

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE
V PODJETJU
ADACTA D.O.O.**

Ljubljana, avgust 2005

ANA KOLAR

IZJAVA

Študentka Ana Kolar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.08.2005

Podpis:

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD..... | 1 |
| 1 ORGANIZACIJSKA KULTURA..... | 2 |
| 1.1 OPREDELITEV POJMA »KULTURA« V ORGANIZACIJI | 2 |
| 1.2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA | 3 |
| 1.2.1 DEFINICIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE..... | 3 |
| 1.2.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE | 5 |
| 2 NAČINI ANALIZIRANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE | 6 |
| 2.1 VLOGA KVALITATIVNIH IN KVANTITATIVNIH MERJENJ..... | 7 |
| 2.2 UPORABNOST IN UČINKOVITOST RAZLIČNIH NAČINOV | 7 |
| 3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKIH KULTUR..... | 7 |
| 3.1 KRATKA PREDSTAVITEV TIPOLOGIJ | 7 |
| 3.2 PREDSTAVITEV V ANALIZI UPORABLJENIH TIPOLOGIJ | 8 |
| 3.2.1 TIPOLOGIJA CAMERONA IN QUINNA | 9 |
| 3.2.2 MOČNE IN ŠIBKE ORGANIZACIJSKE KULTURE | 11 |
| 3.2.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA, KI TEMELJI NA ZAUPANJU..... | 14 |
| 4 ORGANIZACIJSKI MODEL ZA RAZUMEVANJE KULTURE PODJETJA – MCKINSEY 7-S..... | 15 |
| 4.1 OPREDELITEV SKUPNIH VREDNOT | 16 |
| 4.2 OPREDELITEV TRDIH SPREMENLJIVK | 16 |
| 4.3 OPREDELITEV MEHKIH SPREMENLJIVK..... | 17 |
| 4.4 ZAKLJUČNE MISLI MCKINSEYEVEGA 7-S MODELA..... | 18 |
| 5 PREDSTAVITEV PODJETJA ADACTA | 18 |
| 5.1 POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE IN POSLOVANJE PODJETJA..... | 18 |
| 5.2 STRATEGIJA RAZVOJA..... | 19 |
| 5.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA..... | 19 |
| 6 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE PODJETJA ADACTA | 20 |
| 6.1 METODOLOGIJA | 20 |
| 6.1.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE..... | 20 |
| 6.1.2 OPIS POSTOPKA | 20 |
| 6.1.3 OPIS UPORABLJENIH METOD..... | 20 |
| 6.1.4 NAČIN ZBIRANJA PODATKOV..... | 21 |
| 6.1.5 OBDELAVA PODATKOV..... | 22 |
| 6.2 REZULTATI..... | 23 |
| 6.2.1 REZULTATI ANALIZE METODE CAMERON - QUINN | 23 |
| 6.2.2 REZULTATI ANALIZE McKinsey 7'S MODELA..... | 28 |
| 6.2.3 ALI ORGANIZACIJSKA KULTURA ADACTE TEMELJI NA ZAUPANJU?..... | 35 |
| 6.2.4 ANALIZA MOČI ORGANIZACIJSKE KULTURE | 35 |
| 7 OPREDLITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE PODJETJA ADACTA, NA PODLAGI | |
| REZULTATOV..... | 37 |
| 7.1 KAKŠNA JE ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU | 38 |
| 7.1.1 PREDNOSTI | 41 |
| 7.1.2 SLABOSTI..... | 41 |
| 7.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU ADACTA | 42 |
| 8 SKLEPNE MISLI..... | 43 |

| | |
|-------------------------|-----------|
| LITERATURA | 45 |
| VIRI..... | 47 |

UVOD

Organizacijske kulture ne pojmuje več kot nekaj naravnega, trajnega življenjskega fenomena. Danes je organizacijska kultura del t. i. »organizacijskega kapitala« (Lisman, Shaffer, Snape, 2004, str. 17-35), ki je vodljiv in z njim lahko upravljamo; ima močan vpliv na sposobnost podjetja, da izpelje svoje cilje in načrte, še zlasti takrat, ko podjetje usmerja svojo strategijo.

Organizacijska kultura postaja del konkurenčne prednosti posameznega podjetja, o čemer ni mogoče več dvomiti; ta kultura predstavlja nekaj, česar ni lahko posnemati ali kopirati čez noč (Črešnovar, 2001). Kljub temu so empirične študije o tem, kako vpliva organizacijska kultura na uspešnost poslovanje podjetja, še vedno omejene (Lisman, Shaffer, Snape, 2004, str. 17-35). Organizacijska kultura postaja t.i. »povezovalno socialna arhitektura današnjih organizacij, pri čemer se izmenično prepletata nesporna individualizacija organizacij in nekakšen novi kolektivism« (Gruban, 2003, str. 9).

Avtorji pogosto povezujejo uspešnost podjetij z določenimi tipi organizacijske kulture. Močne organizacijske kulture povezujejo z uspešnejšim poslovanjem podjetja, večja učinkovitost in finančna uspešnost pa je značilna tudi za odlične organizacije. Osnovni pogoj za vse te tipe uspešnih organizacijskih kultur je zaupanje. Ljudje se navdušujejo nad odnosi zaupanja in jih cenijo (Gruban, 2004). Zaposleni, ki si medsebojno zaupajo, so pripravljeni ne le slediti istemu cilju, temveč za doseg tega cilja slediti tudi isti smeri delovanja.

Organizacijska kultura lahko pospešuje ali zavira ustvarjalnost in inovativnost. Tako ima neposreden vpliv na podporo pri doseganju uspeha poslovanja (Albrecht, 1987, str. 55). Analiziranje organizacijske kulture postaja zato čedalje pomembnejše, še zlasti, ker se zunanje okolje nenehno spreminja, zaradi česar lahko postanejo posamezni elementi kulture neustrezni, kar v podjetju otežuje uvajanje sprememb in ovira njegovo uspešnost (Črešnovar, 2001). Analiza nam omogoča vpogled v trenutno stanje in hkrati pripravo strateškega plana za prihodnost.

V diplomskem delu predstavljam organizacijsko kulturo kot novi vir konkurenčne prednosti podjetja. Razvijati jo je mogoče le s skupno voljo in zavzetostjo vrhnjega managementa, pri tem pa je zaradi svoje edinstvenosti težko posnemljiva. V tem delu želim podati jasno sliko analizirane organizacijske kulture podjetja Adacta, d. o. o., (v nadaljevanju: podjetje Adacta), na podlagi katere predstavljam konkretne predloge, s pomočjo katerih bi lahko v podjetju pripravili strategijo sprememb svoje organizacijske kulture, ki bi mu omogočala vir konkurenčne prednosti.

Prva štiri poglavja diplomskega dela so namenjena predstavitvi teorije, ki zadeva razumevanje kulture organizacije in analiziranje organizacijske kulture podjetja. Posebej so predstavljene tipologije, uporabljene pri sami raziskavi, njihov izbor pa je smiselno utemeljen. V petem poglavju je predstavljeno podjetje Adacta, kjer sem izvajala raziskavo analiziranja organizacijske kulture.

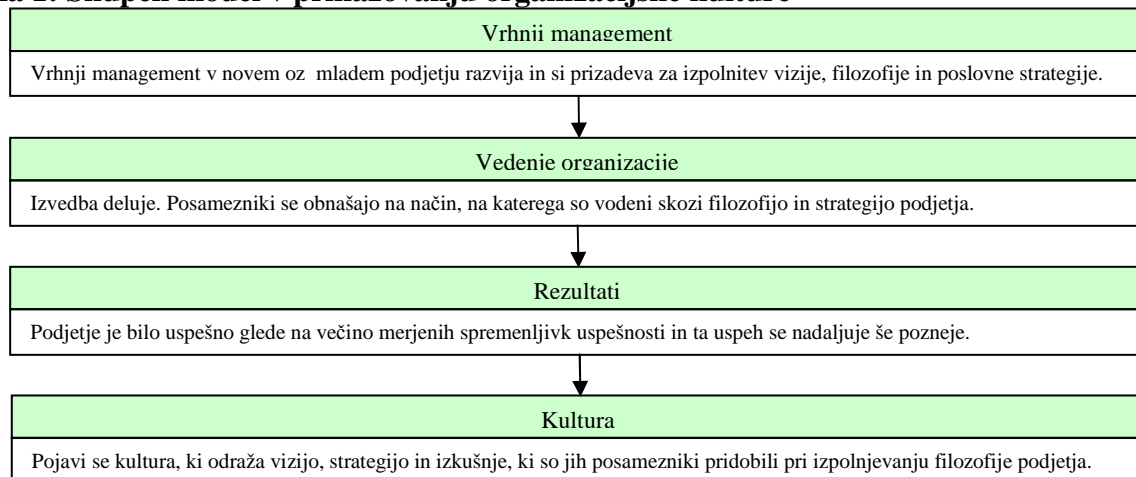
Šesto poglavje je v celoti posvečeno raziskavi, opredeljuje namen in cilje, način zbiranja in obdelave podatkov, ki je potekala v štirih delih. V sedmem poglavju je opredeljena organizacijska kultura analiziranega podjetja po tipu in moči kulture. Podane so prednosti in slabosti analizirane kulture in predlogi za njeno izboljšavo. V osmem poglavju zajemajo sklepne

misli teorijo in raziskavo. Sledijo navedba uporabljene literature in virov ter priloge, ki omogočajo lažje razumevanje analiziranih podatkov.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kotter in Heckett (1992, str. 8) predstavljata skupen model v prikazovanju organizacijske kulture, ki nam daje jasno sliko o tem, kako ravnanje vrhnjega managementa vpliva na vedenje organizacije, na rezultate in oblikovanje oziroma tudi na spreminjanje organizacijske kulture podjetja.

