združba predstavlja, kar pa seveda ni nujno. Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno (Možina et al., 1994, str. 180). Vrednote odkrivamo s spraševanjem, zakaj delajo člani to, kar delajo, in so težko neposredno opazne. Torej nam povedo le to, kaj ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja. Ponavadi so v podjetju na voljo različni dokumenti oziroma brošure, ki opisujejo vrednote, načela, etiko in vizijo podjetja. Torej te brošure odražajo njihove temeljne vrednote podjetja kot so: skupinsko delo, kakovost izdelkov, zadovoljstvo kupcev in zaposlenih ter podobno.
- **Temeljne predpostavke** so najpomembnejša raven organizacijske kulture podjetja, saj predstavljajo njeno najglobljo raven. Ta raven vključuje najbolj globoke in obsežne razlage o resničnosti – naš pogled na osnovna prepričanja o ljudeh in svetu (Dooley, 2003, str. 1-13). Da bi lahko razumeli tretjo raven organizacijske kulture neke združbe, moramo spoznati zgodovinski razvoj le-te. Pogosto so združbe ustanovljene s strani posameznikov ali majhne skupine posameznikov, ki v združbo vpeljejo svoja prepričanja, vrednote in predpostavke. Če se le-te izkažejo za uspešne v razvoju podjetja, postanejo samoumevne

in odstopanja od njih postane nesprejemljivo obnašanje. Ta proces preide v podzavest in postane samoumevna, avtomatična rešitev porajajočih se problemov.

Slika 1: Ravni kulture in njihova interakcija



Vir: Schein, 1999, str. 16.

Podobno je definiral sestavine organizacijske kulture tudi Hofstede (1990), (Možina et al., 1994, str. 195) in jih razdelil od obrobnih do najglobljih, in sicer; *simboli, vzorniki, rituali, vrednote*. Hofstede (1997), pravi, da je kultura skupinsko programiranje mišljenja, ki se odraža v štirih osnovnih smereh, (Ashkanasy et al., 2000, str. 402):

- **Simboli** odražajo točno določena mnenja članov kulture združbe.
- **Heroji** predstavljajo idealne voditelje v združbi.
- **Obredi** so pomembni za kulturo predvsem zaradi socialnega vidika članov.
- **Vrednote** predstavljajo občutke, reakcije, ki jih odražajo člani v medsebojnih odnosih.

Skupaj pa simboli, heroji in obredi oblikujejo prakso, ki jo izvaja združba.

Treven (2001, str. 93) pa se osredotoči predvsem na vidne sestavine kulture:

- **Zgodbe**: znotraj mnogih organizacij se prenašajo zgodbe, ki pripovedujejo o dogodkih v zvezi z ustanovitelji organizacij, najvišjimi managerji in pomembnimi odločitvami, ki vplivajo na usmeritev organizacije v prihodnosti.
- **Ritual**: to so ponavljajoče dejavnosti, ki izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v organizaciji ter pomembnost ali nepomembnost posameznih članov.
- **Materialni simboli**: ti simboli zaposlenim sporočajo, kdo je pomemben v organizaciji, kakšna je stopnja neenakosti med zaposlenimi, ki jo podpira najvišji management, in kakšen način vedenja je sprejemljiv v organizaciji.

- **Jezik:** v mnogih organizacijah uporabljajo jezik za označevanje pripadnosti članov njihovi kulturi. S poznavanjem jezika oziroma žargona člani potrdijo sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo tudi ohraniti.

Kavčič (1991, str. 133) pa je definiriral glede na svoja proučevanja naslednje sestavine kulture združbe:

- "**Vrednote** imajo pomemben vpliv na obnašanje svojih članov, zato jih jemljemo tudi kot eno temeljnih sestavin organizacijske kulture". Vrednote so lahko predmeti, kakovost, standardi ali pogoji, ki zadovoljijo potrebe ali nas vodijo, kako naj ravnamo v določenih situacijah. Tako je lahko vrednota socialni status, osebni dosežki, hedonizem - uživanje v življenju, varnost, udobje, kakovost izdelkov, upoštevanje tradicije, dobri medsebojni odnosi, odkritost, zvestoba,...
- "V posamezni skupini in organizaciji je mogoče odkriti **tipične načine vedenja**, skupne članom skupine". To so lahko način oblačenja, način govorjenja - žargoni, srečevanje članov v točno določenih društvih,... Posamezne prvine se tako združujejo v tipične obrazce, postopke.
- "V mnogih organizacijah tudi pri nas obstajajo nekakšni idealni modeli voditeljev in delavcev, imenovani **vzorniki**. V tuji literaturi se pogosto uporablja pojem "heroji" organizacije. Pogosto so to ustanovitelji ali dolgoletni uspešni voditelji. Analiza tipičnih dejanj, obrazcev vedenja, itd. takšnih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture".
- Med **običaje in obrede** sodijo različne proslave organizacijskih obletnic, način proslavljanja večjih uspehov, itd. "V vsaki organizaciji se oblikuje nek odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njihovih članov. Z analizo takšnih dogajanj v organizaciji dobimo pomembne indikatorje organizacijske kulture".
- Pri **komunikacijah** je pomemben način predvsem neformalnega komuniciranja in odnosa neformalnega do formalnega komuniciranja, ki se razvije v organizaciji. "V tem pogledu je obstoj in vrsta govoric, čenč značilna sestavina organizacijske kulture in neformalne organizacije".

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA NASPROTI KLIMI, FILOZOFIJI, STRATEGIJI, STRUKTURI

Organizacijska kultura je relativno nov pojem, zato je tudi toliko bolj razumljivo, da vključuje vsebine, ki jih vključujejo tudi drugi sorodni pojmi. Ti pojmi so: organizacijska klima, organizacijska filozofija, organizacijska struktura, organizacijska strategija in neformalna organizacija.

3.1. ORGANIZACIJSKA KLIMA

Nedavno je še pogosto prišlo do zamenjave pojmov organizacijska kultura in organizacijsko klima, saj je organizacijska klima najbližji pojem organizacijski kulturi. Da bi razčistili metodološke nejasnosti, si bolj natančno pogledjmo značilnosti vsakega pojma.

Organizacijska klima ali vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela (Možina et al., 1994, str. 191). Organizacijsko klimo označujejo naslednje sestavine: odnosi med vodstvom in zaposlenimi, odnosi med zaposlenimi, zadovoljstvo s plačo in nagradami, informiranost, reševanje konfliktov ipd.

Organizacijska klima torej odraža predvsem zaznavanje trenutnega stanja, povezanega s socio-psihološkimi vidiki dela (npr. zadovoljstvo z delom, odnosi), jedro kulture pa so vrednote, ki naj bi usmerjale delovanje posameznikov v združbi. Pojem organizacijske kulture je bolj globalen, usmerjen v preteklost, predvsem v tradicijo. Za proučevanje organizacijske klime se uporablja kvantitativna metoda raziskovanja v obliki vprašalnikov, medtem ko je za proučevanje kulture primernejša kvalitativna metoda raziskovanja, kot je analiza jezikov, obredov, mitov.

Podrobnejše primerjave in raziskave organizacijske kulture in klime so pokazale značilnosti, po katerih lahko ločimo klimo in kulturo. Razlike se kažejo v naslednjih značilnostih (Možina et al., 1994, str. 191):

1. Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, medtem ko je znanstveni izvir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji.
2. Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja, itd. Koncept organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju pojavov v organizaciji.
3. Organizacijska kultura se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo, medtem ko organizacijska klima odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji in to raziskuje skoraj izključno z vprašalniki.

Opazna razlika med klimo in kulturo je tudi v tem, da lahko klime podjetij med seboj primerjamo in ugotavljamo, kje je boljša ali slabša. Na drugi strani pa kulture med podjetij ne primerjamo in tudi ne moremo reči, katera organizacijska kultura je boljša ali slabša. Seveda pa sta klima in kultura medsebojno povezani in vplivata druga na drugo, vendar narava te povezave še ni povsem raziskana.

3.2. ORGANIZACIJSKA FILOZOFIJA

Filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije in pravilih obnašanja. Predstavlja del organizacijske kulture, in sicer njeno normativno komponento (Možina et al., 1994, str. 192). Gre za tisto sestavino

organizacijske kulture v podjetju, ki predstavlja želeno stanje in obnašanje v podjetju, kot ga določi vodstvo. Organizacijska kultura pa izraža dejansko stanje in obnašanje v podjetju in ne le želje in hotenja vodstva po določenem načinu obnašanja v podjetju.

Filozofija podjetja je odvisna od družbene kulture, predvsem od nazorov in vrednot družbe, v kateri podjetje deluje, zato podjetje ne bo uspešno, če se s tem ne uskladi. Na to je treba misliti tudi, kadar podjetje deluje v mednarodnem okolju, in ustrezno ravnati glede na drugačne kulture. Na filozofijo podjetja vedno vplivajo tudi drugi dejavniki, ki se jim mora prilagoditi ali pa jih obvladovati. Predvsem gre za znanje in znanost, duhovno kulturo in miselnost, gmotno razvitost ter naravne, klimatske, ekološke in prostorske vplive (Kralj, 1998, str. 145). Filozofija podjetja povzema in ustvarja tako kulturo podjetja, ki daje zeleno podlago za ravnanje udeležencev podjetja v korist podjetja. Zato govorimo o filozofiji podjetja kot o njegovi formalni kulturi.

3.3. ORGANIZACIJSKA STRATEGIJA

Organizacijska strategija sodi med ključne dejavnike uspešnosti podjetja. Nanaša se na opredelitev vizije prihodnjega stanja združbe in poti za doseg tega cilja (Kavčič, 1991, str. 140). Cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi ter močno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi. In prav zavestno postavljeni cilji posameznika so glavna določljivka njegovega vedenja in v tem smislu so povezani z motiviranjem posameznika (Rozman, 1996, str. 56).

Da bo strategija uspešna, jo morajo poznati in sprejeti vsi člani organizacije, zato mora vodstvo zagotoviti poznavanje le-te vsem članom. Strategija in cilji ne bodo uspešni, če se le-ti ne bodo ujemali z normami in vrednotami v podjetju. Torej strategije in cilji ter organizacijska kultura morajo biti med seboj usklajeni.

3.4. NEFORMALNA ORGANIZACIJA

Neformalna organizacija predstavlja sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v formalni organizaciji. Nastaja samoniklo, nezavedno ter je za razliko od formalne organizacije pogosto označena kot dejanska organizacija. Nasprotno so formalne organizacije predvidene z organigramom in imajo formalno definiran cilj, ki ga skušajo doseči.

Neformalne skupine so sestavljene iz članov, ki jih vežejo prijateljski odnosi in cilji, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije.

Neformalna organizacija povzroča različne učinke, in sicer (Kavčič, 1991, str. 23):

- določa norme obnašanja članov neformalne organizacije,
- opredeljuje glavne vrednote,
- opredeljuje komunikacijske vzorce v skupini in skupine navzven,
- opredeljuje neformalne vloge članov skupine,
- opredeljuje neformalno porazdelitev moči v skupini,

- določa odnos članov do konfliktov, sodelovanja in posebej do timskega dela,
- določa klimo v skupini,
- vpliva na določanje kritične funkcije v organizaciji, posebej je ključnega pomena za določanje ravni inovativnosti v organizaciji ter
- predstavlja okvir neformalne socializacije.

Iz slednjega sledi, da je neformalna organizacija v bistvu organizacijska kultura. Organizacijska kultura je namreč večinoma neformalna, vendar je del organizacijske kulture določen tudi formalno. Določijo ga vodilni v neki združbi.

3.5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja. Med njimi nastajajo medsebojna razmerja, ki ljudi povezujejo v organizirano skupino (združbo). Ker je povezanih s takimi razmerji več ljudi nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo tudi **organizacijska struktura**. Sama beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve. Ključna naloga strukture pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe. Torej organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog (ljudje) in njihova medsebojna razmerja.

Mnogo razmerij se sestavlja v strukture, ki so lahko enovite (to so: tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna) ali pa zložene. Z zloženo strukturo razumemo medsebojno povezanost več enovitih struktur v novo strukturo. S procesom delegiranja in pooblaščenja se namreč začne prenašati del dolžnosti ravnatelja na sodelavce vse do izvedbenih delavcev. S tem nastaja sestavljena struktura, ki jo imenujemo hierarhija ali struktura ravnalne funkcije (Rozman, 1993, str. 133-137). To sestavljeno strukturo pa lahko imenujemo tudi formalno strukturo, ki sta jo Kast, Rozenzweig (1985) definirala kot (Kavčič, 1991, str. 177):

- vzorec formalnih odnosov in zadolžitev,
- način, kako so različne naloge razdeljene med različnimi oddelki in zaposlene,
- način, kako so naloge koordinirane,
- odnosi moči, položajev in hierarhije v organizaciji,
- planirane in formalizirane politike, postopki in kontrole v organizaciji.

Slednja definicija nakazuje, da organizacijska struktura predstavlja tisti del organizacijske kulture, ki je določena formalno s strani vodstva v združbi. Glede tega odnosa med strukturo in kulturo pa sta se pojavili dve smeri (Možina et al., 1994, str. 193); Prva smer zagovarja, da je organizacijska kultura ena od dimenzij oziroma ena od organizacijskih spremenljivk (kot so: specializacija, delitev dela, formalizacija, standardizacija, hierarhija, avtoriteta, kompleksnost), katere določajo obliko organizacijske strukture (ta je lahko enostavna, poslovno-funkcijska, produktno-matrična, hibridna, poslovno-enotna, mrežna, projektna, projektno-matrična). Zagovorniki te smeri tako trdijo, da organizacija ima kulturo. Nasprotniki te smeri pa pravijo, da organizacijska kultura ni ena od organizacijskih

spremenljivk, ampak je tista, ki določa ostale spremenljivke in neposredno lahko tudi vpliva na obliko organizacijske strukture v združbi. To pomeni, da je organizacija sama pravzaprav kultura.

4. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura ni stalna in tudi ne homogena. Zato so različni avtorji poskušali oblikovati modele za poenostavitev razpoznavanja posameznih kultur in subkultur podjetja. V zadnjih desetletjih so različni avtorji prepoznali veliko število dimenzij organizacijske kulture in vsak od njih je predlagal drugačne dimenzije, za katere je menil, da so najpomembnejše in bi jih bilo potrebno upoštevati pri preučevanju organizacijske kulture. Za ilustracijo bom naštele le nekatere avtorje in njihove predloge (Cameron, Quinn, 1999, str. 28-30): **Schein** izpostavi močnost oziroma šibkost kulture ter skladnost kulture kot glavni dimenziji pri preučevanju. **Handy in Harrison** predlagata, da naj bomo pri analizi pozorni predvsem na stopnjo centralizacije in pa formalizacije. **Deal in Kennedy** menita, da najpomembnejši dimenziji temeljita na hitrosti povratnih informacij in stopnji tveganja. **Hofstede** se za razliko od drugih osredotoči na štiri dimenzije, in sicer razlike v moči, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost in izogibanje negotovosti. S tem seznama seveda ni konec, vendar je že pri tako majhnem številu avtorjev različnost dimenzij zelo velika in posledica tega je, da je zaradi številčnosti dimenzij skoraj nemogoče vključiti vse dimenzije v analizo. Kajti vedno obstaja argument, da je še kakšna dimenzija, ki bi jo bilo potrebno vključiti v analizo. Prav zaradi tega so Quinn in njegovi kolegi razvili model, ki omogoča sistematično vključitev velikega števila dimenzij predlaganih s strani različnih avtorjev. To je tudi razlog, da sem tipologijo **Cameron-a** in **Quinn-a** uporabila v praktičnem delu diplomskega dela. Med najpogosteje omenjenimi tipologijami v literaturi pa so tipologija Ansoffa, tipologija Handya ter tipologija Deala in Kenedya.

4.1. TIPOLOGIJA PO ANSOFFU

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

Stabilni tip kulture – člani podjetja so introvertirani, usmerjeni v preteklost ter se upirajo spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo. Tipični predstavniki tega tipa kulture so: zaposleni v proizvodnji, knjigovodstvu in računovodstvu, kjer so situacijske spremenljivke relativno stabilne in predvidljive.

Reaktivni tip kulture – tukaj so člani prav tako introvertno usmerjeni, vendar člane zanima sedanost in so pripravljene minimalno tvegati oziroma slediti spremembam. Predstavniki tega tipa kulture so: člani proizvodnje in finančnih služb v podjetju.

Anticipativni tip kulture – člani podjetja so lahko usmerjeni tako navznoter kot navzven in sprejemajo tveganje, ko imajo popolno zaupanje. Poudarjajo planiranje. Predstavniki tega tipa kulture so člani marketingških in planskih služb.

Eksploativni tip kulture – člani so ekstrovertirani in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti stalno v akciji. Predstavniki tega tip so zaposleni v razvojnem oddelku podjetja.

Usklajevalni tip kulture – člani so usmerjeni navzven. Njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen oziroma še bolje, jo sam oblikovati. Nenehno iščejo možnosti za spremembe. Predstavniki tega tipa kulture so člani raziskovalnih oddelkov v podjetju.

4.2. TIPOLOGIJA PO HANDYU

Handy meni, da je vsak posamezni tip kulture primeren za določeno vrsto dela oziroma, da je vsak od načinov, kako peljemo stvari v združbi, za nekaj dober. Torej nobena kultura ni slaba ali dobra. Pravimo lahko samo, da je nek tip kulture bolj ali manj primeren glede na okolje oziroma odvisno od situacijskih spremenljivk, v katerih združba deluje (Handy, 1995, str. 20). To pa ne velja samo za Handyjevo tipologijo, ampak na splošno za vse tipologije kultur. Tako Handy loči štiri vrste kultur glede na to ali se tipologija osredotoča na naloge oziroma vloge ali pa je večji poudarek na osebah oz. posameznikih (Fairbairn, 1997, str. 1-5): kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti.

Kultura moči (Power culture) – je simbolno prikazana s pajkovo mrežo, kjer vse niti oziroma vzvodi moči izhajajo iz centra. Organizacija, ki je usmerjena na podlagi kulture moči, teži k obvladovanju okolice. Gre za avtorsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast z močnim osrednjim oblastnikom. Osrednji vodja kontrolira celotno organizacijo preko majhnega števila ključnih oseb v organizaciji. Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega odločanja ni. Prednost te kulture je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe. Pomanjkljivost tega tipa kulture pa je v tem, da ob zamenjavi osrednjega vodja, celotna organizacija doživi velike pretrese ali celo propade.

Kultura vlog (Role culture) – je upodobljena kot grški tempelj. Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacije. Je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi oziroma položaju, ki ga ima posameznik v organizaciji. Delo v podjetju je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest in navodil. Članom je zagotovljena dosmrtna zaposlitev in napredovanje s staranjem. Ta kultura je uspešna predvsem v stabilnem okolju, medtem, ko se spremembam v okolju zelo počasi prilagaja.

Kultura nalog (Task culture) – simbolno je ponazorjena z mrežo. Največja vrednota v tej kulturi je doseganje postavljenih ciljev. V tem tipu kulture je značilno timsko delo in je ekstremno prilagodljiva na spremembe v okolju. Zaposleni imajo veliko kontrole nad svojim

delom, njihova uspešnost pa se presoja na podlagi rezultatov. Odnosi med člani organizacije so zelo sproščeni. Glavni vir moči v organizaciji je strokovno znanje.

Kultura osebnosti (Person /star culture) – simbolično je prikazana kot galaktična meglica z nekaj svetlimi zvezdami. V tej kulturi je posameznik najpomembnejši. Organizacija je podrejena tem svetlim zvezdam, njen namen pa je ustvarjati pogoje, da lahko posamezniki uresničijo svoje interese. Organizacija s takšno kulturo obstaja le na podlagi soglasja članov, ki imajo tudi enako moč. Primeri takšnih organizacij so raziskovalni oddelki v večjih podjetjih, odvetniške pisarne,...

4.3. TIPOLOGIJA PO DEAL IN KENNEDYU

V zadnjih letih je veliko zanimanja vzbudila tudi tipologija, ki sta jo razvila Deal in Kennedy (1982), (Rozman 1993, str. 172). Tipologija temelji na dveh merilih, in sicer:

1. na stopnji tveganja pri odločitvah;
2. na hitrosti povratnih informacij (odziv s trga na sprejete odločitve).

Prvemu merilu sta dodala značilnosti veliko ali majhno tveganje, drugemu merilu pa hitro ali počasno povratno informacijo. Tako sta s kombiniranjem teh dveh meril določila štiri tipe organizacijske kulture, kateri so: poslovna kultura, špekulacijska kultura, procesna kultura in sistemska kultura.

Poslovna (prodajna) kultura – zanjo je značilno relativno majhno tveganje in hitra povratna informacija. Značilnost podjetij s prodajno kulturo je pragmatičnost. Temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe. Odločanje je hitro in enostavno. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, timskega delu in razvijanju občutka pripadnosti organizaciji. Merilo uspešnosti je predvsem kvantiteta, kar vpliva na poslabšanje kakovosti.

Špekulacijska kultura – pri tej kulturi je tveganje veliko in tudi povratne informacije so hitre. Ta tip kulture je primeren za borze, svet mode in poklicnega športa, kjer je v ospredju hiter zaslužek. Hitrost in konkurenčna kreativnost sta vrlini, medtem ko previdnost velja za slabost. To je podjetje posameznika, ki želi uspeti.

Procesna kultura – je poznana po relativno majhnem tveganju in tudi povratne informacije so počasne. Ta tip kulture je primeren za upravne službe, administracijo, velika podjetja, ipd. V ospredju je način opravljanja nalog in ne rezultat. Zaradi večjega poudarka na obliki kot na vsebini sta pomembnejša tehnična popolnost ter čezmerna previdnost. Člani so previdni, malenkostni in prilagodljivi. Odločitve se pripravljajo natančno in počasi, posamičnih odzivov skoraj ni.

Sistemska kultura – zanjo je značilno veliko tveganje in počasnost povratnih informacij. Takšno organizacijsko kulturo srečamo v investicijskih dejavnostih, velikih projektih, gradbeništvu, ... Zaradi velikega tveganja so lahko napačne odločitve usodne za podjetje. Zato

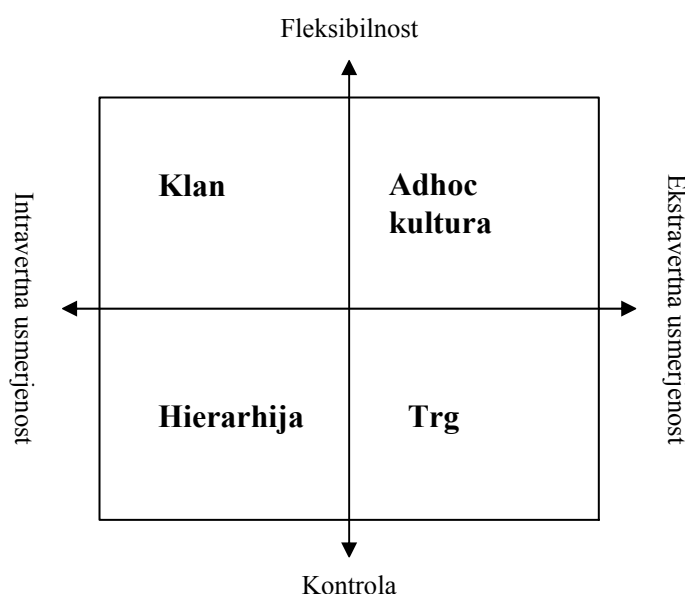
se odločitve sprejemajo preudarno in odločno, največkrat centralizirano in na vrhu. Poudarek je na izkušnjah. V podjetju s takšno kulturo ni mogoče narediti hitre kariere.

4.4. TIPOLOGIJA CAMERON-a IN QUINN-a

Tipologija, ki sta jo razvila Cameron in Quinn temelji na teoretičnem modelu imenovanem "The Competing Values Framework" (CVF) – Model konkurenčnih vrednot, na podlagi katerega sta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur. Ta model je hkrati tudi teoretična podlaga vprašalniku "The Organizational Culture Assessment" (OCAI) – Merilni instrument organizacijske kulture, ki sem ga uporabila za osnovo preučevanja organizacijske kulture podjetja Hipot – P&ems-a v praktičnem delu diplomskega dela.

Sam model CVF je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij, katere glavno vprašanje, je bilo: "Kateri faktorji določajo učinkovitost podjetij?" (Cameron, Quinn, 1999, str. 30). Campbell in njegovi kolegi so tako prepoznali okoli 39 pokazateljev učinkovitosti. Prav teh 39 faktorjev pa je Quinn in Rohrbaugh združil v dve dimenziji, ki sta predstavljeni v koordinatnem sistemu na x in y osi ter določata štiri osnovne tipe organizacijskih kultur. Na x osi je tako postavljena dimenzija fleksibilnost/ kontrola, na y osi pa dimenzija introvertirana/ekstrovertirana usmerjenost (glej sliko 2, na str. 18). Vsak od kvadrantov predstavlja skupek vrednot, ki jih delijo člani organizacije in ideologijo vodenja, kako doseči zastavljene cilje. Vsakemu kvadrantu so glede na značilne karakteristike dali ime, katero najbolj označuje lastnosti kvadranta, in sicer: kultura klana, adhoc kultura, kultura hierarhije in kultura trga. S tem so dobili model štirih tipov organizacijskih kultur.

Slika 2: Model CVF



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

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

Kultura trga - organizacija s kulturo trga je usmerjena navzven, hkrati pa člani še vedno stremijo k stabilnosti in kontroli. Člane organizacije zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene. Delovno okolje v taki organizaciji je zelo tekmovalno, kar se lahko opazi že po stilu vodenja. Vodstvo namreč zanimajo predvsem rezultati, kar včasih dosegajo tudi na agresivni način. Vodstvo je strogo in zelo zahtevno. Dolgoročno organizacijo zanimajo predvsem rezultati na trgu. Njihova vizija uspeha je povečanje tržnega deleža in pa prodor na nove trge. Zato sta konkurenčne cene in prevlada na trgih zelo pomembna. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so doseženi zastavljeni cilji.

Kultura klana - organizacija s tako kulturo je usmerjena navznoter, je fleksibilna in se zelo zanima za zaposlene. Organizacija je podaljšek družine. Vodje so predvsem mentorji, včasih pa celo starševski. Lepilo organizacije je lojalnost in tradicija. Zaposleni so organizaciji zelo predani. Delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Dolgoročno se organizacija zavzema predvsem za razvoj zaposlenih. Zanje uspeh pomeni predanost kupcem ter skrb za zaposlene.

Adhoc kultura - člani v organizaciji z adhoc kulturo so zelo dinamični, podjetniški in kreativni. Pripravljeni so tvegati in poskušati vedno nekaj novega. Vodje so zelo inovativni in pripravljeni tvegati za vsako ceno. Dolgoročno člani zanimajo vedno novo eksperimentiranje in pridobivanje novih virov. Zanje pomeni uspeh nov unikatni izdelek ter prodreti na trg kot prvi ponudnik. Člani cenijo inovativnost, izvirnost ter svobodo odločanja.