Slika 1: Skupen model v prikazovanju organizacijske kulture



Vir: Kotter, Heckett, 1992, str. 8.

Podobno gleda na organizacijsko kultura podjetja tudi Schein (1999, str. 99), ki pravi, da je kultura podjetja rezultat dela njenih ustanoviteljev, saj se tako na zaposlene prenašajo osebna prepričanja, pričakovanja in vrednote vrhnjega managementa.

1.1 OPREDELITEV POJMA »KULTURA« V ORGANIZACIJI

Pojem »kultura« izvorno izhaja iz socialne antropologije. Hofstede (2005, str. 4) pravi, da je kultura kolektivno programiranje razuma, ki med sabo razlikuje člane različnih skupin oziroma kategorij. Kotter in Heskett (1992, str. 3-8) delita organizacijsko kulturo na dve ravni, ki se razlikujeta po vidnosti in težavnosti spreminjanja.

Globlji in manj vidni del kulture se nanaša na skupne vrednote posameznikov. Te bodo vztrajale neodvisno od sprememb članov organizacije. Posamezniki se zelo razlikujejo po svojih vrednotah oziroma zamislih o njih. V nekaterih organizacijah je najpomembnejši denar, medtem ko je lahko v drugih pomembnejša tehnološka inovativnost ali človekovo ugodje. Na tej ravni je kulturo zelo težko spreminjati, še zlasti, ker se posamezniki pogosto ne zavedajo večine vrednot, ki jih povezujejo.

Bolj vidno raven kulture predstavlja vzorec vedenja ali stil organizacije, kateremu na novo zaposleni samodejno sledijo. To lahko ponazorimo; posameznike v skupini opredeljujemo na zelo delovne, na tiste, ki so zelo prijazni do novih ljudi in na tiste s posebnim stilom oblačenja. Tudi na tej ravni je kulturo zelo težko spreminjati, vendar niti približno tako težko, kot jo je težko spreminjati na ravni temeljnih vrednot.

Vsaka raven kulture ima naravno tendenco, da vpliva na drugo raven. Še zlasti je to vidno pri skupnih vrednotah, ki močno vplivajo na vedenje skupine, od tega, kako se odzivajo na pritožbe strank in kako hitri in učinkoviti so pri tem. Vzročnost lahko poteka tudi obratno, saj lahko vedenje in praksa vplivata na vrednote. Kotter in Heskett (1992, str. 7) menita, da je kultura lahko skozi čas zelo stabilna, vendar pa zanjo ni značilna statičnost. Sčasoma prihaja do sprememb in tudi do kriznih situacij, ki so včasih tako pomembne, da skupino prisilijo k ponovnemu ovrednotenju ali prevrednotenju vrednot in načina dela. Tako lahko novi izzivi vodijo v oblikovanje novega načina dela.

1.2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojem organizacijska kultura se pojavlja v strokovni literaturi o organizaciji in vodenju že nekaj desetletij. Kljub temu se je temu delu organizacije dolgo časa posvečalo veliko premalo pozornosti, saj je pojem organizacijske kulture veljal za zelo nenatančno definiranega. To je tudi razlog, da so organizacijsko kulturo dolgo časa zelo različno interpretirali.

Konec sedemdesetih let so se univerze in svetovalna podjetja, kot so Harvard, Stanford, MIT, McKinsey in MAC, začela povezovati in pri tem ugotavljati pomen t.i. skupne oziroma organizacijske kulture (Kotter, Heskett, 1992, str. 9). Njihove ugotovitve so temeljile zlasti na dveh pomembnih raziskavah.

Prva raziskava, ki proučuje japonska podjetja, je bila podrobneje predstavljena v delu *The Art of Japanese management* (Pascale, Athos, 1981). Avtorja sta v tem delu poskušala ugotoviti, kaj je razlog za večjo uspešnost japonskih podjetij v primerjavi z ameriškimi. Druga raziskava proučuje podjetja, ki so bila uspešna kljub čedalje večji konkurenci, ki se je začela pojavljati v sedemdesetih letih. Ta raziskava je predstavljena v pomembnem delu *In Search of Excellence* (Peters, Waterman, 1982), v katerem avtorja govorita o povezavi med močjo organizacijske kulture in uspešnostjo poslovanja podjetja.

Njihovi sklepi so podobni kljub različnim terminologijam in uporabi različnih metodologij. Ugotovili so, da imajo vsa podjetja neko organizacijsko kulturo, pri čemer to povezujejo z večjim oz. manjšim poslovnim uspehom podjetja. Močne organizacijske kulture avtorji teh del povezujejo z večjim poslovnim uspehom, še posebej, ko takšna podjetja poslujejo v zelo konkurenčnih okoljih. Danes je tako za managerje uspešnih ameriških in japonskih podjetij značilno, da posvečajo veliko časa kreiranju, oblikovanju in ohranjanju močne organizacijske kulture (Kotter, Heskett 1992, str. 9).

Schein trdi, da organizacijska kultura zahteva resen pristop, saj bo le tako mogoče managerjem pomagati pri prepoznavanju, da kulturne predpostavke dominirajo nad odločitvami managerjev o strategiji, strukturi in sistemih in ne le pri stilu vodenja in ljudeh (Banner, Gagné, 1995, str. 369).

1.2.1 DEFINICIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Veliko definicij organizacijske kulture temelji na kognitivnih komponentah, kot so predpostavke, prepričanja in vrednote. Druge razširjajo koncept in vključujejo tudi vedenje in artefakte ter pri tem vodijo v neko skupno razlikovanje med vidnimi in nevidnimi ravnmi organizacijske kulture (Kotter, Heskett, 1992, str. 4).

V nadaljevanju predstavljam nekaj definicij organizacijske kulture, ki so plod razmišljanj različnih avtorjev:

- ✧ Kreps (Besanko et al, 2004, str. 579) razlaga kulturo kot nekakšno zamisel na odgovor, kako naj se podjetje prilagaja spremembam iz okolja, drugače rečeno, kultura organizacije je neke vrste njena identiteta.
- ✧ Rousseau-jeva (1990, str. 154-156) podaja v svojem članku definicije organizacijske kulture, ki pripadajo različnim avtorjem.
 - ✧ *Kroeber in Kluckhohn* definirata kulturo kot podedovani **vzorec vrednot**, idej in drugih simboličnih sistemov, ki oblikujejo vedenje.
 - ✧ *Ouchi* pravi, da gre za niz simbolov, ceremonij in mitov, ki svojim zaposlenim komunicirajo **prioritetne vrednote** in prepričanja organizacije.
 - ✧ *Uttal* definira organizacijsko kulturo s pomočjo **skupnih vrednot** (kaj je pomembno) in prepričanj (kako stvari delujejo), ki medsebojno vplivajo na strukturo organizacije in sistem kontrole za oblikovanje norm obnašanja (način dela pri nas).

Rousseau-jeva meni, da organizacijska kultura ponazarja normativna prepričanja, ki jih imajo člani neke skupine oziroma organizacije, pri čemer artefakte definira kot fizični dokaz za obstoj neke skupine.

- ✧ *Deal in Kennedy* (2000, str. 3-21) pravita, da je organizacijska kultura eden najpomembnejših aspektov, ki odločajo o uspešnosti ali neuspešnosti poslovanja podjetja. Pri organizacijski kulturi ločita štiri dimenzije (vrednote, heroji, obredi in kulturno omrežje – sistem notranjega komuniciranja oziroma skrite hierarhije moči)
- ✧ *Antun Vila* (1994, str. 344) opredeljuje organizacijsko kulturo kot »neko družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja«.
- ✧ V kognitivni šoli (Mesner Andolšek, 1995, str. 17) razumejo kulturo kot »vrsto 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 druge člane. Kultura je po njihovem mnenju oblika pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja«. Organizacijo razumejo kot neko »uzakonitev kolektivnega mišljenja«. Posameznik je obravnavan kot bitje, ki razmišlja, si organizira svoj svet in se obnaša na podlagi nekega reda, ki si ga ustvarja in tudi dojema.
- ✧ *Handy* (Tavčar, 1995, str. 84-89), ki se je podrobneje ukvarjal s proučevanjem sprememb narave dela in organizacij v sodobni družbi, opisuje organizacijsko kulturo kot »različnost vzdušja, različnost opravljanja stvari, različne ravni energije, osebne svobode in osebnosti«.
- ✧ *Daft* (2003, str. 314) razume in obravnava organizacijsko kulturo kot »**sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani združb in jih morajo novi člani sprejeti oziroma se jih naučiti, da lahko v družbi tudi uspešno delujejo.**«
- ✧ *Frost* (1985, str. 85-120) definira organizacijsko kulturo kot osebnost organizacije oziroma kot način upravljanja organizacije. Po njegovem mnenju predstavlja organizacijska kultura celostno podobo organizacije, ki vključuje **vrednote** in prepričanja posameznika v tej organizaciji in tudi strategijo ter dolgoročno vizijo razvoja organizacije.
- ✧ *Lipičnik* (2002, str. 206-207) pravi, da je kultura »*produkt stvarnih razmer, v kakršnih ljudje živijo*«. Po njegovem gre za spoznanja, ki posameznikom omogočajo smiselno interpretacijo izkušenj in tako omogočajo oblikovanje delovanja v prihodnje.