4.5. MOČNE IN ŠIBKE ORGANIZACIJSKE KULTURE

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

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

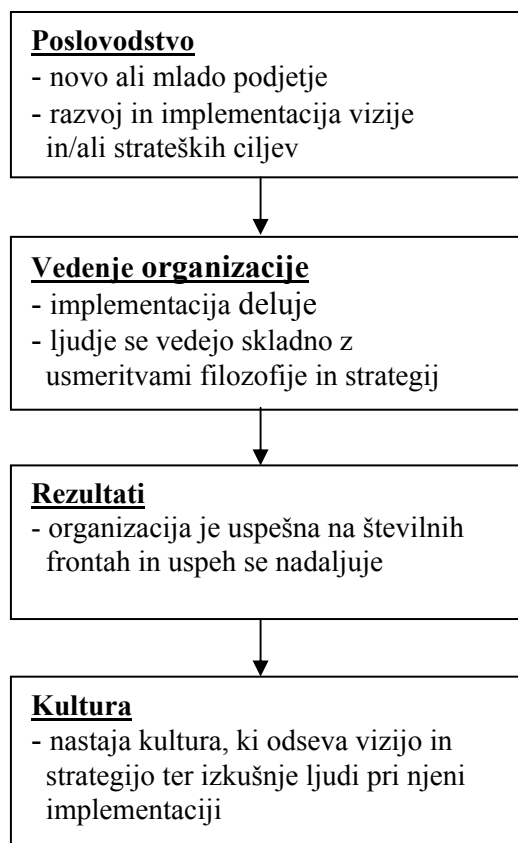
5. NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture v podjetju je povezan predvsem z nastankom skupine. Kultura je namreč lastnina skupine in kadar se v skupini začne oblikovati skupni način razmišljanja ter delitev skupnih norm, vrednot in čustev, kateri so se začeli oblikovati na podlagi skupnih izkušenj, se začne oblikovati kultura. Lahko bi rekli, da je kultura vsota vseh predpostavk, ki si jih skupina deli in jih jemlje za samoumevne, ter katere se je naučila skozi skupno zgodovino. Je rezultat uspeha (Schein, 1999, str. 29).

5.1. SKUPINSKA DINAMIKA

Vsako novo nastalo podjetje ima zelo natančno določen namen obstoja. Iz tega izvira osnovna naloga podjetja. To osnovno nalogo podjetja oblikujejo člani podjetja. V začetku so to ustanovitelji in prvotni vodje, kot nek skupen koncept, ki omogoča preživetje na daljši rok. Zelo natančno si določijo poslanstvo, vizijo, strategijo in cilje razvoja podjetja. Če so pri razvoju in implementaciji vizije in strateških ciljev uspešni, se začnejo vsi zaposleni vesti v skladu z usmeritvami strategije. Počasi se začnejo oblikovati predpostavke, norme in vrednote, ki skozi čas postanejo samoumevne v podzavesti članov in se jih začuti šele v kriznih situacijah. Nastala je kultura, ki odseva vizijo, strategijo ter izkušnje zaposlenih pri uresničevanju le-teh.

Slika 3: Vzorec nastajanja organizacijske kulture



Vir: Gruban, 2003, str. 24.

S tega vidika je kultura vpeljana družbena praksa, na katero je vplivalo mnogo kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, situacije, dejanja in splošne okoliščine. Iz povedanega lahko opazimo, da se nastanek organizacijske kulture in nastanek skupine močno prepletata. Brez skupine namreč ni kulture ter brez kulture ni skupine, kajti skupinsko identiteto predstavlja skupni način razmišljanja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnih izkušenj in skupnega učenja, kar opredeli Schein kot najpomembnejše dejavnike nastanka organizacijske kulture podjetja. Torej, dejavniki nastanka organizacijske kulture so (Mesner Andolšek, 1995, str. 80):

- skupinska dinamika,
- vodenje,
- učenje.

5.1.1. SKUPINSKA DINAMIKA

Organizacija je na začetku skupek posameznikov ali majhnih skupin, katerih stična točka je skupen cilj. V organizacijo pride vsak posameznik s svojimi prepričanji, vrednotami in predpostavkami, s katerimi vpliva na ljudi, ki jih kasneje zaposlijo. V primeru, da norme, vrednote in predpostavke ustanoviteljev ne ustrezajo okolju, v katerem ustvarjajo, se kultura

nikoli ne bo razvila (Schein, 1999, str. 19). Schein meni, da se bo skupina začela oblikovati šele potem, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupinsko izkustvo, ki pa mora seveda imeti dosežen cilj. Ko skupina obstaja dovolj dolgo in ima za sabo dovolj kritičnih izkušenj (izkušnje, katerih rešitve vsebujejo močna čustva), bo oblikovala tudi svoje norme in standarde, kateri bodo postopoma postali samoumevni. Moč kulture neke skupine ocenjujemo po številu norm, po njihovi stabilnosti in medsebojni povezanosti. Kritični dogodki pa so test za te norme, in če uspešno prebrodijo dogodek, postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk.

5.1.2. VODENJE

Dandanes postaja vse bolj očitno, da je vodenje zelo kompleksen pojem, ki v sebi združuje mnoge procese in odnose, hkrati pa je neločljivo povezan tudi z drugimi managerskimi vlogami, kot so planiranje, organiziranje in kontroliranje. Pri vodenju gre torej za vplivanje na druge preko komuniciranja z njimi, motiviranjem prepričevanjem in usmerjanjem (Možina, 1994, str. 4). Tako so na eni strani čedalje pomembnejši člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa managerji, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja, ter jih nato kot vodje prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev. Vodenje torej pomeni tudi vplivanje na oblikovanje organizacijske kulture podjetja, pri katerem uporabljajo naslednje **mehanizme oblikovanja organizacijske kulture podjetja**:

- *Posvečanje pozornosti najrazličnejšim vidikom življenja v podjetju in nadzor, ki ga pri tem izvajajo.* To je najpomembnejši mehanizem, kajti z njim sporočajo, za kakšnimi prepričanji in stališči stojijo. Občutki, mnenja, ki jih izraža vodja glede zaupanja, odkritosti, svobode in sodelovanja, imajo veliko večji vpliv na ostale kot pa mnenja in občutki drugih.
- *Natančno oblikovanje vloge vodje.* Vodja mora premišljeno graditi in oblikovati svojo vlogo vodilnega človeka v podjetju. V skladu s tem se mora držati pravil in norm podjetja in mora biti za vzgled drugim zaposlenim. Pri oblikovanju njegove vloge je pomembna tudi njegova komunikacija z drugimi zaposlenimi, ki naj bi bila čim bolj pogosta in čim bolj razpršena. To imenujemo transfer vzorca vedenja na vse nižje nivoje. Na primer, če je v podjetju avtokratsko vodena hierarhija, potem na nižjih nivojih ni pričakovati demokrasko zasnovanega skupinskega dela. Če pa najvišje vodstvo komunicira po načelu vedno odprtih vrat, se tak vzorec sporazumevanja prenaša tudi na ostale organizacijske enote. Iz tega je razvidno, da je vzornišvo sestavni del organizacijske kulture. Vodja mora postati vzornik drugim zaposlenim, saj bo le tako imel vpliv na oblikovanje organizacijske kulture.
- *Reakcija vodilnih na krizne dogodke.* Reakcije vodij na krizne dogodke so zelo pomembne, kajti v času krize je čustvena napetost zaposlenih v podjetju zelo velika in v tem času hkrati poteka tudi intenzivni proces učenja in pomnjenja. Torej, če bo v krizi vodja ravnal v dobro vseh zaposlenih, bo s tem pridobil še večji ugled in mu bodo zaposleni pripravljeni slediti in se tudi žrtvovati za podjetje, v obratnem primeru pa bodo tudi zaposleni slej kot prej

zahtevali samo še denar oziroma plače, obenem pa bodo izgubili tudi zaupanje v vodjo, kar lahko vodi v propad podjetja.

- *Kriteriji za napredovanje, kadrovanje in upokojitev.* Pri tem mehanizmu vodstvo sporoča, katera svoja prepričanja in predpostavke želi ohraniti. Zato mora oblikovati tak sistem nagrajevanja in napredovanja, ki bo v skladu s predpostavkami in bo k temu tudi usmerjal delovanje zaposlenih v podjetju. Če sistem ni v skladu s predpostavkami in prepričanji, se lahko ustvari zelo močna konfliktna kultura.

Iz tega je razvidno, da so osrednji oblikovalci organizacijske kulture podjetja vodilne osebnosti. Zgled njihovega ravnanja in zavesten proces razvoja kulture podjetja, ki mu lahko ostali zaposleni sledijo, sta poglavitna dejavnika tipičnih vzorcev obnašanja v podjetju.

5.1.3. UČENJE

Učenje je sprememba v obnašanju in je rezultat preteklih izkušenj. Če želimo poudariti, da se je učenje zgodilo, mora biti ta sprememba obnašanja očitna, hkrati pa tudi več kot le začasna. Četudi je učenje proces, ki ga ne moremo opaziti direktno, pa zaznamo, da se je učenje zgodilo, ko opazimo trajno spremembo v obnašanju. Vodje v podjetjih želijo, da bi se zaposleni naučili vedenja, ki bo vodilo k uspešnemu doseganju ciljev. Učenje pa je v veliki meri odvisno od okoliščin in od medsebojnega sodelovanja, na kar imajo velik vpliv vodje. Prav zato vodje želijo ustvariti vzdušje, ki bo zaposlene spodbudilo k učenju in si tako zagotovijo uspeh.

Kultura je proizvod učenja, ki ga razdelimo v dva osnovna tipa:

- *Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dalj časa.* To pomeni, da se proces učenja vedno zaključi z nagrado v smislu, da se uspešna rešitev nekega problema ponovi vedno, ko nastopi isti problem. Rešitev se pojavlja v obliki točno določenega obnašanja pri pojavu problema, v načinu percepcije ali mišljenja o problemu. Obstaja pa nevarnost, da skupina še vedno vztraja pri naučeni rešitvi, čeprav le-ta problemov ne rešuje več uspešno (Npr.: po tem tipu učenja bodo v podjetju znižali stroške reklam, ko ti ne bodo več vodili k povišani prodaji, čeprav obstaja nevarnost izgube položaja na trgu).
- *Učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi proizvaja krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča.* Pri tem tipu je skupini omogočeno takšno obnašanje in razmišljanje, ki preprečuje napete situacije. Skupina se uči naključno in z nizko stopnjo predvidljivosti, kaj bo zmanjšalo napetost, ker je njen vir neznan. Za takšno učenje je značilen le en sam poizkus. Ko nekaj deluje, to ponavljajo neskončno dolgo, tudi če ni več napetosti. S tem se skupina nauči izogibati napetostim in se niti ne prepriča, če nevarnost dejansko sploh obstaja. (Npr.: pri tem načinu učenja skupina ne bo znižala stroškov, kljub temu da ne bodo vodili k povečani

prodaji, ker so imeli v preteklosti negativno izkušnjo zaradi neinvestiranja v reklamne stroške, kajti posledica tega je bila prevlada konkurence na trgu).

Iz povedanega lahko strnemo, da zgoraj omenjeni dejavniki nenehno vplivajo drug na drugega. Skupinska dinamika kot osnova za nastanek skupine ter s tem tudi organizacijske kulture je pogojena učenju, katero temelji na skupnem reševanju problemov, v katere prihaja podjetje. Da pa lahko skupina uspešno preplete, potrebujejo vodenje, organizacijo oseb, dogodkov in elementov, ki ta proces usklajuje. Na podlagi tega usklajevanja lahko organizacijsko kulturo podjetja razumemo kot *akumulirano medsebojno učenje znotraj posamezne skupine, ki ga sestavljajo vedenjski, čustveni in kognitivni elementi celotne psihologije delovanja skupine.*

6. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je torej splet simbolov, vrednot, prepričanj in vedenj, ki občutno vpliva na zmožnost uresničevanja poslovnih strategij. Od tod tudi izvira nujnost preučevanja, razumevanja in spreminjanja organizacijske kulture. Samo preučevanje in spreminjanje organizacijske kulture pa je izjemno zahteven in časovno zamuden proces, pri katerem ni pomembno samo vprašanje nastanka "nove kulture", ampak tudi zmožnost odpovedati se starim vzorcem vedenja. Največje možnosti spreminjanja organizacijske kulture ponujajo predvsem krizne razmere (Vila, 1994, str. 349):

- Spremembe v gospodarstvu kot so recesije, tehnološke spremembe, upadanje tržnih deležev, sprememb pričakovanj s strani kupcev, intervencije s strani lastnikov, spremembe zakonodaje, procesi privatizacije itd., zaradi katerih se znajde podjetje v *krizi*.
- *Pri prehodu podjetja* iz enega življenjskega obdobja v drugega, glede na krivuljo življenjskega ciklusa podjetja.
- *Pri spremembah vodilnih ljudi*, ker če se želi spremeniti kulturo, se mora najprej zamenjati tiste vodilne ljudi, ki so vpeljali obstoječo kulturo in jo tudi zagovarjajo. Največkrat je zamenjava najvišjega vodstva izhodišče organizacijskih sprememb. Novo vodstvo prinese sveže ideje, vizije in izkušnje, ki so ponavadi drugačne od obstoječih kulturnih predpostavk.
- Lažje je spremeniti organizacijsko kulturo v *mladem podjetju* kot v starem, kajti v mladem podjetju se navade in običaji še niso ukoreninili. Prav tako je lažje izpeljati spremembe v majhnem kot velikem podjetju.

6.1. OBLIKOVANJE KULTURE PODJETJA

Proces spreminjanja kulture v združbah poteka v treh fazah (Rozman, 1996, str. 138):

- analiza kulture podjetja,
- vrednotenje kulture podjetja,
- oblikovanje kulture podjetja.

6.1.1. ANALIZA KULTURE

Osnova prve faze analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture podjetja (Rozman et.al., 1993, str.174). Z analizo kulture podjetja ugotavljamo različne dejavnike in sicer glede na dejavnike okolja (tehnološke in ekonomske determinante ter družbene in kulturne determinante), glede na dejavnike managementa (strategije, cilji, strukture, procesi in sistem vodenja) in glede na ključne dejavnike kulture (osebne značilnosti managerjev, običaji, simboli ter komuniciranje). Tukaj želimo predvsem ugotoviti stopnjo homogenosti doseženih rezultatov o vrednotah, normah in videnju podjetja (Rozman et al., 1993, str. 175). Organizacijsko kulturo lahko proučujemo z različnimi načini, in sicer: z analizo dokumentov podjetja, z obhodi po podjetju, z opazovanjem sestankov, s pogovori z zaposlenimi, fokusnimi skupinami in seveda z vprašalniki.

Obstaja več vrst vprašalnikov, vendar za nobenega od njih ne moremo trditi, da je najboljši za proučevanje kulture. Eden od vprašalnikov, katerega bom preizkusila tudi v praksi, je tako imenovani OCAI-The organizational Culture Assessment Instrument (Merilni instrument organizacijske kulture) po tipologiji Cameron-a in Quinn-a.

Pri analizi kulture podjetja predvsem ugotavljamo in spoznavamo značilnosti kulture podjetja, torej kaj zaposleni mislijo, čutijo in verjamejo. Analiza pa je potem osnova za nadaljnjo razpravo o tem, zakaj so stvari take kot so in kaj bi se dalo v prihodnosti spremeniti.

6.1.2.VREDNOTENJE KULTURE

V tej fazi sistematično preučimo strategije in cilje podjetja in si zastavimo vprašanje, katere zahteve postavljajo strategije in cilji ter ostali situacijski dejavniki v povezavi z ugotovljenimi normami in vrednotami v podjetju. V naslednjem koraku pa ugotavljamo ujemanja ali razhajanja med strategijo in cilji ter obstoječo organizacijsko kulturo.

Rezultati vrednotenja so lahko naslednji (Rozman et al., 1993, str. 175):

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

V tej fazi smo ugotovili dejansko stanje in kakšno kulturo podjetja bi zaposleni v prihodnosti želeli zato sledi faza oblikovanja zelene kulture.

6.1.3. OBLIKOVANJE KULTURE

Izhodišče za oblikovanje zelene kulture podjetja so dobljeni rezultati predhodnih dveh faz. Če je bilo ugotovljeno, da sta sedanja in zelena kultura podjetja enaki, mora biti delovanje

usmerjeno na ohranjanje obstoječe kulture. V primeru neskladja sedanje in želene kulture podjetja sprožimo postopek spreminjanja obstoječe kulture podjetja.

6.1.3.1. Vzdrževanje kulture

Kultura, ki se vzpostavi z ustanovitvijo podjetja, v veliki meri izhaja iz filozofije ustanoviteljev. Ta pa naprej vpliva na kriterije, ki se uporabljajo pri kadrovanju, nato na odločitve najvišjega managementa o tem, kakšno vedenje je sprejemljivo za zaposlene v njihovem podjetju ter ali se bodo zaposleni sposobni prilagoditi zahtevam, ki se nanašajo na njihovo vedenje v podjetju. Slednje bo predvsem odvisno od procesa in metode socializacije, kar določi najvišji management (Treven, 2001, str. 89).

Torej za ohranjanje kulture so pomembni trije dejavniki:

- *Izbira novozaposlenih* - osnovni cilj izbire je zaposliti kandidata, ki ima ustrezno izobrazbo, spretnosti in sposobnosti za delo v podjetju. Na končno odločitev vpliva oseba, ki odloča o tem, kako uspešno se kandidat prilega organizaciji. S tem se skuša zagotoviti, da se bodo v podjetju zaposlili ljudje, ki bodo imeli večino vrednot usklajenih s tistimi, ki so v podjetju že uveljavljene.
- *Najvišji management* - vodje imajo s svojimi odločitvami in dejanji velik vpliv na organizacijsko kulturo. S svojim načinom vedenja in besedami namreč oblikujejo norme, ki jih nato prevzamejo tudi vsi ostali zaposleni v podjetju.
- *Socializacija* - novozaposleni se na začetku nove zaposlitve kulturi ne prilegajo popolnoma. Zato obstaja možnost kršenja navad in prepričanj. Zaradi tega so vsi novozaposleni vključeni v proces socializacije, v katerem se zaposlene prilagaja organizacijski kulturi.

6.1.3.2. Spreminjanje organizacijske kulture

Pri ugotovljenem neskladju med strategijo in organizacijsko kulturo začnemo postopek oblikovanja oziroma spreminjanja organizacijske kulture. Isti postopek sprožimo tudi v primeru šibke kulture.

Modelov spreminjanja organizacijske kulture podjetja je več in se oblikujejo glede na posebne značilnosti podjetja in organizacije v njem. Enega prvih modelov spreminjanja je leta 1951 predlagal K. Lewin. Ta model je postal osnova za nadaljnje modele (Ashkanasy et al., 2000, str. 282). Vseboval je tri stopnje, in sicer odmrznitev starega kulturnega vzorca, premik-praktično uporabo novega in zamrznitev novega kulturnega vzorca. Vsi nadaljnji modeli se razlikujejo predvsem po številu faz oziroma korakov, ki jih vsebujejo, z vsebinskega vidika pa so si zelo podobni. Nekateri faze razčlenijo zelo podrobno, drugi pa jih zopet združijo, kar pa je odvisno od posameznega avtorja.

Tako Kotter v svojem modelu predlaga osem faz spreminjanja organizacijske kulture, in sicer (Ashkanasy et al., 2000, str. 289):

- ugotavljanje nujnosti sprememb,

- imenovanje močne vodilne koalicije,
- oblikovanje vizije,
- spodbujanje ostalih zaposlenih, da pomagajo izoblikovati vizijo,
- planiranje in zagotavljanje dosega kratkoročnih ciljev,
- uporaba novih dosežkov v praksi,
- ureditev sistema, ki bo temeljil na novih pristopih.

Nekoliko krajšo verzijo modela spreminjanja organizacijske kulture nam v svojem delu predstavi Dooley (2003, str. 1-8). Njegov model ima šest faz:

- Ustvarjanje slike trenutne situacije, kjer je potrebno upoštevati kupce, zaposlene na ključnih položajih, tehnologijo, proces proizvodnje, zaposlene, itd.
- Na novo definiranje vrednot, vizije, poslanstva in strategije podjetja.
- Sledijo aktivnosti, ki bodo začele spreminjati sestavine organizacijske kulture. Potrebno je ugotoviti, kakšne vrednote in norme so trenutno prisotne v podjetju, in če so le-te v skladu z želeno organizacijsko kulturo.
- Vzporedno s spreminjanjem kulture potekajo tudi strukturne spremembe.
- Sledi faza uresničevanja zastavljenih programov, ki smo si jih zastavili.
- V zadnji fazi sledi analiza uspešnosti sprememb in ugotavljanje, kaj je potrebno še storiti.

Povedano drugače, proces spreminjanja organizacijske kulture se začne z imenovanjem delovne skupine, katere naloga je določiti ključna področja razhajanja med strategijo in cilji ter organizacijsko kulturo. V naslednji fazi je potrebno izdelati osnove za oblikovanje organizacijske kulture, to pomeni: ponovna določitev vizije in strategije, sprotno komuniciranje z vsemi zaposlenimi v podjetju ter priprava managementa za simbolno vodenje. Sledi faza aktivnega oblikovanja organizacijske kulture, torej izdelava akcijskega načrta, ki se predstavi vodstvu podjetja. V zadnjem koraku pa delovna skupina izvaja predvsem kontrolo in spremlja potek uresničevanja akcijskega načrta, ki so ga predhodno zastavili.

V organizacijah se lahko iz različnih vzrokov pojavi potreba po spremembi njene kulture. Zaradi velikih sprememb v okolju kultura čez čas postane nefunkcionalna in zato se znajde organizacija v težavah ali celo na robu preživetja. Takrat postane kulturna sprememba neizogibna. Spreminjanje obstoječe kulture pa je lahko zelo težavno in včasih celo neuspešno, kajti zaposleni se kulture ne zavedajo. Preden se lotimo spreminjanja organizacijske kulture podjetja, se torej moramo zavedati ovir in dejavnikov vpliva na spremembe kulture podjetja.

Te pa so (Gruban, 2003, str. 1-9):

- **Visoki stroški.**
- **Potreben čas.** Spreminjanje kulture je zelo počasno in dolgotrajno in ponavadi traja od 2 do 5 let. Seveda pa se moramo zavedati, da se bomo v tem času srečali z mnogimi ovirami.
- **Stopnja nujnosti potrebnih sprememb** (Kriza je priložnost v preobleki!). Tukaj se moramo vprašati, kakšne so potrebe po spremembah, v kolikšnem obsegu bodo spremembe potekale, kakšna bo vloga vodij, kje lahko pričakujemo odpore.

- **(Ne)privlačnost sprememb za večino zaposlenih.** Ljudje se že po naravi bojimo sprememb, zato če je le možno, se jim izognemo ali pa upremo. Razlogov za upiranje je več, in sicer; zaposleni so ponavadi premalo obveščeni o spremembah, bojijo se izgube delovnega mesta in ostalih neugodnih ekonomskih posledic, strah pred izgubo socialnega položaja v podjetju, strah pred neznanim ter strah pred spremembami v življenjskem ritmu posameznika.
- **Moč obstoječe kulture.** V podjetjih, kjer obstaja močna organizacijska kultura, bomo zelo težko uvedli spremembe, ker so navade, norme in stališča zelo globoko ukoreninjeni med zaposlenimi in bi morali začeti s spremembami pri temeljnih predpostavkah, katere pa so nevidne in zelo težko ugotovljive.

6.2. METODE UVAJANJA KULTURNIH SPREMEMB

Razlog za spreminjanje organizacijske kulture največkrat tiči v uvajanju novih strategij. Pogosto se izkaže, da je sprememba kulture le posledica vpeljave novih metod dela, sistemov in struktur v organizacijah, novih ljudi itd. Da lahko spremenimo kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks (navade, običaji, obredi, rutine), torej sestavin organizacijske kulture. Med najpogostejše načine, kako organizacije sprožajo spremembe, prištevamo (Mesner Andolšek, 1995, str. 139):

6.2.1. Kadrovske spremembe

Dotok novih ljudi na eni strani predstavlja največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanj in načinov obnašanja v organizaciji, še posebej, če gre za ljudi na ključnih položajih. Na drugi strani pa odhod posameznikov, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela, prav tako pomeni enega ključnih dejavnikov pospeševanja kulturnih sprememb. **Kadrovanje, selekcija in presežki zaposlenih** so zelo pomemben del procesa kulturnega spreminjanja. Spremembe v vodenju zato lahko s seboj prinesejo nove ideje in vizije prihodnosti, ki združene z močjo, lahko delujejo kot glavni spodbujevalec kulturne spremembe.

6.2.2. Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih

Neposredna interakcija, komunikacija in participacija so odločilne pri oblikovanju in sporočanju novih kulturnih predpostavk. To lahko omogočimo zelo učinkovito:

- *Z oblikovanjem vlog.* Vodilni v podjetju naj bi igrali vloge, ki so pozitivne in vodijo k uspešni podobi in rezultatom. Pri tem bi jih zaposleni nehote opazovali, se identificirali in hkrati tudi nehote posnemali.
- *S skupinsko pripadnostjo.* Gre za skupinsko uvajanje sprememb, ki naj bi omogočila zaposlenim, da bi se čutili privrženi tem spremembam, s komunikacijami med zaposlenimi pa naj bi se participacija še povečala, hkrati pa bi se s tem izboljšal tudi

pretok informacij in s tem tudi nadzor nad njimi. Skupinsko reševanje problemov je tudi eden najboljših načinov za oblikovanje skupnih prepričanj in stališč.

- *S formalno komunikacijo.* Ko podjetja skušajo uvesti spremembe, se poslužujejo vseh vrst komunikacij, kot so oglasne deske, interni časopisi, sestanki z namenom spremeniti stališča in prepričanja zaposlenih.
- *S svetovanjem.* Če formalno komuniciranje ne dosega želenih rezultatov, se začnejo v podjetju posluževati razne oblike svetovanja. Svetovanja se uporabljajo predvsem v zelo kompleksnih okoliščinah, npr. ko mora podjetje pridobiti višjo stopnjo medsebojnega zaupanja oziroma, ko mora odpustiti določeno število delavcev. V takih okoliščinah bo imela formalna komunikacija prej negativni učinek in bo povzročala predvsem napetost, nezaupanje in negotovost.
- *Z izobraževanjem.* Pri uvajanju sprememb je zelo pomembno tudi izobraževanje vodstva, ki predstavlja le začetek na poti uspešnega uvajanja sprememb. Da bodo spremembe učinkovite, je potrebno izobraževati tudi vse ostale zaposlene na vseh ravneh. Z izobraževanjem ljudje namreč spremenijo svoja mnenja in prepričanja glede lastnih sposobnosti.

6.2.3. Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij

Prestrukturiranje, spreminjanje sistema nagrajevanja in uvajanje novih tehnologij so eni izmed najpogostejših vzrokov za začetek spreminjanja kulture podjetja.

- *Prestrukturiranje* – reorganizacija lahko predstavlja vzvod za kulturno spremembo, vendar ima omejen vpliv. Formalna struktura ne vpliva samo na delo in funkcionalno združevanje ljudi, ampak tudi na komunikacijsko mrežo. Samo strukturne spremembe niso posebno učinkovite pri uvajanju kulturnih sprememb, ker se struktura v podjetju kaže bolj kot posledica obstoječe kulture, ne pa kot njen vzrok. Vendar pa spremembe strukture vsekakor ne smemo izpustiti, ko želimo spremeniti kulturo organizacije.
- *Sistem nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja* – spreminjanje obstoječih sistemov ima močan vpliv na usmerjanje delovanja v organizaciji, zato so pomembni mehanizmi pri oblikovanju in sporočanju kulturnih predpostavk. So formalni mehanizmi in formalizirajo tisto, kar vodstvo sporoča s simbolnim vodenjem (npr. nagrajevanje pridnosti, samoiniciativnosti, tveganje,... ali kaznovanje netočnosti, površnosti,...) Management predstavlja vzor in sporoča kaj cenijo in kaj ne. Z sistemi nagrajevanja, nadzora financ in kadrovanja postane kultura utelešena v sistemih in strukturah organizacije.
- *Tehnološke spremembe* – nove tehnologije lahko na zelo počasen in neopazen način spremenijo celotne kulture. Novo ravnanje, ki ga zahtevajo nove tehnologije, lahko povzroči tudi oblikovanje novih prepričanj, vrednot in temeljnih predpostavk.