- ✧ *Johnson, Scholes, Whittington* (2005, str. 196) pravijo, da gre pri organizacijski kulturi za neko kolektivno vedenje posameznikov, katerega rezultat je strategija podjetja. Kultura organizacije potem takem oblikuje in poganja strategijo, kar lahko privede do velikega uspeha ali pa povzroča težave.
- ✧ *Edgar Schein* (1992, str. 10-12) gradi celovit kontekst, da bi lahko na njegovi podlagi razumeli kulturo. Pravi, da »kultura na nek način vsebuje rituale, klimo, vrednote in vedenje, ki so skladno povezani v celoto«. V nadaljevanju pa Schein ponuja formalno definicijo kulture, ko pravi, da je organizacijska kultura model skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila pri reševanju svojih problemov zunanjega prilagajanja in notranje integracije. Te predpostavke delujejo dovolj dobro, da se jih pojmuje za veljavne in se jih tako prenaša na nove člane organizacije kot pravilen način dojemanja, mišljenja in čutenja v povezavi s temi problemi. Scheinova opredelitev organizacijske kulture je poleg vseh drugih definicij še vedno najbolj v uporabi. Po njegovem mnenju se kultura gradi z nenehnim povečevanjem sposobnosti organizacije, da se spoprijema s problemi na način, ki utrjuje njeno identiteto. Organizacijska kultura je tako sistemski fenomen, njeni ustvarjalci pa so tisti posamezniki, ki sestavljajo vrhnji management.

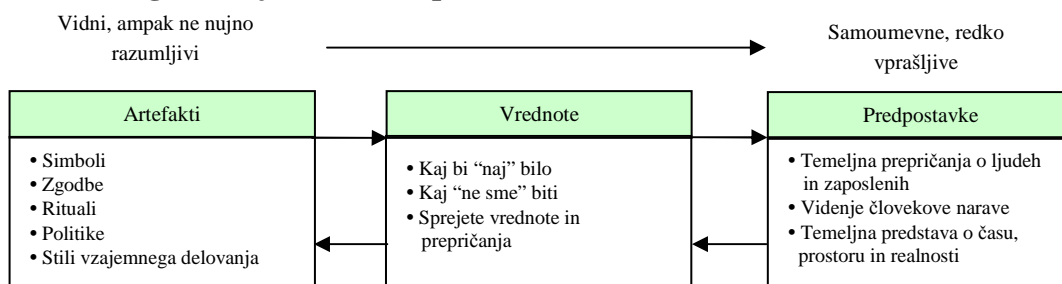
V diplomskem delu pojmem organizacijsko kulturo kot sklop skupnih vrednot in prepričanj, ki usmerjajo člane organizacije pri opredeljevanju, kaj je pomembno in kako stvari delujejo. Organizacijska kultura je osebnost organizacije, je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen vsem ljudem v neki organizaciji, in po tem se organizacije tudi razlikujejo druga od druge.

1.2.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Schein (1992, str. 17-22) deli organizacijsko kulturo na tri ravni:

1. **Vidna raven - artefakti** vsebujejo opazne dnevne značilnosti organizacijskega življenja kot so aktivnosti, rituali, žargon, planiranje dolžnosti, itd.
2. **Druga raven je raven pod površino**, kamor spadajo vrednote in prepričanja. Ta vključujejo mnenja in stališča o dobrem in slabem, kar daje smisel temu, kako so ovrednotena, denimo vzornost in neefektivnost.
3. **Tretja raven, osnovne predpostavke** vključujejo najglobljo in najbolj izčrpno obrazložitev realnosti. To so pogledi posameznikov v organizaciji o temeljnih resnicah človeštva. To je raven osnovnih predpostavk, o katerih se ne govori glasno, vsak posameznik ima svoje, pomembno pa je, da se med posamezniki v organizaciji ne razlikujejo preveč.

Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: Povzeto po Edgar Schein-u (1992, str. 17).

Johnson Scholes, Whittington (2005, str. 200) predstavljajo organizacijsko kulturo v štirih plasteh:

1. **Vrednote** so lahko v organizaciji hitro postavljene, zapisane kot trditve in se pogosto identificirajo s poslanstvom, cilji in strategijo organizacije. Seveda so lahko nejasne, slabo določene in posameznikom v organizaciji nepoznane.
2. **Prepričanja** so ponavadi bolj specifično določena in so ponavadi bližje ljudem, o njih se lahko pogovarjajo in razpravljajo (denimo o tem, ali podjetje ne sme trgovati s kakšno specifično državo, ali vodje res ne smejo ocenjevati profesionalnega osebja itd.).
3. **Predpostavka samoumevnosti** je jedro organizacijske kulture. To so aspekti organizacije kot take, ki jih je težko identificirati in razložiti. So celota nekih domnev, ki jih zaradi kolektivne izkušnje posameznikov v organizaciji ti pojmujejo kot samoumevne, povsem razumljive, nikoli pisno postavljene.

Trevnova (2001, str. 79-80) navaja naslednje lastnosti organizacijske kulture:

1. **Primerno vedenje:** sodelovanje med člani v organizaciji in uporaba njim razumljivega skupnega jezika in terminologije. Sem spadajo tudi svojevrstni obredi posamezne organizacije in način, kako sodelavci izražajo spoštovanje drug do drugega.
2. **Norme:** vsaka organizacija ima postavljene neke norme, ki so lahko napisane ali nenapisane. To so določeni standardi vedenja, ki lahko vključujejo tudi način oblačenja, obnašanja in opravljanja dela.
3. **Prevladujoče vrednote:** vrednote posamezne organizacije so prav tako kot norme, namenjene vsem zaposlenim. Vrednota je lahko visoka kakovost izdelkov, visoka učinkovitost, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih, kot tudi skrb za večje zadovoljstvo zaposlenih, skrb za delovno okolje, aktivno komunikacijo...
4. **Filozofija:** se izraža v odnosu do ravnanja z zaposlenimi in uporabniki proizvodov oziroma storitev. Obstajajo prepričanja o tem, kaj je dobro in kaj slabo.
5. **Pravila:** so natančne smernice, po katerih deluje posamezna organizacija. Vsakega na novo zaposlenega se o teh pravilih podučijo in jih je dolžan tudi upoštevati, da lahko postane polnopravni član organizacije.
6. **Organizacijska klima:** je lastnost organizacijske kulture, ki opredeljuje prevladujoče vzdušje organizacije, ki se v delovnem okolju odraža v načinu vedenja zaposlenih, njihovih medsebojnih odnosih in odnosih do potrošnikov ter drugih zunanjih partnerjev.

V raziskavi bom poskušala analizirati čim več sestavin organizacijske kulture. Upoštevala bom vse naštet sestavine in lastnosti organizacijske kulture, ki nekako sovpadajo tudi z mojim razumevanjem in definicijo organizacijske kulture.

2 NAČINI ANALIZIRANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsko kulturo lahko proučujemo na različne načine. Medtem ko nam vprašalniki veliko pomagajo pri kvantitativni analizi, nam intervjuji s člani organizacije omogočajo pridobiti še pomembnejše kvalitativne podatke. Avtorji pri merjenju posameznih elementov kulture uporabljajo različne načine proučevanja (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, 131-145).

2.1 VLOGA KVALITATIVNIH IN KVANTITATIVNIH MERJENJ

Raziskovalci (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 132-133) so pogosto kritizirali kvantitativna merjenja organizacijske kulture; menili so, da so merjenja preveč enostranska. Njihova kritika je zaradi prevelike abstraktnosti organizacijske kulture vodila v uporabo kvalitativnih metod skorajda do te mere, da so kvantitativne metode popolnoma izključili. Kvantitativni način merjenja organizacijske kulture je kritiziran prav zaradi edinstvenosti vsake posamezne organizacijske kulture. V kulturi organizacije imamo opravka z neko socialno enoto članov, za katero je nemogoče standardizirati proces merjenja. S tem se strinja tudi Schein (1999, str. 25-61), ki pravi, da so ocene takšnih kvantitativnih merjenj neetične, ker namesto kategorij analizirane organizacije odražajo shematične kategorije. Zatrjuje, da ne moremo vedeti, kaj naj sploh sprašujemo oziroma, na kakšen način naj oblikujemo vprašanja, da bodo anketirancem razumljiva, saj je vsak posameznik individuum zase in tako tudi razume posamezno vprašanje. Zato se mu zdi smotrnejše postavljati vprašanje kar vsej skupini in tako ugotavljati, kakšna je enotnost organizacijske kulture podjetja.

2.2 UPORABNOST IN UČINKOVITOST RAZLIČNIH NAČINOV

Uporabnost in učinkovitost posameznih metod je odvisna od tega, katere dimenzije organizacijske kulture želimo proučevati in na kakšen način želimo uporabiti pridobljene podatke. Seveda je treba organizacijsko kulturo še vedno proučevati tudi kvantitativno, saj se tako povečuje učinkovitost pri uporabi večrazsežnostnih in multimetodoloških konceptih. V tem pogledu omogoča Scheinova (1999, str. 25-61) tridelna obravnava kulture posebno vlogo za kvantitativno in kvalitativno merjenje. S kvantitativnimi metodami, kot so vprašalniki, ocenimo manj abstraktne ravni organizacijske kulture, kvalitativne metode, kot so opazovanje in intervjuji, pa nam omogočajo, da ocenimo tudi bolj abstraktne ravni, ki so posameznikom v organizaciji samoumevne. Globlje ravni organizacijske kulture lahko zelo dobro ocenjujemo tudi s kvantitativnimi metodami, toda le v primerih, ko so ravni kulture poenotene, še zlasti, ko je organizacijska kultura močna. Nobena metoda ni popolna in nobena ne da idealnega rezultata, še manj pa omogoča vključitev vseh lastnosti organizacijske kulture. Glede na to, kako želimo uporabiti rezultate, se je smiselno odločiti za posamezno metodo analiziranja.

3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKIH KULTUR

Rozman (2000, str. 135) definira pojem tipologija »kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti«. Zato na kratko predstavljam v literaturi nekaj najpogosteje omenjenih tipologij organizacijske kulture.

3.1 KRATKA PREDSTAVITEV TIPOLOGIJ

- ✧ Tipologija Anstoffa (Rozman, 2000, str. 135-137) loči pet različnih tipov organizacijske kulture (stabilni, reaktivni, anticipativni, eksploativni in usklajevalni tip kulture podjetja).
- ✧ Tipologija Deala in Kennedyja (2000, str. 3-19) temelji na dveh dejavnikih (poslovno tveganje na trgu in hitrost odziva uspešnosti na trgu), ki jima pripadata dve značilnosti

(nagnjenost k tveganju, hitrost odziva informacij). Na podlagi teh dveh meril sta določila štiri tipe organizacijske kulture (prodajna, špekulacijska, procesna in sistemska kultura).

- ✧ Tipologija Handy-ja (Rozman, 2000, str. 135-137) se uvršča med klasične modele in loči štiri različne tipe organizacijskih kultur (kultura moči, vlog, nalog in osebnosti).
- ✧ Tipologija Harrisona (1992, str. 10-30) razširja tipologijo Handyja in prav tako oblikuje štiri različne tipe organizacijskih kultur (kultura, ki temelji na moči, kultura vlog, kultura, ki temelji na dosežkih in tista, ki temelji na podpori).
- ✧ Tipologija Goffeeja in Jonsa (1998, str. 21) opredeljuje kulturo s pomočjo dveh dimenzij (solidarnosti in družabnosti) in tako opredeljuje štiri tipe organizacijske kulture (mrežna, skupna, razdrobljena in koristoljubna organizacijska kultura).
- ✧ Tipologija Camerona in Quinna (1999, str. 30-33) loči štiri različne dimenzije (ekstravertiranost, introvertiranost, stabilnost in fleksibilnost) in na njihovi podlagi določa štiri različne tipe organizacijskih kultur (kultura klana, adhoc kultura, kultura trga in kultura hierarhije). Njuna tipologija je znana po tem, da pri analiziranju vsebuje mnogo sestavin oziroma lastnosti organizacijske kulture.
- ✧ Močne in šibke organizacijske kulture: Sathe, Schein, Kotter in Heskett pravijo, da sta moč in skladnost najpomembnejši in najbolj zanimivi dimenziji organizacijske kulture¹. Trevnova (2001, str. 83-85) v svojem delu potrjuje vedno večjo priljubljenost razvrščanja organizacijskih kultur na močne in šibke. Močne organizacijske kulture dosegajo soglasnost o ciljih podjetja in med zaposlenimi ustvarjajo zaupanje in lojalnost.
- ✧ Organizacijske kulture, ki temeljijo na zaupanju, pripomorejo k večji delitvi znanja in večji pripadnosti zaposlenih podjetju.

Te tipologije še zdaleč ne zajemajo vseh tipov organizacijske kulture. Tako različne tipologije in z njimi povezane dimenzije za analiziranje kulture nastajajo predvsem zaradi zelo široko opredeljenega pojma organizacijske kulture, ki zajema veliko področij, mnoge zelo kompleksne, vsestranske, medsebojno povezane in nejasne faktorje. Zato je v analizo organizacijske kulture nemogoče vključiti vse primerne faktorje, ker je to lahko tudi vsak naslednji element.

3.2 PREDSTAVITEV V ANALIZI UPORABLJENIH TIPOLOGIJ

Pri izboru sem se opredelila zlasti za tiste tipologije, ki omogočajo primerjavo analize organizacijske kulture z uspešnostjo poslovanja podjetja. Tipologijo Camerona in Quinna sem izbrala zaradi velikega števila lastnosti organizacijske kulture, ki jih njuna metoda pomaga analizirati. Delitev in ugotavljanje moči oziroma šibkosti organizacijske kulture je pomembna s stališča uspešnosti poslovanja podjetja. Glede zaupanja menim, da je temelj vsakega uspeha in hkrati pogoj za močno organizacijsko kulturo. V nadaljevanju predstavljam izbor tipologij organizacijske kulture, uporabljenih v raziskavi.

¹ Več o tem beri: Cameron, Quinn, 1999, str. 28-30.

3.2.1 TIPOLOGIJA CAMERONA IN QUINNA

Metodologija Camerona in Quinna temelji na instrumentu OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Za uporabo te metode, sem se odločila zaradi prednosti, ki jih navajata avtorja v svojem delu:

- ✧ je praktična, ker vključuje ključne dimenzije kulture, za katere je bilo ugotovljeno, da vplivajo na uspeh posamezne organizacije
- ✧ je časovno ustrezna, v sprejemljivem času omogoča analiziranje in tudi kreiranje strategije za spremembo organizacijske kulture
- ✧ v proces analiziranja je mogoče zajeti vse člane organizacije, še zlasti vse odgovorne za postavljanje smeri razvoja, utrditev vrednot in uveljavljanje bistvenih sprememb
- ✧ je kvantitativna in kvalitativna, ker temelji na kvantitativnih meritvah ključnih dimenzij kulture in na kvalitativnih metodah (vključevanje zgodb, incidentov in simbolov), ki predstavljajo razumsko okolje organizacije.
- ✧ je prilagodljiva, ker je proces analize in sprememb mogoče uporabljati in izpolnjevati v timu same organizacije – managementu. Zunanji analitiki, eksperti in svetovalci za spreminjanje kulture pri analiziranju s to metodo niso potrebni.
- ✧ je veljavna, ker je struktura, na kateri je zgrajen proces, ne le smiselna, marveč empirično potrjena tudi z obsežno literaturo in dokazanimi prioritarnimi dimenzijami kulture podjetja.

Predstavitev glavnih tipov organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna:

✧ **Kultura hierarhije**

Do šestdesetih let je skoraj vsaka knjiga o študiju managementa in organizacije temeljila na Webrovi predpostavki hierarhije oziroma birokracije kot idealni obliki organizacije, ki je omogočala stabilne, učinkovite in visoko kakovostne proizvode in storitve (Cameron, Quinn, 1999, str. 33-34). To je takrat dopuščalo stabilno okolje, zato so lahko bile naloge in funkcije integrirane in koordinirane. Za organizacijsko kulturo hierarhije je značilno formalizirano in strukturirano delovno okolje. Ker način dela zaposlenih opredeljujejo postopki, so uspešni vodje takšnih organizacij dobri koordinatorji in organizatorji. Vendar je zelo pomembno, da se pri organiziranosti dela nič ne zatika. Dolgoročno se takšne organizacije zavzemajo za stabilnost, predvidljivost in učinkovitost. Lepilo organizacije so formalna pravila in politika. Dolgoročno se zavzema za učinkovito poslovanje s tekočimi postopki. Kultura hierarhije ohranja notranjo kontrolo s pomočjo pravil, specializacijo delovnih mest in centralizacijo odločitev. Zelo dobro so določene meje o tem, kdo lahko sprejema odločitve, pravila in postopki so standardizirani, kontrola in mehanizmi odgovornosti pa so ključni za doseganje uspeha. Takšen tip kulture prevladuje zlasti v organizacijah, katerih glavni izziv je povečana učinkovitost, zanesljivost in predvidljivost outputa. V ta tip organizacijske kulture ponavadi spadajo velike organizacije, vladne ustanove, ki imajo veliko standardiziranih postopkov in več hierarhičnih ravni. Kultura hierarhije lahko prevladuje tudi v manjših organizacijah.

✧ **Kultura trga**

Zelo priljubljena je postala v poznih šestdesetih letih, ko so se začela podjetja spoprijemati z novimi konkurenčnimi izzivi (Cameron, Quinn, 1999, str. 35-36). Kultura trga se bistveno bolj naslanja na sklop predpostavk kakor kultura hierarhije. Usmerja se na zunanje okolje in je osredotočena na stranke, dobavitelje, pogodbenike itd.. Kultura trga primarno deluje po tržno ekonomskih mehanizmih. Za oblikovanje konkurenčne prednosti se prvotno usmerja v upravljanje transakcij (zamenjava, prodaja, pogodbe) z odjemalci. Prednostni cilji takšne organizacije so donosnost, tržni delež v panogi in zanesljivi kupci. Ključne vrednote, ki prevladujejo, so tekmovalnost in produktivnost. Organizacije jih dosegajo z močnim poudarkom na zunanjem pozicioniranju in nadzoru. Kultura trga temelji na predpostavkah, da zunanje okolje ni milo in prijazno, marveč sovražno, potrošniki pa izbirčni in jih zanima le cena izdelka. Podjetje poskuša povečevati svojo konkurenčno prednost z uspešnim poslovanjem, pri čemer je glavna naloga vodij doseganje produktivnosti, rezultatov in dobička podjetja. Predpostavlja se, da agresivna strategija vodi v produktivnost in dobičkonosnost. Kultura trga je usmerjena k rezultatom, njihovi vodje so nepopustljivi, energični in zahtevni. Lepilo organizacije je poudarjanje zmagovitosti. Uspeh je definiran s pomočjo tržnega deleža in prodiranja na nove trge. Zelo pomemben del te kulture je prevzemanje vodilnih tržnih deležev na posameznih trgih. Deshpandé, Farley in Webster Jr. (1993, str. 23-37) so v svojem članku predstavili povezavo med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja podjetja. Ker so se osredotočali le na japonska podjetja, so ugotovili, da je večji poslovni uspeh podjetja močno povezan s kulturo trga, torej kulturo, ki poudarja vrednote tekmovalne agresivnosti in usmerjenost k rezultatom.