6.2.4. Podoba podjetja

Veliko podjetij želi s svojo novo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča tako pri kupcih in ostalih javnostih kot tudi pri zaposlenih. Namen vplivanja na zaposlene je poistovetenje z novo zunanjo podobo in ji tako postati bolj privrženi, s tem pa bi seveda tudi lažje sprejeli nove vrednote, ki jih razglašajo podjetja.

Vendar ne glede na težave se moramo zavedati, da če se ne bi organizacije spreminjale in si ne bi prizadevale sistematično obvladovati teh sprememb, ne bi bile sposobne preživeti v prihodnosti.

V nadaljevanju diplomskega dela sledi splošna predstavitev podjetja Hipot-P&ems-a ter analiza organizacijske kulture v podjetju.

7. PREDSTAVITEV PODJETJA HIPOT-P&EMS, d.o.o.

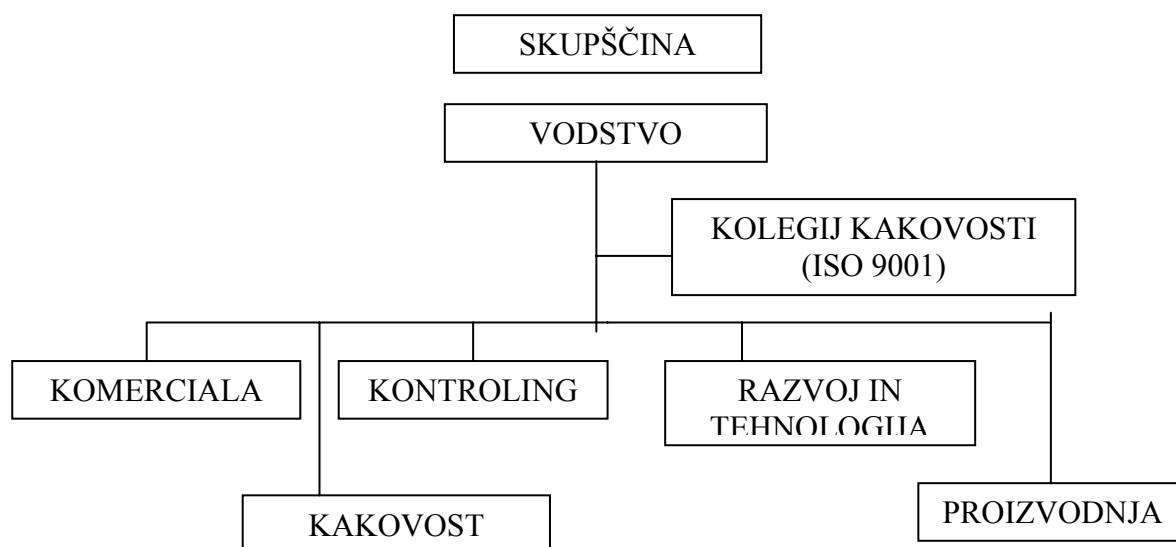
Podjetje HIPOT – P&EMS, Proizvodnja elektromehanskih sistemov je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, ki se je dokončno lastninsko oblikovala v letu 1995 in bila v istem letu vpisana v sodni register. Celotna proizvodna dejavnost je bazirana na eni lokaciji, in sicer na Trubarjevi 7 v Šentjerneju. Osnovna dejavnost družbe je razdeljena na dva glavna dela:

- proizvodni program potenciometrov, katerega prodajni asortiment zajema linijo po tipih, vrednostih in izvedbah, uporabljajo pa se predvsem v industriji široke potrošnje,
- proizvodni program elektronskih komponent za avtomobilsko industrijo, ki je nastal na podlagi razvojno tehnoloških proizvodnih kapacitet in tržnih raziskav.

7.1. ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA HIPOT-P&EMS

Po standardni klasifikaciji dejavnosti sodi podjetje v dejavnost proizvodnje elektronk, elektronskih ventilov in drugih elektronskih komponent. Po velikosti sodi med srednja velika podjetja s 108 zaposlenimi. Organizacijsko je podjetje HIPOT – P&EMS razdeljeno na skupščino, ki je sestavljena iz lastnikov podjetja, vodstva in kolegija za kakovost ter na 5 oddelkov, in sicer: komercialo, ki vključuje nabavo, prodajo in marketing, kontroling, ki skrbi za računovodstvo in knjigovodstvo, razvoj in tehnologijo, kakovost ter proizvodnjo.

Slika 4: Organigram podjetja HIPOT – P&EMS d.o.o.



Vir: Predstavitvena brošura HIPOT – P&EMS-a, 2002, str. 4.

Iz organizacijske sheme je razvidno, da ima podjetje značilno poslovno – funkcijsko organizacijsko strukturo, kjer sta hierarhija avtoritete in nadzora jasno opredeljena. Odločanje je koncentrirano na vrhu, komuniciranje pa je pretežno navpično, od vrha navzdol. Delovna opravila so razčlenjena na majhne, dokaj specializirane dele. Naloge po posameznih delovnih mestih so jasno opredeljene po standardu ISO 9001. V družbi je vir moči položaj, čeprav je izobrazba zelo pomembna in do položaja ni možno priti brez ustrezne izobrazbe, znanj in delovnih izkušenj. Kljub stalnim prilagajanjem okolju, bi glede na navedene značilnosti organizacijske strukture podjetja lahko rekli, da ima le-to precej mehansko organiziranost. Vendar pa o popolnoma čisti mehanski organizaciji ne moremo govoriti, saj so prisotne tudi nekatere značilnosti organske organizacije, med drugim tudi to, da sta znanje in nadzor nad delom razporejena po vseh ravneh organizacije. Komuniciranje, čeprav je pretežno navpično, ima tudi obliko informiranja in svetovanja, poleg tega pa je v družbi prisotno tudi medsebojno sodelovanje med oddelki, še bolj pa znotraj njih.

7.2. POSLOVANJE PODJETJA HIPOT-PEMS-A V PRETEKLOSTI IN DANES

Družba je bila vse do leta 1999 izključno proizvajalec spremenljivih uporov, t.i. potenciometrov, ki so predstavljali 95% vrednosti prodaje. V ostalem delu je družba nudila storitve s področja kovinoplastike. Izdelek je tržila predvsem na razvite zahodne trge, najpomembnejši trgi pa so bili: Nemčija (30%), Anglija (22%), ZDA (14%) in Slovenija (23%). Tako je vrednost prodaje leta 1998 znašala 2,0 mio EUR, leta 1999 pa 2,1 mio EUR. Ponudba obsega nastavljive trimerje in spremenljive potenciometre na pertinaks in keramični osnovi s karbonsko ali cermet uporovno plastjo. Po elektromehanskih karakteristikah so kompatibilni z izdelki največjih svetovnih proizvajalcev.

Poslovanje v obdobju 1995 – 1996 je pokazalo, da podjetje z osnovnim programom potenciometrov ne more računati na zadovoljivo ekonomsko uspešnost poslovanja, zato so v letu 1997 dopolnili proizvodni program na področju avtomobilske industrije. Z uvedbo projektov avtomobilske industrije se je začelo izboljševati tudi poslovanje podjetja. Tako so že v letu 1997 izboljšali poslovni rezultat in znižali izgubo iz 38,9 mio SIT na 8,7 mio SIT. V letu 1998 so jo znižali še za cca. 6 mio SIT. V letu 1999 pa je zaradi zamude izvedbe projektov, visokih razvojnih stroškov in recesije ponovno prišlo do velike izgube, in sicer za cca. 34,9 mio SIT. V letu 2000 je podjetje z uspešno uvedbo novih projektov na avtomobilskem področju zopet povečalo produktivnost in ekonomičnost in tako zaključilo leto s čistim dobičkom v višini 10,2 mio SIT. V letu 2001 se je prodaja zaradi razširitve programa še povečala, tako da se je dobiček iz poslovanja podvojil, vendar pa se je čisti dobiček zaradi popravkov v bilanci stanja nekoliko zmanjšal, tako da so zaključili leto z cca. 8,4 mio SIT čistega dobička. V letu 2002 se je ponovno pojavila izguba, in sicer v višini cca. 34 mio SIT, razlogi za izgubo pa naj bi bili popravki na bilanci stanja in odpisi zalog ter neizterjanih terjatev v višini 50 mio SIT.

7.3. ŠTEVILO IN IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH

V podjetju je trenutno zaposlenih 108 delavcev od tega jih je 92 zaposlenih za nedoločen čas, ostali pa so zaposleni na projektu oziroma za določen čas.

Po izobrazbeni strukturi je kar 50% delavcev z nedokončano osnovno šolo, 11% delavcev ima dokončano osnovno šolo 20% delavcev ima srednješolsko poklicno izobrazbo, ostalih 19% zaposlenih pa ima višjo ali visoko strokovno izobrazbo.

7.4. STRATEGIJA RAZVOJA PODJETJA HIPOT-P&EMS

Na področju programa potenciometrov v prihodnjih letih ne bo bistvenih sprememb, predvsem se načrtuje zamenjava že tržno zastarelih tipov potenciometrov z novimi boljšimi tipi potenciometrov (projekt trimer PNZ 14/15). Zato se bodo odvečni kadri preusmerjali na avtomobilski program. Na področju avtomobilskega programa pa podjetje namerava strateško dopolniti proizvodnjo elektronskih komponent za avtomobilsko industrijo ter si tako utrditi tržni položaj v koncernih VW - AUDI, BMW, VALEO, OPEL,...

7.5. VIZIJA PODJETJA HIPOT-P&EMS

Vizija podjetja Hipot-P&ems, d.o.o. je: "Postati kakovostni razvojni proizvodni dobavitelj pri pomembnih svetovnih avtomobilskih proizvajalcih, kot so VW Group, GM, BMW, OPEL, v tržnih nišah, ki jih pokriva proizvodni program podjetja".

8. PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU HIPOT- P&EMS, d.o.o.

Podjetje HIPOT-P&EMS d.o.o. je v zadnjih nekaj letih vse svoje znanje, energijo in voljo vložilo v povečanje proizvodnega programa, kakovost izdelkov in s tem tudi v izboljšanje poslovanja, vendar se je tudi pokazalo, da v podjetju vlada zelo šibka organizacijska kultura, ki jo je zelo težko prepoznati oziroma definirati. Zato je ugotavljanje organizacijske kulture naslednji logičen korak. Kajti, če hočemo biti konkurenčni, moramo zagotoviti dobre delovne pogoje ter medsebojno razumevanje med zaposlenimi. Organizacijska kultura predstavlja vir konkurenčne prednosti. Pogoj za to je, da ima podjetje močno in enotno kulturo. Kajti, le če so zaposleni enoglasni, zaupljivi ter lojalni ciljem podjetja, bodo lahko dosegli konkurenčne prednosti, katere ostali zelo težko posnemajo. Tako si zagotovijo redko dobrino, ki ima svojo vrednost. Organizacijsko kulturo predstavljajo ljudje, ki imajo svojo vrednost in jih je hkrati zelo težko kopirati ali posnemati, kajti vsak zase je edinstveni primerek. Zato je prav organizacijska kultura tako pomembna pri uspešnosti poslovanja podjetja.

Za metodo proučevanja sem vzela proučevanje z vprašalniki, ker je to še najbolj objektivna metoda in neizkušnost preučevalca nima tako močnega vpliva na sam potek proučevanja ter na rezultate analize.

8.1. METODA ANALIZE

Proces proučevanja organizacijske kulture v podjetju HIPOT – P&EMS sem razdelila na štiri korake in sicer:

- pripravljalna dela,
- priprava oziroma izbira vprašalnika po določeni metodologiji,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov.

8.1.1. PRIPRAVLJALNA DELA

Za čim realnejšo sliko organizacijske kulture v podjetju je zelo pomembno, da pri anketi sodeluje čim več zaposlenih. Najboljše je seveda, da pri tem sodelujejo vsi zaposleni, kar pa skorajda ni mogoče. Da bi anketiranje potekalo čim hitreje sem se predhodno najavila pri vodstvu podjetja, ki mi je z veseljem priskočilo na pomoč pri izvedbi ter apeliralo na zaposlene, da v čim večjem številu izpolnijo vprašalnik. Sami anketiranci so bili naključno izbrani, pri tem pa ni bil pomemben ne spol, starost ali izobrazba.

8.1.2. IZBIRA VPRAŠALNIKA

Za anketo sem izbrala vprašalnik Cameron-a in Quinn-a, tako imenovan OCAI vprašalnik – Merilni instrument organizacijske kulture. Razlog za izbiro vprašalnika OCAI je v tem, ker nam omogoča sistematično vključitev velikega števila dimenzij organizacijske kulture, kar

sem že omenila v teoretičnem delu. Prav tako pa nam omogoča prikazati sedanje stanje organizacijske kulture v podjetju kot tudi stanje, ki si ga želijo zaposleni v prihodnosti. Sam vprašalnik je sestavljen iz treh delov (glej prilogo 1) uvoda in dveh delov, kateri vsak vsebuje šest enakih sklopov, le da enkrat zaposleni ocenjujejo sedanje stanje in drugič zelena prihodnje stanje. Vsak od teh šestih sklopov pa vsebuje štiri trditve, ki označujejo določen tip organizacijske kulture. Tako trditve pod **A** opisujejo kulturo **klana**, trditve pod **B** predstavljajo **adhoc** kulturo, trditve pod **C** predstavljajo kulturo **trga** in trditve pod **D** kulturo **hierarhije**. V vsakem sklopu zaposleni razdelijo 100 točk med štiri alternative. Največ točk dobi alternativa, za katero se zaposlenim zdi, da najbolje opisuje njihovo podjetje in tako dalje, dokler se ne razdeli vseh 100 točk.