✧ **Kultura klana**

Kultura klana je dobila ime zaradi podobnosti družinskemu tipu organizacije (Cameron, Quinn, 1999, str. 36-38). Ta tip kulture je značilen za Japonska podjetja, medtem ko se ameriška podjetja bolj nagibajo h kulturi trga in hierarhije. Prežemajo ga skupne vrednote in cilji, kohezija, soudeležnost, individualnost, vendar kljub temu močan občutek skupnosti in pripadnosti, kjer namesto »jaz« vedno uporabljajo osebni zaimek »mi«. Posameznik se močno identificira s skupino, ki deluje kot razširjena družina in ne toliko kot ekonomsko bistvo druženja. Tipične lastnosti kulture klana so timsko delo, sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju ciljev podjetja in zavzetost za zaposlene. Zaposleni so nagrajeni za opravljeno timsko in ne individualno delo. Kvaliteta kulture temelji na spodbujanju zaposlenih, da izražajo svoje predloge, kako izboljšati delo in poslovanje podjetja ter bolje urediti delovno okolje zaposlenih. Kultura klana temelji na osnovnih predpostavkah, da je timsko delo najuspešnejše, poudarja razvoj zaposlenih, stranke se obravnava kot partnerje, organizacija oblikuje človeku prijazno delovno okolje, glavne naloge vodij so usposabljanje zaposlenih in spodbujanje k sodelovanju in uresničevanju ciljev podjetja ter lojalnost. Za organizacijsko kulturo, ki temelji na kulturi klana, je značilno zaposlenim naklonjeno delovno okolje, vodje so postavljeni v vlogo mentorjev, lepilo organizacije je lojalnost, tradicija in visoka pripadnost k organizaciji. Poudarja se dolgoročno napredovanje vsakega posameznika z veliko stopnjo morale, ki daje zaposlenim občutek pomembnosti. Uspeh je definiran z dobrimi odnosi in počutjem v organizaciji in z veliko skrbjo za zaposlene. Primer podjetja, ki dosega uspehe na podlagi prevladujoče kulture klana, je SAS

inštitut² iz Severne Karoline (ZDA). Njihovi zaposleni pravijo: »da zato, ker podjetje z njimi lepo ravna, lepo ravnajo s podjetjem tudi sami« (Daft, Marcic, 2004, str. 69).

❖ **Adhoc kultura**

Adhoc kultura je najbolj odzivna na turbulentno okolje enaindvajsetega stoletja. Osnovne predpostavke te kulture so se razvijale na popolnoma drugačen način od preostalih že opisanih tipov kultur in temeljijo na inovativnosti: biti prvi v razvoju neke rešitve, kajti to je tisto, kar vodi k uspehu. Glavna naloga vodij je, da spodbujajo kreativnost. Predpostavljajo, da inovativnost in prilagodljivost vodita do novih virov in dobičkonosnosti, zato dajejo poudarek kreiranju vizije prihodnosti. Glavni cilj kulture je vzgajanje prilagodljivosti, fleksibilnosti in kreativnosti. Ta tip kulture pogosto najdemo v panogah, kot so letalstvo, razvoj programske opreme, svetovalne dejavnosti in filmska industrija. Pomemben izziv teh organizacij je v inovativnosti proizvodov in storitev ter v hitri prilagodljivosti do novih priložnosti. V nasprotju s kulturami trga ali hierarhije, za adhoc kulturo ni značilna centralizacija moči ali avtokratsko vodenje. Namesto tega se odvisno od problema preliva moč s posameznika na posameznika oziroma z naloge na nalogo. Visok poudarek je na individualnosti in pripravljenostjo za tveganje. Skoraj vsak posameznik takšne organizacijske kulture ima opravka z ustvarjanjem, strankami, razvojem in raziskavami. Vsaka stranka podjetja je projekt zase. Značilno je, da nima organizacijskih diagramov, saj je nagnjena k pogostemu spreminjanju. Delovno mesto je definirano kot kreativen, dinamičen in podjetniški prostor. Zaposleni pogosto tičijo skupaj in so nagnjeni k tveganju. Uspešno vodstvo je vizionarsko, inovativno in usmerjeno k tveganju. Lepilo organizacije je zaveza k eksperimentiranju in inovativnosti. Poudarek je na vodilnem položaju novih znanj, izdelkov ali storitev. Pomembna je pripravljenost na spremembo in spopadanje z novimi izzivi. Dolgoročno se organizacija zavzema za hitro rast in doseganje novih virov. Uspeh je definiran kot izdelava unikatnega in originalnega proizvoda oziroma storitve. Prav tako kot pri kulturi trga so Deshpandé, Farley in Webster Jr. (1993, str. 23-37) prišli do ugotovitve, da je večji poslovni uspeh močno povezan tudi z adhoc kulturo, ki poudarja vrednote fleksibilnosti in inovativnosti.

3.2.2 MOČNE IN ŠIBKE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Za nekatere je močna kultura tista, v kateri se posamezniki lahko identificirajo z organizacijo. Ta bo privabljala v podjetje več dobrih ljudi. Močna organizacijska kultura lahko v podjetju zmanjša ali prepreči destruktivna trenja med zaposlenimi, ki so lastnost šibkih organizacijskih kultur. Najpogosteje se v literaturi navaja povezava med močnimi organizacijskimi kulturami in odličnimi organizacijami (Kotter in Heskett, 1992, str. 15-27). V močnih organizacijskih kulturah imajo skoraj vsi managerji niz relativno skladnih vrednot in metod poslovanja. Na novo zaposleni te vrednote zelo hitro sprejmejo. V takšnih kulturah se na kršenje norm zelo hitro opozori, opozarjajo pa podrejeni in nadrejeni. Podjetja z močnimi kulturami delujejo navzven kot podjetja s posebnim stilom, načinom dela, kot so denimo podjetja Procter&Gamble,

² SAS se zavzema za statistične analize programske opreme, piše programe, ki omogočajo zbiranje in razumevanje podatkov, proizvajajo produkte, ki postavljajo industrijske standarde pri upravljanju z znanjem. Podjetje posluje v konkurenčnem okolju z visokim tveganjem, vendar je atmosfera v podjetju sproščena, skoraj brezskrbna (Daft, Marcic, 2004, str. 69)

Johnson&Johnson ali IBM. Takšna podjetja pogosto vključujejo skupne vrednote v svoje zapise poslanstev ali prepričanj in tako managerje resno spodbujajo, da jim sledijo. Hkrati pa je za njih značilno, da se pri zamenjavi glavnega managerja drastično ne spremenijo niti stil poslovanja niti vrednote.

V podjetjih z močno organizacijsko kulturo v primerjav s tistimi s šibko kulturo sledijo vsi zaposleni istemu cilju in isti smeri za doseg cilja. Vprašanje pa je, kaj se zgodi, če vsi sledijo napačnemu cilju. Takrat je uspešnejše podjetje s šibko organizacijsko kulturo, ker imajo posamezniki različna prepričanja in ponavadi ne sledijo skupnemu cilju. Medtem ko močna kultura pripomore k boljšemu poslovanju podjetja, saj neverjetno motivira zaposlene, jo destruktivna naravnost šibke organizacijske kulture slabša. Skupne vrednote in vedenje v močnih organizacijskih kulturah pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in večji pripadnosti k podjetju.

Značilnosti močnih in šibkih organizacijskih kultur

- ✧ **Kotter in Heskett** v svojem delu (1992, str. 159) navajata, da je za močne organizacijske kulture značilno, da stvari urejajo na poseben način oziroma, da imajo zaposleni t.i. skupen stil vodenja in upravljanja podjetja. Ta stil se ne kaže samo v vodenju, temveč tudi v odnosu do potrošnikov, konkurence in javnosti nasploh. Poleg tega je za ta podjetja značilno, da imajo jasna prepričanja in vrednote, pri čemer spodbujajo zaposlene, da jim sledijo. Za njih sta značilni tudi dolgoletna politika in praksa poslovanja.
- ✧ **Gruban** (2003, str. 11) pravi, da imajo podjetja s šibkimi organizacijskimi kulturami nejasne vrednote in prepričanja o tem, kako uspeti. Spoprijemajo se s številnimi različnimi prepričanji, vendar težko oziroma nejasno določajo prioritete in pomembnost posameznih prepričanj. Zaradi različnih prepričanj po posameznih delih podjetja, so njihovi vodje ponavadi destruktivni, vsak počne stvari po svoje ali celo nasprotujoče. Kot v svojem članku o šibkih organizacijskih kulturah navaja Gruban (2003, str. 11): »*Levica ne ve, kaj počne desnica*«.
- ✧ **Peters in Waterman** v svojem delu (1982, str. 75-78) trdita, da je močna kultura bolj povezana z uspešnostjo kot šibka organizacijska kultura, čeprav je bilo takrat zelo težko določiti, kaj pravzaprav opredeljuje močno in kaj šibko organizacijsko kulturo. Pri tem dodajata, da obstajajo redke izjeme, kjer so podjetja s šibko kulturo izjemoma uspešna, tista z močno pa so lahko tudi neuspešna.
- ✧ **Hofstede** (2005, str. 293-294) je s projektom IRIC razvil metodo za merjenje moči organizacijske kulture. Močno organizacijsko kulturo interpretira kot homogeno. Pravi, da je za tako kulturo značilno, da bodo odgovori intervjuvancev na ključna vprašanja približno enaki. Šibka kultura, ki jo interpretirajo kot heterogeno, je rezultat zelo različnih odgovorov intervjuvancev. Njihova raziskava je pokazala, da velja značilna korelacija med močjo kulture (homogenost) in k rezultatom usmerjene kulture. Ker je za organizacijsko kulturo, usmerjeno k rezultatom, značilna večja uspešnost, ki jo Peters in Waterman povezujeta z močnejšo kulturo, je bila v raziskavi tudi potrjena njuna trditev, da je močna organizacijska kultura uspešnejša od šibke.

Finančni učinki močnih in šibkih organizacijskih kultur

V zadnjih desetletjih se je z deloma Siehla in Martina (1990, str. 250-262) ter Kotterja in Hesketta (1992, str. 3-28) utrdilo spoznanje, da lahko močna organizacijska kultura neposredno vpliva na finančno poslovanje podjetja. Močna organizacijska kultura omogoča skupini zaposlenih hitre in usmerjene akcije zoper konkurenco ali za stranke. Dejstvo je, da gre za konsekventno preprost odnos med močno kulturo in večjim uspehom poslovanja podjetja. To trditev pojasnjuje študija, ki sta jo podala Sweeney in McFarlin (2002, str. 338) in v kateri trdita, da je močna organizacijska kultura povezana z višjo rastjo čistega dohodka, z obračanjem kapitala in z uspehom pri doseganju višine delnic. Pomembno pa je opozoriti, da to ne drži vedno za posamezna podjetja. Prav tako je bilo ugotovljeno, da korelacija ni le enosmerna (Kotter, Heskett, 1992, str. 15-27). Tako kot močna organizacijska kultura omogoča uspešnejše poslovanje podjetja, lahko to omogoči razvoj močne organizacijske kulture. Kotter in Heskett sta s svojo raziskavo prišla do dognanja, da obstaja pozitivna korelacija med organizacijsko kulturo podjetja in njegovo dolgoročno ekonomsko uspešnostjo. Kljub temu pa je raziskava pokazala tudi na izjeme, ker lahko podjetje z močno kulturo tudi zelo skromno posluje in obratno; uspešno lahko posluje tudi podjetje s šibko kulturo. Revija *Bulletpoint* (Gruban, 2003, str. 9) je po enajstletni raziskavi, pri kateri so spremljali finančne učinke podjetij z močno organizacijsko kulturo in jih primerjali s podjetji, ki niso imela izrazite organizacijske kulture, dobila presenetljive rezultate. Podjetja z močno organizacijsko kulturo so imela 571 odstotkov večji dosežek v operativnih prihodkih, 417 odstotkov večja povračila na vložena sredstva (ROI) ter za 363 odstotkov višjo ceno delnic.

Slaba stran močnih in šibkih organizacijskih kultur

Ne glede na to, ali imamo opravka s šibko ali z močno organizacijsko kulturo, imata obe tudi svoje slabosti in omejitve. Slaba stran šibkih organizacijskih kultur je, da so takšne organizacije ponavadi obrnjene navznoter, med zaposlenimi prihaja do rivalstva, namesto da bi se skupaj tržno usmerjali navzven (Gruban, 2003). Zaposleni so v takih organizacijah nezadovoljni, prihaja do čustvenih izbruhov posameznikov, ki so lahko posledica negotovosti, strahu ali nezaupanja. Vrednote v takih podjetjih se med seboj izključujejo, namesto koeksistence prevladuje vojna subkultura. Najbolj odbijajoča slaba stran močne organizacijske kulture pa je vgrajeni odpor do sprememb (Sweeney, McFarlin, 2002, str. 338). Brez dvoma močna kultura pripomore k zagotavljanju, da vsi člani organizacije plešejo v istem ritmu in imajo poenotene vrednote, prepričanja in metode dela. Kultura nekako usmerja pozornost zaposlenih in se pri tem otresa negotovosti. V podjetjih, kjer torej prevladuje močna kultura, je posameznik obdan s stvarmi, ki ga spominjajo na to, kako se kaj naredi. Vprašanje je, kaj se zgodi, ko se spremenijo okoliščine in je morda treba spremeniti kulturo. Sprememba močne organizacijske kulture je v primerjavi s šibko veliko zahtevnejša naloga. Vzrok, zakaj podjetje kljub močni organizacijski kulturi posluje skromno, je mogoče najti v pojavu arogance (Kotter, Heskett, 1992, str. 15-27). Močna organizacijska kultura lahko postane arogantna, pozornost je obrnjena navznoter, spolitizirana in birokratska. V današnjem izjemno konkurenčnem in spreminjajočem se svetu takšna kultura nedvoumno spodkopava uspeh poslovanja saj lahko preslepi vodstvo, da se v podjetju izkazuje potreba po novi poslovni strategiji.

3.2.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA, KI TEMELJI NA ZAUPANJU

Brane Gruban v svojem članku (2004) zatrjuje: »Če bi današnje organizacije vedele, kaj vse vedo, bi imele v lasti najmočnejši instrument, ki bi si ga lahko želele – kolektivno modrost in izkušnje vseh zaposlenih!«. Za doseg skupnega, kolektivnega znanja in izkušenj je pomembno, da zaposleni močno zaupajo drug drugemu. Zaupanje pripomore k sodelovanju in nesebični delitvi znanja.

Pomen organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju

Vrhni management se mora zavedati, kaj pomeni zaupanje. Ljudje se navdušujemo nad odnosi zaupanja in jih zato tudi cenimo (Gruban, 2004). Poleg tega je treba biti usmerjen k uspehom, ki so doseženi skupinsko, saj česa takega kot posamezniki ne bi mogli doseči. Zaupanje močno vpliva na interne komunikacije, ki so po mnenju Grubana (2002) »usodna komponenta za izgradnjo nove organizacijske kulture«. Delitev znanja je mogoča le na bazi prostovoljnosti, saj posameznika ne moremo prisiliti v sodelovanje. Pri tem ne smemo pozabiti, da v organizacijskih kulturah, ki temeljijo na zaupanju, poteka sodelovanje na način, ki omogoča delitev znanja povsem spontano in naravno.

Značilnosti organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju

Organizacijske kulture, ki temeljijo na zaupanju, se pojmuje kot »zdrave kulture« (Koražija, 2004, str. 65), saj bodo le v takšnih organizacijskih kulturah zaposleni pripravljeni izražati svoje lastno mnenje, bodo dovolj kritični, hkrati pa bodo pripravljeni svoje znanje deliti s svojimi sodelavci. Zaupanje je temelj medsebojnega sodelovanja (Gruban, 2002), temeljiti mora tako v medsebojnih odnosih med zaposlenimi kot tudi v odnosih manager – zaposleni. Medsebojno zaupanje vodi v organizaciji do iskrene, odkrite in odprte komunikacije. Zaupanje ni le ključ do delitve znanja, temveč tudi ključ do večje lojalnosti zaposlenih podjetju. Vodstvo lahko zaposlenim izkazuje zaupanje na več načinov. Sem spadajo sprotno seznanjanje zaposlenih o poslovanju podjetja, fleksibilen delovni čas, ko zaposlenim ne preverjajo prihoda in odhoda z delovnega mesta, možnost, da zaposleni lahko delajo na svojem delovnem mestu tudi zunaj delovnega časa podjetja itd. Če vodstvo podjetja zaposlenim zaupa, čutijo ti večjo pripadnost podjetju, hkrati pa so do podjetja lojalnejši.

Značilnosti kulture zaupanja pri delitvi znanja

Delitev znanja spada med najpomembnejše dele organizacijskega učenja, ki je danes tudi ena pomembnejših lastnosti odličnih organizacij (Dimovski, Škerlavaj, 2004). Gruban v svojem članku (2002) navaja pet področij, kjer veliko zaupanje vodi v delitev znanja:

1. Posameznik mora zaupati v kreativnost in modrost svojih idej oziroma sam sebi in v vrednost svojega prispevka.
2. Pomembno je tudi zaupanje med člani tima. Organizacije in vodje nam naj dovolijo, da sami ocenimo komu oziroma čemu zaupati.
3. Posameznik mora zaupati v vodjo tima, zato je vodja tisti, ki zagovarja odprtost in poštenost, pri tem pa spodbuja in spoštuje prispevek vsakega člana. Pomembno je, da se govori o skupinskih uspehih in tudi o tem, kaj se je bilo mogoče naučiti tudi iz neuspehov.

4. Pomembno je zaupanje v pomen projekta. Odprta izmenjava idej pripomore k izvedbi projekta in neposredno tudi k posameznikovi osebni rasti in razvoju.
5. Vodje morajo z dejanji in besedami pokazati, da so zaposleni vredni zaupanja. To jim dokazujejo z dostopom do podrobnosti poslovanja podjetja, kot so delikatne finančne teme, konkurenčni proizvodi, organizacijske strategije itd..

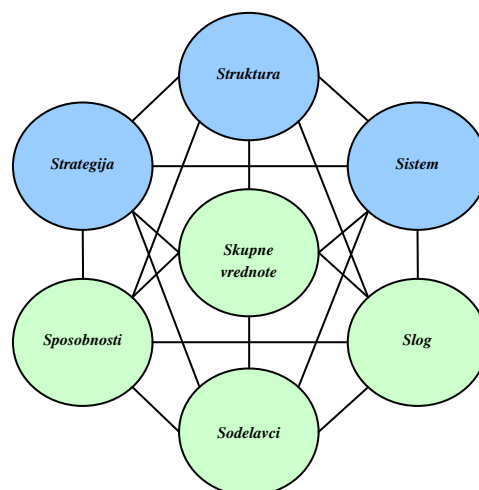
Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju

Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, je kultura regije oziroma države, dela sveta. Raven zaupanja in odprtosti se razlikuje že med posameznimi kulturami (Schein, 1992, str. 150). Tako bo mnogo preprosteje in hitreje graditi organizacijsko kulturo na zaupanju v predelih sveta, kjer med prebivalci prevladuje kultura zaupanja in odprtosti. Močan dejavnik, ki prav tako vpliva na kulturo, ki temelji na zaupanju, je iskrenost vrhnjega managementa do zaposlenih. Če vodstvo zavaja zaposlene, to pogosto vodi v izgubo zaupanja zaposlenih do podjetja, do zmanjšanja medsebojnega zaupanja, ker nikoli nihče ne ve, na kateri strani reke je njegov sodelavec. Vrhnji management se mora zavedati, da je ustvarjanje zaupanja dolgotrajen proces, ki ga lahko skali že majhna nepremišljena poteza. Organizacijsko kulturo je mogoče graditi na ta način le, če vrednote vrhnjega managementa, ki jih ta prenaša na zaposlene, temeljijo na medsebojnem zaupanju in iskrenosti.