Vsak od posameznih sklopov opisuje naslednje dejavnike organizacijske kulture:

- pod točko 1 so zajete **splošne karakteristike podjetja**,
- pod točko 2 se ocenjuje **stil vodenja**,
- pod točko 3 prepoznavamo **sistem ravnanja z zaposlenimi**,
- pod točko 4 ugotavljamo "**lepilo organizacije**,"
- pod točko 5 prepoznavamo **strateške poudarke** in
- pod točko 6 ugotavljamo **kriterije uspehe** podjetja.

8.1.3. ZBIRANJE ODGOVOROV

Skupaj je bilo razdeljenih 35 vprašalnikov. Anketne vprašalnike je razdelil med zaposlene eden izmed njih in jih nato tudi pobral, tako da sem dobila izpolnjene vprašalnike v roku dveh dnevov. Vprašalniki so se izpolnjevali anonimno. Od 35 izpolnjenih vprašalnikov jih žal kar 13 nisem mogla vključiti v nadaljnjo analizo zaradi nepravilnega izpolnjevanja oziroma v posameznem sklopu posamezniki niso pravilno razdelili 100 točk. Tako, da sem od teh posameznikov lahko upoštevala ali sklop za sedanost ali pa sklop za prihodnost. V končni analizi sem upoštevala 22 vprašalnikov, tako pri sklopu za sedanost kot tudi pri sklopu za prihodnost.

8.2. ANALIZA ODGOVOROV

Prvi korak pri analizi OCAI vprašalnika je, da od vsake posamezne ankete sešteješ vsoto točk za alternativo A, B, C in D in nato izračunaš povprečje za vsako od alternative za sklop SEDAJ in nato isto še za sklop PRIHODNOST (glej prilogo 2). Vsak seštevek oziroma povprečje alternative A, B, C, in D opisuje določen tip organizacijske kulture in tako pomaga odkriti organizacijsko kulturo, kateri podjetje pripada.

Vse te seštevke sem nato zbrala v tabele in na osnovi le-teh potem še grafično analizirala podatke. V zadnjem delu sledi sklep in predlogi za izboljšanje organizacijske kulture.

8.2.1. SEŠTEVEK ODGOVOROV VPRAŠALNIKA OCAI

Kot je bilo že omenjeno, je prvi korak pri analizi seštevek vseh odgovorov alternative A za sedanost po posameznem vprašalniku. Vsoto nato delimo s 6 (imamo šest sklopov in vsak sklop vsebuje A, B, C in D), tako da dobimo povprečje za alternativo A za stanje v podjetju sedaj za posameznika. Enak postopek kalkulacije uporabimo nato še za B, C in D alternativo. Končni rezultat je povprečje odgovorov za A, B, C in D za sedanost. Postopek še enkrat ponovimo za alternative odgovorov za prihodnost. V naslednjem koraku seštejemo vse povprečne vrednosti alternative A, B, C in D vsakega vprašalnika, tako za sedanost kot tudi za prihodnost in delimo s številom 22 (to je število upoštevanih vprašalnikov v moji analizi), tako da dobimo povprečno vrednost A, B, C in D alternative. V tretjem koraku pa na podlagi povprečij narišemo graf, ki nam zelo nazorno pokaže, v kakšnem stanju je združba sedaj, in v katero smer bi želela iti.

Tabela 1: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanost

	A	B	C	D
Σ povprečij posameznikov	530	582	583	506
N	22	22	22	22
Povprečje	24,1	26,45	26,5	23

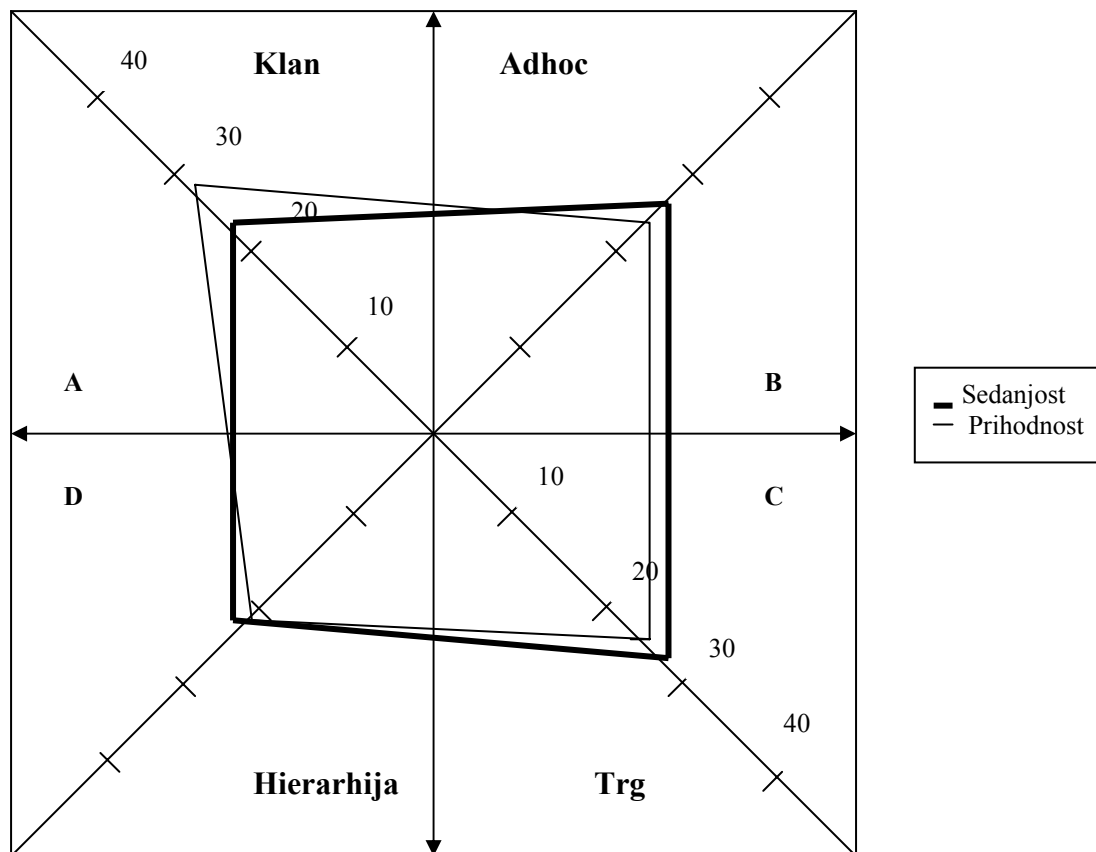
Vir: Rezultati lastne ankete, 2003.

Tabela 2: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za prihodnost

	A	B	C	D
Σ povprečij posameznikov	611	560	550	483
N	22	22	22	22
Povprečje	28	25,45	25	22

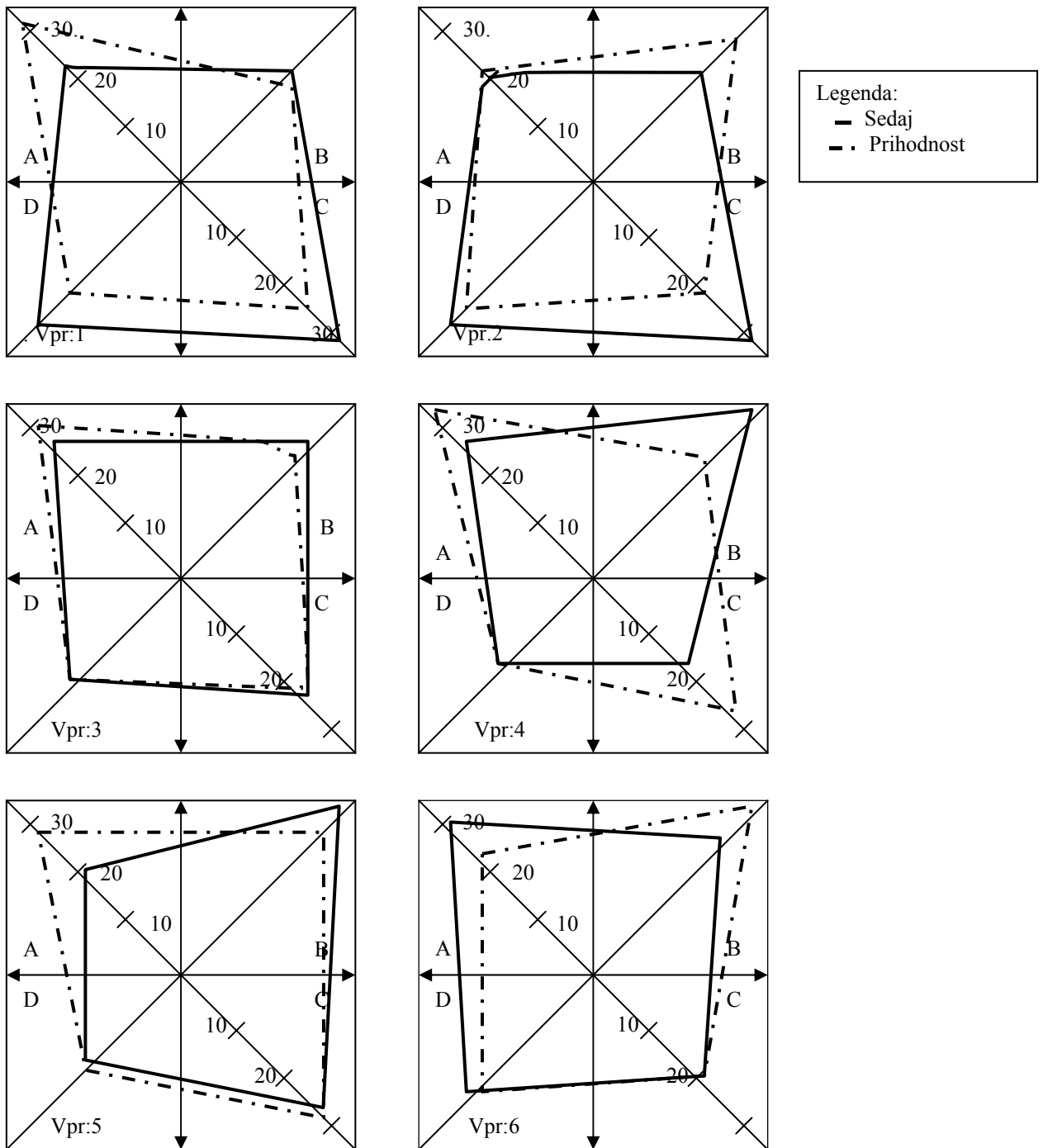
Vir: Rezultati lastne ankete, 2003.

Slika 5: Profil organizacijske kulture podjetja Hipot P&ems



Vir: Rezultati lastne ankete, 2003.

Slika 6: Profil podjetja HIPOT P&EMS za vsako področje na podlagi vprašalnika OCAI



Vir: Rezultati lastne ankete, 2003.

8.2.2. UGOTOVITVE

S pomočjo rezultatov analize vprašalnikov sem prišla do zgoraj navedenih podatkov (glej Tab. 1 in 2, na str. 35), kateri so bili tudi osnova za risanje grafov na sliki 5 in 6. Iz grafov in podatkov lahko v prvi vrsti razberemo prevladujoči tip organizacijske kulture, drugič lahko ugotovimo razliko med želeno in sedanjo organizacijsko kulturo, razvidna je tudi moč organizacijske kulture ter tudi skladnost posameznih področij z ugotovljeno organizacijsko kulturo. Menim pa, da ima narejena raziskava omejeno uporabnost. Pri nekaterih izpolnjenih vprašalnikih sem namreč imela občutek, kot da bi zaposleni zgolj seštevali do 100 ne pa realno ocenjevali posamezne alternative. Zato z vidika realnosti podatki niso povsem točni, ampak so le nekakšen oris realnega stanja.

8.2.2.1. TIP ORGANIZACIJSKE KULTURE PODJETJA

Graf nam zelo nazorno pokaže, da podjetje Hipot P&ems, d.o.o. nima neke izrazite organizacijske kulture, kar je bilo že takoj razvidno iz samih rezultatov analize, saj so povprečja za posamezni tip organizacijske kulture zelo enakovredna. Pa vendar lahko vseeno izpostavimo dva tipa organizacijskih kultur, ki sta dosegla nekoliko višja povprečja. Izstopata, kot vidimo iz podatkov (glej Tab. 2, na str. 35) in tudi slike 6 (str. 37), **Adhoc kultura** in **Kultura trga**. Podjetje je namreč ravno v obdobju razvoja štirih novih projektov za avtomobilsko industrijo, ki pa trenutno še niso stekli in zato ni čudno, da zaposleni občutijo neko negotovost, kar je značilno za Adhoc kulturo. Tudi zaposleni na vodilnih položajih predvsem spodbujajo inovativnost, samoiniciativnost ter pripravljenost na tveganje, kar so karakteristike slednje omenjene organizacijske kulture. Kajti le novi izdelki z nekimi konkurenčnimi prednostmi vodijo k uspehu v prihodnosti. Mogoče je prav zato enakovredno zastopana tudi Kultura trga, saj je dober izdelek le pol poti k uspehu. Druga polovica uspeha je uspešna prodaja, to pomeni prodor na vse zahtevnejši avtomobilski trg ter si tam zagotoviti tržni delež in ga tudi povečevati. Značilnost avtomobilskega trga je ostra konkurenca, kjer le peščici uspe dobiti velik tržni delež. Ugotovljeni tip organizacijske kulture me zaradi zgoraj navedenih razlogov ne preseneča, menim pa, da bi morali vodilni zaposlenim še bolj razglašati norme in vrednote teh dveh kultur. Kajti šele, ko bodo vsi ali vsaj večina zaposlenih sprejela norme in vrednote prevladujočih dveh kultur, bodo zares postali uspešni ostalim podjetjem na zelo nepredvidljivem in hitro spreminjajočem se trgu.