4 ORGANIZACIJSKI MODEL ZA RAZUMEVANJE KULTURE PODJETJA – McKinsey 7-S

McKinseyev 7-S model je namenjen vodjem kot »*mentalni model*« (Usace's Learning Doctrine, 2005) za razumevanje organizacijske kulture.

Slika 3: McKinsey 7-S model



Vir: Peters, Waterman, 1982, str. 10.

Ta model je nekakšen vodnik, ki omogoča spreminjanje vodstvene strategije. Vodjem je namenjen kot orodje za načrtovanje celovite iniciative in kot namig za integriranje, uvrstitvev in merjenje trdih in mehkih delov organizacije. Model je orodje za razumevanje in planiranje obsežne kulturne spremembe in hkrati način, s pomočjo katerega lahko podjetje planira in implementira kulturni razvoj v organizaciji (Strategic management, 2005a). Razvili so ga

svetovalci podjetja McKinsey v poznih sedemdesetih letih, da bi pomagali managerjem, ki so se takrat spoprijemali z velikimi težavami organizacijskih sprememb (Strategic management, 2005b). Še zlasti jih je motilo, ker je večina klasičnih managerskih šol najprej določila pozicijo strategije podjetja in šele potem razmišljala o organizaciji. Zato je ta model bolj namenjen razmišljanju o organizaciji in njeni strategiji, njegovi avtorji pa so izhajali iz stališča, da je tradicionalni pogled na organizacijo večinoma omejen in zato ne upošteva vseh pomembnih elementov, ki vplivajo na delovanje organizacije. Celostni model sedmih spremenljivk je bil literarno prvič predstavljen v začetku osemdesetih, v knjigi »The Art of Japanese Management« (Pascal, Athos, 1981, str. 202-206).

4.1 OPREDELITEV SKUPNIH VREDNOT³

Originalno jim rečemo »izredni cilji« (Strategic management, 2005a). To so bistvene karakteristike ali atributi, ki jih podpirajo organizacije in z njimi spodbujajo oziroma motivirajo vedenje svojih članov (Learning organization, 2003). Skupne vrednote definirajo vedenje organizacije in tiste stvari, ki si jih organizacija prizadeva doseči. Vrednote so zamisli o tem, kaj posamezniki in skupina pojmujejo za zaželeno. Gre za spremenljivko, pomembno za uspešnost in učinkovitost organizacij. Poleg pravil so del organizacijske kulture, ki določa, kaj je pomembno in kaj ni, in kakšno je zaželeno vedenje ter odzivanje posameznikov na vplive iz okolja.

4.2 OPREDELITEV TRDIH SPREMENLJIVK⁴

Strategija: je smer razvoja, ki jo je za prihodnost izbrala organizacija. To je nekakšen načrt, s katerim organizacija opredeli pot za pridobivanje stabilne konkurenčne prednosti. S strategijami dosegamo usmerjanje k ciljem (Ivanku, 1990, str. 74). Uspešna podjetja so tista, ki se strateško osredotočajo na svoj uspeh. Strategijo je treba izvajati fleksibilno, ne napadalno. Za srečanje s potrošniki in preseganje njihovega zadovoljstva morajo vsi zaposleni slediti celotni strategiji organizacije. Strategija daje odgovore na vprašanja, kot so: kaj je tisto, kar podjetju omogoča vzdrževati konkurenčno prednost, kako se bo podjetje dolgoročno pozicioniralo, da bo lahko obdržalo konkurenčno prednost, in kaj so ključne strateške prioritete. Oblikovanje strategije je glavna naloga vrhnjega managementa v podjetju, vendar je njeno izvajanje, ki privede do rezultatov, naloga srednjega managementa in projektnih vodij (Strategic management, 2005b).

Struktura: je model, v katerem so koordinirane aktivnosti zaposlenih. Ločimo formalne in neformalne organizacijske strukture. Formalne organizacije prikazujemo z organigrami, neformalne pa s sociogrami. Pri formalni organizacijski strukturi so delitev dela, vplivne ravni, komunikacije in odločanje določene ter načrtno oblikovane že vnaprej. Zaradi zapletenega načina odločanja in organiziranja dela se na spremembe okolja odzivajo počasi, notranje prestrukturiranje takšnih organizacij je največkrat neučinkovito in mnogo prepočasno. Neformalne organizacijske strukture nastajajo spontano in nenačrtovano. Nastanejo kot posledica odnosov in povezav med posamezniki določene organizacije, omogočajo večjo elastičnost in prilagodljivost, kar je razlog, da se sodobne organizacije, še zlasti odlične, danes

³ Povzeto po Ivanku (1999, str. 11).

⁴ Povzeto po Ivanku (1999, str. 7-10).

nagibajo k neformalnim strukturam. Poleg tega za odlične organizacije velja dobro znano Chandlerjevo pravilo, da morajo strukture slediti strategijam in ne obratno. Prav to jim omogoča neformalna struktura organizacije (Ivanko, 1999, str. 8).

Sistem: v 7 – S modelu ločimo tri temeljne sisteme (Ivanko, 1999, str. 9-10): sistem planiranja, ki je lahko dolgoročen, srednjeročen, letni in operativen; sistem informiranja in sistem kontrole, kamor spadajo sistem stroškovnega računovodstva, poslovodstvo, analize in kontrole. Sistemi v organizacijah so odvisni od strategije in kontrole. Planiranje nam omogoča, da podrobneje opredelimo cilje in način, kako jih doseči. Za uresničevanje planov so potrebne informacije, torej gre za medsebojno odvisnost med sistemom planiranja in informiranja. Sistem kontrole nam omogoča, da ugotovimo, kaj je bilo narejeno in kako, ali je treba ukrepati in kako, da bo mogoče opredeljene cilje in plane tudi uresničiti. (Lipovec, 1987, str. 240). S pomočjo kontroliranja lahko odkrivamo ovire na poti k uresničevanju ciljev in tako omogočimo njihovo odstranjevanje. Za odlične organizacije je značilno, da zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in naloge, ki izhajajo iz njih, sprejemajo kot neko etično obveznost in ne kot zahtevo svojih nadrejenih. Ivanko v svojem delu (1999, str. 10) pravi: »Kontroliranje v uspešnih in učinkovitih organizacijah ni več instrument vodstva organizacije, temveč predvsem sredstvo za lastno usmerjanje delovanja posameznikov in delovnih skupin«.

4.3 OPREDELITEV MEHKIH SPREMENLJIVK⁵

Slog: slog vodenja oziroma skupnega ravnanja je način, kako posamezniki uporabljajo svoje talente, vrednote, znanje, preudarnost in odnos do vodenja ter obveščanja drugih. Slog na nek način izraža individualen značaj posameznika (Ivanko, 1990, str. 81-83). Čedalje več učinkovitih in uspešnih organizacij si prizadeva razvijati vodstvene sposobnosti na način, ki bi pripomogel k preprostejšemu in učinkovitejšemu reševanju problemov, ki nastanejo pri medsebojnem sodelovanju zaposlenih. Na uresničevanje ciljev poleg okolja v veliki meri vpliva tudi delovno vzdušje v organizaciji. Za odlične organizacije je značilno, da z ustrezno kulturo ustvarjajo prijetno in uspešno delovno vzdušje, kar spodbudno deluje na zaposlene pri doseganju organizacijskih ciljev. Ivanko v svojem delu (1999, str. 13) zatrjuje: »Za učinkovite in uspešne organizacije so značilni k človeku usmerjeni vodje«.

Sposobnosti, znanja in spretnosti: pomembne so tako tiste, ki jih imajo zaposleni, in tudi sama organizacija. Organizacije, ki so usmerjene k učinkovitosti in uspešnosti, razvijajo svoja znanja z namenom, da dosegajo čim večjo konkurenčnost na trgu dela. Z vidika 7 – S modela so najpomembnejša znanja oziroma sposobnosti zaposlenih sledeča (Ivanko, 1999, str. 13): poznavanje tehnologij, ustvarjalnost in iznajdljivost v nepričakovanih razmerah, poznavanje visoko razvitih dežel, sposobnosti vodenja, znanja trženja in znanja s področja raziskav in razvoja. Analize odličnih in uspešnih podjetij kažejo na to, da te organizacije dosegajo nadpovprečne rezultate s povprečnimi sodelavci.

Sodelavci: 7 – S model proučuje kadre z različnih vidikov (Ivanko, 1999, str. 12). Struktura usposobljenosti pomeni, da so zaposleni na posameznem delovnem mestu prav za to delovno mesto tudi ustrezno usposobljeni. Poleg usposobljenosti morajo imeti ustrezna znanja s področja

⁵ Povzeto po Ivanku, (1999, str. 11-14).

dela in sposobnosti, zahtevana za uspešno opravljanje dela. Ustrezna motiviranost, spodbude in mednarodne izkušnje ključnih kadrov povečujejo uspešnost zaposlenih. Zaposlene je mogoče najučinkoviteje motivirati tako, da sta jim omogočena osebna rast in razvoj. Priznanja in nagrade za uspešne rezultate pa k odličnosti organizacije le še pripomorejo. Za ljudi v takih organizacijah so značilne lastnosti, kot so iznajdljivost, samoiniciativnost in domiselnost.