8.2.2.2. ŽELENA IN SEDANJA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Ugotovljeno je bilo, da v Hipot P&ems-u prevladujeta dva tipa organizacijske kulture, kar pa ni tisto, kar si zaposleni v prihodnje želijo. Slika 5 na str. 36 nam zelo nazorno pokaže, da je želeni tip **Kultura klana**. Torej zaposleni si želijo zagotovljeno dolgoročno zaposlitev, skupinsko delo, kjer si med seboj pomagajo in so sorazmerno na prispevek tudi vsi enakovredno nagrajani. Vodje zaposlene vse bolj obravnavajo neosebno, zato si želijo bolj osebni pristop in upoštevanje čustev zaposlenih. Delavci se sicer zavedajo pomembnosti kvalitete dela, vendar se zaradi pomanjkanja motivacije ne trudijo dovolj, prav tako pa

pogrešajo zadosten pretok informacij, saj zaradi neinformiranosti dostikrat pride do izpadov proizvodnje in zato tudi do prekoračenih rokov izdelave. Tudi želeni tip organizacijske kulture me ne preseneča, saj so zaposleni v podjetju bili priča množičnim odpuščanjem, stečajnemu postopku in zamenjavi lastništva. Zato si v prihodnosti želijo stabilnosti, zagotovljene plače, občutek, da resnično pripadajo podjetju, torej da so ena velika družina, kjer vodja poskrbi za vse. Te značilnosti vidijo v Kulturi klana in zato tudi obstaja želja po oblikovanju le-te predvsem s strani zaposlenih nižje na hierarhični lestvici.

8.2.2.3. MOČ ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU

Že iz grafa lahko vidimo, da v podjetju ni izoblikovanega močnega tipa organizacijske kulture. Vsi štiri tipi so sorazmerno enakovredno zastopani, kar pomeni, da ima podjetje uravnovešeno organizacijsko kulturo vseh štirih tipov. Kar pa ne pomeni, da to ni dobro, saj ne moremo določiti, kateri tip kulture je idealen in kateri ne. Združba je vedno skupek posameznikov, ki se med seboj razlikujejo po sposobnostih, izkušnjah, znanju in tudi zato je v vsakem podjetju organizacijska kultura nekaj edinstvenega. Dobra pa je samo tista organizacijska kultura, ki podpira doseganje ciljev in strategije, podjetju zagotavlja konkurenčno prednost in s tem prispeva k uspešnosti podjetja. Zato menim, da bi morali v Hipot P&ems-u poudarjati tiste vrednote, ki bi zagotavljale uspešen prodor na avtomobilski trg. To pa so ustvarjalnost, samoiniciativnost, fleksibilnost, pripravljenost na tveganje, učinkovitost, kvaliteto, timsko delo, točnost, skrb za kupce,... Naštete vrednote pa niso niti približek tistim, ki so prisotne v podjetju sedaj. Zaznati je predvsem moč, položaj vodilnih, podrejenost, togost, previdnost, nezaupljivost, navidezna predanost delu, prevelika neformalnost, nemotiviranost, neupoštevanje pravil, navodil, predpisov, kar sem ugotovila z opazovanjem in pogovori z zaposlenimi.

8.2.2.4. SKLADNOST ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU

Skladnost kulture pomeni, da bodo različni vidiki organizacijske kulture, kot je stil vodenja, strateški poudarki, kriteriji uspeha, management zaposlenih, sistem nagrajevanja, splošne karakteristike podjetja, vedno poudarjali enak set vrednot tipa organizacijske kulture. Temu sledi, da bodo tudi vsi grafi posameznega vidika organizacijske kulture dajali videz skladnosti lika. Kar pa v primeru preučevanega podjetja ni tako. Čeprav razlike niti niso zelo izrazite, pa je iz šestih grafov na sliki 6 (str. 37) razvidno, da na vsakem področju izstopa nek drug tip organizacijske kulture.

Na splošno zaposleni podjetje vidijo kot tržno usmerjenega, poudarjajo se predvsem rezultati. Pomembno je, da je delo opravljeno kakovostno. Delovni postopki so zelo natančno definirani in jih je potrebno strogo upoštevati. Vodja predvsem delegira dolžnosti in se ne obremenjuje z osebnostnimi problemi zaposlenih. Obratno pa si zaposleni želijo prijazno delovno okolje, kjer bodo vodje tudi mentorji in jim bodo pripravljeni priskočiti na pomoč, kadar bo to potrebno. Želijo si bolj osebnega odnosa vodja – delavec.

Pri stilu vodenja izstopata dva tipa, in sicer način vodenja Kulture trga in Kulture hierarhije. Kar pomeni, da je hierarhična lestvica strogo določena, postopek dela zelo formaliziran in strukturiran. Vodje dopuščajo zelo malo maneverskega prostora, predvsem je pomembno, da je delo opravljeno. Nasprotno pa zaposleni želijo malo več svobode odločanja, in da bi jih vodje z motiviranjem spodbujali k inovativnosti.

Pri sistemu ravnanja z zaposlenimi so zastopani vsi štirje tipi organizacijske kulture in tudi v prihodnosti si zaposleni ne želijo nekih drastičnih sprememb. Predvsem pogrešajo jasno definiran sistem nagrajevanja, ki bo jasno prikazal, kdaj in kakšno nagrado si nekdo zasluži, ter tudi kakšni disciplinski ukrepi lahko sledijo ob primeru neupoštevanja pravil in neuspeha pri delu.

Pri vprašanju 4, kaj organizacijo drži skupaj, jih je večina odgovorila oziroma jih meni, da so to novi projekti, ki so trenutno v teku. Vendar želja je drugačna. Zaposleni menijo, da bo v "prihodnosti lepilo organizacije" osvajanje novih trgov predvsem določene tržne niše na avtomobilskem trgu. Kajti prodaja je tista, ki zagotavlja prihodke. In zadostni prihodki bodo zagotovili obstoj podjetja.

Vprašanje 5 se dotika področja strateških poudarkov. Tukaj zaposleni opažajo, da se vodje preveč zanimajo samo zapovečanje proizvodnje in za pridobivanje novih virov. Zato v prihodnosti želijo, da bi vodje začele zopet uporabljati bolj osebni pristop, kjer je pomemben delavec. Kajti tudi oni so del podjetja. Podjetje so torej ljudje s svojimi izkušnjami, znanji, sposobnostmi in nenazadnje tudi s čustvi.

Tudi na področju, kaj pomeni uspeh, si zaposleni niso enotni. Predvsem pa tukaj izstopa Kultura klana. Kar pomeni, da je kupec na prvem mestu, kupec je kralj. Zaposleni pa menijo, da bodo v prihodnosti uspešni šele takrat, ko bodo lahko kupcu zagotovili kakovosten proizvod, ki bo konkurenčen in tudi inovativen. Zaposleni so mnenja, da je izdelek tisti, ki privabi kupca in šele nato so važne ostale aktivnosti prodaje, ki zagotavljajo, da kupec ostane zvest tako izdelku kot tudi podjetju.

Iz analize posameznega dejavnika organizacijske kulture smo lahko opazili, da je v največji meri zastopana Adhoc kultura, kar smo ugotovili že pri osnovnem tipu organizacijske kulture. Vendar to ni tip kulture, katerega si želijo v prihodnosti. Kot smo lahko že iz splošne analize in tudi iz analize posameznega dejavnika ugotovili, si želijo zaposleni spremembe predvsem v smeri Kulture klana. Zato je naslednji logičen korak načrtovanje sprememb. Kajti, če se želena in sedanja organizacijska kultura ne ujemata, je to dokaz, da so potrebne spremembe.

8.3. KAKO SPREMENITI ORGANIZACIJSKO KULTURO HIPOT-P&EMS-a

Pri zgornji analizi je bilo ugotovljeno, da se trenutna in želena organizacijska kultura ne ujemata, kar je dokaz, da so potrebne spremembe. Čeprav noben tip organizacijske kulture ne izstopa, bi lahko rekli, da se sedaj v podjetju predvsem poudarjajo norme in vrednote Adhoc

kulture in kulture trga. Želeni premik pa je v smeri Kulture klana. To pomeni, da naj bi spremembe v organizacijski kulturi imele poudarek predvsem na naslednjem. Vodje bi morale dajati večji poudarek na odločanju podrejenih in njihovi samoiniciativnosti. Zagotoviti bi morali tudi več sodelovanja med oddelki in nenazadnje tudi med posameznimi zaposlenimi in tako spodbuditi timsko delo. Potrebno je povečati pretok informacij, predvsem v horizontalni smeri, vendar se tudi vertikalna ne sme zapostaviti. Istočasno pa je potrebno vzpostaviti prijaznejšo klimo, tako da bodo zaposleni hodili z veseljem na delo in svoje delo tudi z veseljem opravljali. Zaposleni bi čutili tudi večjo pripadnost podjetju, zavzemali bi se za skupne cilje, ipd...

8.3.1. MODEL SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Čeprav je pojem organizacijske kulture še relativno mlad, lahko v strokovni literaturi najdemo kar relativno veliko modelov spreminjanja. Da pa lahko začnemo s spreminjanjem, je najprej potrebno oblikovati tim, ki bo izdelal program sprememb in tudi poskrbel, da bo do sprememb tudi dejansko prišlo. Po Dooley-vev modelu si sledijo faze takole.

1. Najprej morajo ustvariti zelo natančno **sliko trenutne situacije** v podjetju. Kot pa sem že omenila, samo na podlagi podatkov pridobljenih z anketo ne moremo oceniti realnega stanja v podjetju. Zato predlagam, da preden se v podjetju lotijo spreminjanja organizacijske kulture, opravijo še dodatne raziskave. Predvsem se naj osredotočijo na opazovanje na sestankih, intervjuje, ter opazovanje splošnega vzdušja v podjetju. Priporočam jim, da v podjetju organizirajo tudi razne skupinske delavnice, kjer bodo v skupinah reševali določene probleme, ki pestijo podjetje in s tem pridobili bogat vir informacij, katere vrednote in norme so prisotne pri zaposlenih. Delavnice naj bodo organizirane tako, da so enkrat v skupini tako vodilni kot tudi delavci, drugič pa naj bodo skupine organizirane ločeno. V eni skupini vodilni v drugi pa delavci. Z mešanjem skupin se bodo lahko opazile razlike v spreminjanju stališč predvsem s strani delavcev.
2. **Redefiniranje vizije in poslanstva podjetja.** V Hipot P&ems sem opazila predvsem problem, da zaposleni ne poznajo poslanstva in vizije. Zato bi morali vodje zelo intenzivno začeti zaposlene informirati, kaj je namen obstoja podjetja, kje se vidijo v prihodnosti, smer razvoja novih izdelkov, način trženja ter kakšen je njihov odnos do kupcev, kajti le na ta način bodo zaposleni začeli delovati v zeleni smeri. Načinov informiranja vizije in poslanstva pa je seveda veliko, od oglasnih desk, internih izobraževanj pa vse do internih glasil.
3. Ugotavljanje **skladnosti obstoječih vrednot in norm** z zeleno kulturo. V našem primeru obstaja neskladje. Zato predlagam, da tim najprej ugotovi, katere vrednote je potrebno spremeniti in izdela učni program, kako poglobitve vrednote in politike podjetja okrepiti. To bo omogočalo skupni notranji jezik in komunikacijo ter tako ustvarilo močno in edinstveno kulturo. Da bo do tega tudi dejansko prišlo, morajo **spremeniti način komuniciranja**. Osnovni cilj tima naj bo vzpostaviti tak sistem, ki bo podpora dialogu (še posebej med vodji in delavci), odprtosti in dvosmernosti komunikacije. Drug način sporočanja zelenih vrednot je z dajanjem zgledov. Največ moči oziroma vplivanja imajo

tukaj najvišji management. Zato mora direktor in njegovi bližnji sodelavci delovati v smeri krepitve vrednot, tako da sami delujejo kot želijo, da bi delovali vsi ostali zaposleni. Na primer: v službo prihajajo točno, se sprehodijo med delavce in se z njimi pogovorijo ter s tem dajejo občutek dostopnosti in skrbi za zaposlene, so urejeni in svoje delo opravljajo natančno ipd.

4. Po mojem mnenju je ena najmočnejših strukturnih sprememb, katera vpliva na organizacijsko kulturo, **sprememba sistema nagrajevanja**, katerega je v podjetju potrebno na novo vzpostaviti. Tukaj je predvsem problem, da so kriteriji nagrajevanja premalo jasni in tudi med zaposlenimi nepoznani. Nagrajevanje je preveč v rokah vodje oddelka, prepoznavanje dobro opravljenega dela je neučinkovito, tako kot tudi sankcioniranje slabega ni ustrezno. Zato predlagam, da se naj vzpostavi tak **sistem nagrajevanja in sankcioniranja**, ki bo vključeval kriterije:
 - uspešnost celotnega podjetja,
 - kriterije za merjenje uspešnosti posameznega oddelka kot celota (upoštevana realizacija proizvodnje, kakovost izdelkov, število zastojev, število predlaganih izboljšav in število inovacij),
 - kriterije nagrajevanja osebne uspešnosti (kakovost dela, izostanek iz dela, št. nadur, št. predlaganih izboljšav),
 - kriterije sankcioniranja,
 - nematerialno nagrajevanje,
 - informiranje zaposlenega, za kaj je dobil stimulacijo oziroma sankcijo in
 - javne pohvale.
5. Sledi izvajanje le teh programov.
6. V zadnjem koraku pa se naredi **analiza uspešnosti sprememb** in ugotovi, kaj je potrebno še storiti. Seveda ta dejavnost ne sme biti izključena tudi tekom sprememb, kajti lažje je popravljati sproti kot pa za nazaj. Proces spreminjanja je zelo dolgotrajen proces in se ponavlja v celoti nikoli ne konča, saj živimo v času, ko se okolje neprestano spreminja in zato se mora spreminjati tudi organizacijska kultura podjetja, da lahko podjetje preživi in se tudi uspešno vključi v okolje.

SKLEP

Zadovoljstvo zaposlenih kot pomemben dejavnik vplivanja na organizacijsko kulturo je danes enakovredna kategorija zadovoljstvu potrošnikov in ostalih javnosti ter mora biti del poslanstva vsakega podjetja. Zaposleni so strateški vir podjetja, sprejemniki in hkrati oddajniki komunikacijskih procesov, dragocen zaveznik organizacije ter bistven dejavnik uspeha in konkurenčne usposobljenosti podjetja. Organizacijska kultura so ljudje in prav zato se kultura razlikuje od podjetja do podjetja. Organizacijska kultura je tista konkurenčna prednost, ki jo je skoraj nemogoče posnemati in jo zato danes vse bolj pogosteje štejejo med ključne dejavnike uspešnosti. Pri njenem oblikovanju, razvoju in spremembah pa ima ogromno vlogo vodstvo podjetja, ki s svojim ravnanjem daje zgled ostalim zaposlenim.

V teoretičnem delu sem predvsem poskušala predstaviti, kako raznoliko je definirana organizacijska kultura in kaj vse vpliva nanjo. Ugotovila sem, da je organizacijska kultura zelo kompleksen pojem, katerega je skorajda nemogoče analizirati v celoti, kajti vedno obstaja še en dejavnik, ki lahko posredno ali neposredno vpliva na razvoj in oblikovanje kulture. Eno najpopolnejših definicij je podal Schein, saj se je v svoji analizi spustil do temeljnih predpostavk, ki so najtežje ugotovljive. Poglobljeni analizi sta se približala tudi Cameron in Quinn, ki sta poskušala v analiziranje organizacijske kulture vključiti čim več dejavnikov, predlaganih s strani različnih avtorjev. Uporabnost tipologije sem preizkusila tudi na praktičnem primeru.

Z raziskavo organizacijske kulture podjetja Hipot P&emsa sem poskušala ugotoviti priložnosti in izzive, s katerim bodo v prihodnje lahko uresničevali strateške cilje podjetja. Poglavitni namen raziskave je bil ugotoviti kako, Hipot P&ems doživljajo zaposleni in izpostaviti vrednote, ki zaposlene medsebojno povezuje.

Ugotovljeno je bilo, da podjetje nima enega močnega tipa organizacijske kulture, zato bo prvi korak podjetja k uspešnosti na novo opredeliti poslanstvo ter vizijo, ki bo jasno kazala smer razvoja vsem v podjetju. V procesu spreminjanja organizacijske kulture mora vodstvo podjetja skupaj z zaposlenimi hkrati določiti poglavitne vrednote in politiko podjetja. Na področju komuniciranja pa morajo postaviti tak sistem, katerega osnovni cilj bo podpora dialogu, odprtosti in dvosmernosti komunikacije v podjetju. Pomemben izziv pa bo tudi kreiranje dobro delujočega sistema nagrajevanja in sankcioniranja vseh zaposlenih. Pri nadaljnjem delu vodstvu svetujem dodatne analize za oceno kulture v podjetju, saj v diplomskem delu uporabljen pristop ni dal popolne slike. Predvsem naj bodo to skupinske delavnice, kjer bodo imeli možnost izraziti svoje mnenje brez zadržkov tako vodje kot tudi ostali zaposleni. Seveda, pa naj bo animator teh delavnic zunanji sodelavec, na katerega nihče ne bo imel velikega vpliva, hkrati pa bo lahko objektivno ocenil realno stanje v podjetju.

Zavedati se moramo, da so ljudje največje premoženje podjetja. Dejstvo je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najsodobnejša tehnologija postane uporabna šele takrat, ko ji zaposleni vdihnejo življenje. Zaposleni so edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetja, zato če hočemo uspeti, vlagajmo v zaposlene, jih spodbujajmo, izobražujmo, izurimo, kajti oni so vir uspeha.

LITERATURA

1. Ashkanasy Neal.M. et al.: Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks : Sage Publications Inc., 2000. 629 str.
2. Cameron Kim S., Quinn Robert E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture. B.k. : Addison-Wesley Publishing Company, 1999. 207 str.
3. Cartwright S., Cooper C. L.: Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1996. 250 str.
4. Certo S. C.: Modern Management. 7 izdaja. New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1997. 640 str.
5. Černetič M.: Poglavlja iz sociologije organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309 str.
6. Daft R.: Organization Theory and Design. 7. Izdaja Cincinnati : South Westrn College Publishing, 2001. 633 str.
7. Dooley J.: Cultural Aspects of systemic Change management. [URL: <http://www.well.com/user/dooley/culture.pdf>], 25.11.03.
8. Fairbairn B.: ISO 9000 and Organisational Culture. [http://www.helsdale.demon.co.uk7cult.htm; Page last updated 10.2.1997], 28.11.02.
9. Frost P:J: et al.: Organizational Culture. California : Sage Publicitations, Inc., 1985. 419 str.
10. Gruban B.: Nova mangerska teorija ali teologija? [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/index.print.html>], 21.08.2002.
11. Gruban B.: HRM je mrtev. Živel HRM. [URL: http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska_kultura/index.print.html], sept. 2003.
12. Handy C.: Gods of Management, The Changing Work of Organisations. London : Arrow Books, 1995. 257 str.
13. Kavčič B.: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.

14. Kralj J.: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper : Visoka šola za management v Kopru, 1998. 276 str.
15. Lipičnik B.: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
16. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorje, 1987. 365 str.
17. Meek V.L.: Organizational Culture: Origins and Weaknesses. London : Salaman G. et alia (eds), Human Resource Strategies, 1992. 312 str.
18. Mesner Andolšek D. Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 151 str.
19. Možina S. et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
20. Pugh , Hickons: Great Writers on Organizations. 2nd Omnibus edition , Vermont : Ashgate Publishing Company, 2000. 313 str.
21. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1993. 312 str.
22. Rozman R.: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 151 str.
23. Schein E.H.: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco : Jossey-Bass, 1999. 199 str.
24. Tavčar I. M.: Osnove managementa. Portorož : Visoka pomorska in prometna šola v Piranu, 1995. 265 str.
25. Treven S.: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV založba, 2001. 268 str.
26. Vila A.: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.

VIRI

1. Bučar F.: Rastoča knjiga – spodbuda za stalno rast in napredovanje v lastni kulturi. [URL: <http://www.ds.rs.si/RastKnjiga/bucar.htm>], 03.09.2003.
2. Gruban B.: Zmuzljiv koncept organizacijske kulture. [URL: http://www.gvizobrazevanje.si/odmevi/336_HRM-Gruban_Brane.ppt], 07.10.2003.

3. Heck R., Marcoulides G. A.: School Culture and Performance: Testing The Invariance of an Organizational Model. School Effectiveness and School Improvement, 1996, [Url:<http://www.oise.utoronto.ca/~vsvede/cultur21.htm>], 24.04.2003.
4. Heck R., Marcoulides G. A.: School Culture and Performance: Testing The Invariance of an Organizational Model. School Effectiveness and School Improvement, 1996, [Url:<http://www.oise.utoronto.ca/~vsvede/cultur5.htm>], 24.04.2003.
5. Predstavivna brošura Hipot P&ems, d.o.o.,2002.

PRILOGE

1. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v organizacijah (Merilni instrument organizacijske kulture)

Spoštovani!

Namen tega vprašalnika je postaviti diagnozo organizacijske kulture v vašem podjetju. Sledeč vprašalnik nam pomaga ugotoviti tako stanje organizacijske kulture danes, kot tudi kakšna naj bi bila organizacijska kultura podjetja v prihodnosti.

Sedaj vas prosim, da si vzamete 10 minut časa in odgovorite na sledeča vprašanja. Najprej odgovorite na prvih šest vprašanj in ocenite organizacijsko kulturo tako kot jo vidite danes. Nato boste na istih šest vprašanj odgovarjali tako, kot bi želeli, da bi bilo v prihodnosti v vašem podjetju.

Vsako od šestih vprašanj ima 4 alternative. Med te alternative razdelite 100 točk glede na to koliko je posamezna trditev ustrezna opisu vaše organizacije. Npr., če je pri 1. vprašanju alternativa A najbolj ustrezna opisu vaše organizacije, alternativa B in C sta zelo blizu opisu vaše organizacije ter alternativa D skoraj ni podobna opisu vaše organizacije, boste mogoče dali A 55 točk, B in C vsaki po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo seštevek vedno 100 točk.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Lep pozdrav.

Novo mesto, september 2003

Alenka Ljubi

2. Seštevek točk vprašalnika OCAI

	1. Splošne karakteristike podjetja	Sedaj
A	Podjetje je zelo prijazno osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljene zelo veliko tvegati.	
C	V podjetju so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med sabo zelo tekmovalni in strmimo predvsem k dosežkom.	
D	Podjetje ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in kako morajo zaposleni delati.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

	2. Stil vodenja	Sedaj
A	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	
B	Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.	
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresivni način.	
D	Vodstvo je nagnjeno predvsem k koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

	3. Sistem ravnanja z zaposlenimi	Sedaj
A	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo	
B	Managerji podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.	
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.	
D	Managerje stremijo predvsem k odnosom brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25

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

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

	5. Strateški poudarki	Sedaj
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.	
B	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanja novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.	
C	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto kar je najbolj cenjeno.	
D	Organizacija želi predvsem stabilnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarim je tisto, kar zasledujejo.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

	6. Kriteriji uspeha	Sedaj
A	Za podjetje pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih, uvaja timsko delo in skuša dosežati predanost zaposlenih. Podjetje je uspešno, če skrbi za svoje zaposlene.	
B	Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne proizvode, z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.	
C	Za organizacijo pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.	
D	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

	1. Splošne karakteristike podjetja	Prihodnost
A	Podjetje je zelo prijazno osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljene zelo veliko tvegati.	
C	V podjetju so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med sabo zelo tekmovalni in strmimo predvsem k dosežkom.	
D	Podjetje ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in kako morajo zaposleni delati.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

	2. Stil vodenja	Prihodnost
A	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	
B	Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.	
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresivni način.	
D	Vodstvo je nagnjeno predvsem k koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

	3. Sistem ravnanja z zaposlenimi	Prihodnost
A	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo	
B	Managerji podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.	
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.	
D	Managerje stremijo predvsem k odnosom brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

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

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

	5. Strateški poudarki	Prihodnost
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.	
B	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanja novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.	
C	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto kar je najbolj cenjeno.	
D	Organizacija želi predvsem stabilnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarim je tisto, kar zasledujejo.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20-25.

	6. Kriteriji uspeha	Prihodnost
A	Za podjetje pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih, uvaja timsko delo in skuša dosegati predanost zaposlenih. Podjetje je uspešno, če skrbi za svoje zaposlene.	
B	Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne proizvode, z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.	
C	Za organizacijo pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.	
D	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, 1998, str. 20-25.

3. Tabela 1: Povprečje vsake alternative posameznega sklopa vprašalnika OCAI.

Vprašanje 1: Splošne karakteristike podjetja / sedaj			
Kultura klana	$\Sigma A = 507$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 23$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 515$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 23,5$
Kultura trga	$\Sigma C = 680$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 31$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 498$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 22,5$

Vprašanje 1: Splošne karakteristike podjetja / prihodnost			
Kultura klana	$\Sigma A = 690$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 31,4$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 465$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 21,1$
Kultura trga	$\Sigma C = 570$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 25,9$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 485$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 22$

Vprašanje 2: Stil vodenja / sedaj			
Kultura klana	$\Sigma A = 440$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 20$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 455$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 21$
Kultura trga	$\Sigma C = 666$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 30$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 614$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 28$

Vprašanje 2: Stil vodenja / prihodnost			
Kultura klana	$\Sigma A = 518$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 23,5$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 622$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 28,3$
Kultura trga	$\Sigma C = 479$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 21,8$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 571$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 25,9$

Vprašanje 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi / sedaj			
Kultura klana	$\Sigma A = 566$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 25,7$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 568$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 25,8$
Kultura trga	$\Sigma C = 555$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 25,2$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 506$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 23$

Vprašanje 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi / prihodnost			
Kultura klana	$\Sigma A = 649$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 29,5$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 530$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 24,1$
Kultura trga	$\Sigma C = 551$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 25$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 480$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 21,8$

Vprašanje 4: Lepilo organizacije / sedaj			
Kultura klana	$\Sigma A = 608$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 27,6$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 718$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 32,6$
Kultura trga	$\Sigma C = 424$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 19,3$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 414$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 18,8$

Vprašanje 4: Lepilo organizacije / prihodnost			
Kultura klana	$\Sigma A = 670$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 30,5$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 470$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 21,4$
Kultura trga	$\Sigma C = 645$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 29,3$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 415$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 18,9$

Vprašanje 5: Strateški poudarki podjetja / sedaj			
Kultura klana	$\Sigma A = 419$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 19$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 677$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 30,8$
Kultura trga	$\Sigma C = 635$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 28,9$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 424$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 19,3$

Vprašanje 5: Strateški poudarki / prihodnost			
Kultura klana	$\Sigma A = 613$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 27,9$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 587$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 26,7$
Kultura trga	$\Sigma C = 589$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 26,8$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 411$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 18,7$

Vprašanje 6: Kriteriji uspeha / sedaj			
Kultura klana	$\Sigma A = 612$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 27,8$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 555$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 25,2$
Kultura trga	$\Sigma C = 490$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 22,3$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 553$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 25,1$

Vprašanje 6: Kriteriji uspeha / prihodnost			
Kultura klana	$\Sigma A = 524$	$N = 22$	$\bar{A}_A = 23,8$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 673$	$N = 22$	$\bar{A}_B = 30,6$
Kultura trga	$\Sigma C = 467$	$N = 22$	$\bar{A}_C = 21,2$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 536$	$N = 22$	$\bar{A}_D = 24,4$

Vir: Rezultati ankete, 2003.