4.4 ZAKLJUČNE MISLI MCKINSEYEVEGA 7-S MODELA

Kulturi organizacije pravijo tudi filozofija (Peters, Waterman, 1982, str. 233-280). Rezultati analiz t. i. odličnih organizacij kažejo, da te posvečajo veliko pozornosti prav filozofiji oziroma kulturi organizacije. V teh organizacijah je še posebej pomembno, da zaposleni poznajo in hkrati razumejo filozofijo. Pri odličnih organizacijah ta filozofija temelji zlasti na pravičnosti, zaupanju, poštem vrednotenju in spoštovanju dela posameznikov. Zaposlene spodbujajo k napredovanju, premagovanju konkurence in jim utrjujejo zavest, da so del velike družine organizacije.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA ADACTA

Podjetje Adacta, je del holdinga Skupine Adacta. Njena osnovna dejavnost so celovite informacijske rešitve. Deluje že petnajst let, v tem času se je usmerilo zlasti na tri področja dela: poslovne rešitve, bančne in finančne rešitve ter telekomunikacijske rešitve. V podjetju s 25-odstotno letno rastjo je danes 71 rednih in pogodbenih sodelavcev.

5.1 POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE IN POSLOVANJE PODJETJA

V tem poglavju so predstavljeni poslanstvo, vizija in vrednote Skupine Adacta, katere del je podjetje Adacta.

Poslanstvo

V skupini Adacta z razvojem in implementacijo lastnih in tujih informacijskih rešitev, ki temeljijo na najboljših poslovnih praksah, omogočajo partnerjem hitrejši razvoj in pomembno konkurenčno prednost.

Vizija

Postati vodilno regijsko podjetje za implementacijo poslovnih informacijskih sistemov in razvoj informacijskih rešitev za finančno industrijo, ki s svojo učinkovitostjo predstavlja najboljšo evropsko poslovno prakso in je strateški partner številnih regijskih in globalnih podjetij.

Vrednote

Uspeh gradijo na zadovoljstvu poslovnih partnerjev in sodelavcev. Poskušajo biti najboljši v tem, kar počnejo. Rezultati dela so glavno merilo njihove uspešnosti. Želijo si dolgoročnosti, zato nenehno iščejo nove izzive, razvijajo svoje sposobnosti in širijo znanje. Spodbujajo kreativno in sproščeno delovno okolje, ki njihovim sodelavcem omogoča strokovno in osebno rast.

Poslovanje

V letu 2004 je podjetje Adacta, doseglo milijardo tolarjev letnega prometa. Za leto 2005 si je zadalo, da doseže 1,2 milijarde tolarjev letnega prometa. Povprečna letna rast prometa med

letoma 1999 do 2004 je bila 25-odstotna, v zadnjih treh letih pa podjetje dosega nadpovprečno dodano vrednost na zaposlenega, glede na panogo.

5.2 STRATEGIJA RAZVOJA

Skupina Adacta se zaveda, da mora za uresničitev vizije nenehno rasti in izboljševati svojo učinkovitost. Rast bodo hkrati zagotavljali z večanjem tržnega deleža na zdajšnjih trgih, geografsko širitvijo in uvajanjem novih produktov/storitev. Zato si bodo prizadevali, da obdržijo vse svoje zdajšnje stranke in pridobijo nove, investirali bodo v nove produkte in trge. Prodaja bo sistematična in konstantna; v podjetju jo opravljajo interdisciplinarno, pri njej sodelujejo vsi ključni ljudje podjetja. Učinkovitost (produktivnost, profitabilnost...) bodo zagotavljali z ustrezno usposobljenimi človeškimi resursi, učinkovitimi orodji, organizacijo in motivacijo. Ključne ljudi v podjetju bodo stimulirali s partnerskimi in podobnimi programi, zaposlenim bodo z ustrezno motivacijo omogočili, da uvidijo izziv v napredovanju in jasno povezavo med rezultati svojega dela in njihovo nagrado. Še naprej se bodo zavzemali za ustvarjanje dobre klime v podjetju; menijo, da je dobra organizacijska klima bistvena za uspešen razvoj podjetja. Svojo konkurenčno prednost bodo gradili na izbiri pravih produktov in izgradnji metodologij, ki omogočajo večjo produktivnost. Zavzemali se bodo za ohranjanje in prenos znanja med zaposlenimi in jim tako omogočali dostop do novih, najboljših znanj. S pomočjo učinkovite organizacije se bodo nenehno prilagajali razmeram na trgu in se zavzemali za fleksibilno organizacijo fiksnih vrednot, ki zagotavljajo zaposlenim občutek varnosti in stabilnosti. Ves čas bodo s pomočjo učinkovitega notranjega kontrolinga preverjali učinkovitost poslovanja in se zavzemali za še večjo uspešnost.

5.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Za podjetje Adacta, je značilna neformalna organizacijska struktura, pri kateri so formalizirane le funkcije vrhnjega managementa in »podporne funkcije«, t. i. druga področja. Vrhnji management in »podporne funkcije« v podjetju so prikazane z organigramom (predstavljen v Prilogi 6), za druge zaposlene pa velja mrežna organizacija, ki jo je mogoče prikazati le s sociogramom, katerega podjetje še nima izdelanega. V vrhnji management spadajo dva direktorja, šest vodij posameznih področij dela, vodja marketinga in vodja mednarodnih operacij.

V podjetju je 71 redno in pogodbeno zaposlenih, od tega več kakor 50 strokovnjakov, med njimi doktor znanosti, pet magistrrov, en z MBA in 24 univerzitetnih diplomantov. Kar sedem strokovnjakov se je izobraževalo v tujini: ZDA – univerzi UCSC in Clark University, Velika Britanija (Cambridge, York), Nemčija – univerzi v Münchenu in Dortmundu, Francija – mednarodna poslovna šola INSEAD v Fontainebleau in Ecole superieure de Commerce v Brestu. Njihovi strokovnjaki se nenehno izobražujejo tudi na različnih seminarjih in konferencah kot tudi na internih »Adactinih« predavanjih z lastnimi in/ali gostujočimi predavatelji. Člani vrhnjega managementa se s svetovanjem na področju informacijskih tehnologij, projektnim vodenjem in razvojem programske opreme ukvarjajo že od sredine osemdesetih let, sodelovali pa so pri več kakor 150 uspešno končanih projektih.

6 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE PODJETJA ADACTA

Raziskava organizacijske kulture podjetja je potekala v treh stopnjah: z neposrednim opazovanjem in pogovori z zaposlenimi (ves čas raziskave, štiri mesece) in uporabo vprašalnika.

6.1 METODOLOGIJA

Analiza organizacijske kulture podjetja Adacta, temelji na metodologiji Camerona in Quinna, organizacijskem modelu za razumevanje kulture podjetja (McKinsey 7-S), na spremenljivkah, značilnih za organizacijske kulture, ki temeljijo na zaupanju, in na metodologiji močnih oziroma šibkih organizacijskih kultur.

6.1.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Z raziskavo sem hotela ugotoviti, kakšna je dejanska organizacijska kultura podjetja in kakšna je želena, ali se razlikujeta, je v podjetju morda treba spremeniti organizacijsko kulturo in tudi, kakšna je skladnost med vrhnjim managementom in drugimi zaposlenimi. Svoje ugotovitve nadgrajujem z analizo skladnosti dejanske organizacijske kulture z vrednotami analiziranega podjetja, pri čimer sem preverila, ali so vrednote skladne s strategijo, strukturo, sistemom podjetja in tudi z mehкими elementi, kot so stil vodenja, sodelavci in sposobnosti zaposlenih v podjetju. Ugotovitve so podkrepljene še z analizo za preverjanje, ali organizacijska kultura podjetja temelji na zaupanju, ali kultura podjetja Adacta velja za močno oziroma šibko, ki jo lahko povezujemo z uspešnostjo poslovanja.

6.1.2 OPIS POSTOPKA

Delo sem začela pripravljati na podlagi neposrednega opazovanja v podjetju. Po številnih informacijah, ki sem jih pridobila, sem se glede na tipologije organizacijske kulture odločila za uporabo posameznih metodologij. Zaradi pomena kvantitativnih in kvalitativnih podatkov sem poleg izpolnjenega vprašalnika opravila še pogovore z zaposlenimi. Z vprašalnikom sem poskušala zajeti informacije manj abstraktnih ravni organizacijske kulture. Pogovori z zaposlenimi - po načelu »prisluhniti jim« - pa so mi omogočili pridobiti informacije za analiziranje abstraktnjših ravni organizacijske kulture.

6.1.3 OPIS UPORABLJENIH METOD

Uporabljene metode se nanašajo na tri izbrane metodologije, namenjene analizi.

OCAI instrument za analiziranje organizacijske kulture

Metodologija Camerona in Quinna (1999, str. 18-20) temelji na OCAI instrumentu (podrobneje predstavljen v Prilogi 2), ki je v obliki vprašalnika in zahteva od posameznika, da izpolni šest sklopov trditvev. Čeprav je za določitev organizacijske kulture na voljo veliko načinov, je ta vprašalnik po trditvah avtorjev zelo uporaben za natančno analiziranje pomembnih aspektov osnovne organizacijske kulture podjetja. Instrument je bil uporabljen v več tisočih organizacijah in se je izkazal kot dober napovedovalec uspešnosti podjetja. Z njegovo uporabo si je mogoče

pomagati pri določitvi identitete organizacijske kulture podjetja, poleg tega pa omogoča identifikacijo organizacijske kulture, ki bi jo bilo treba razviti po mnenju zaposlenih, da bi lahko sledili spremembam okolja in novim izzivom. Pri izpolnjevanju ni pravih oziroma napačnih odgovorov, ker tudi nobena organizacijska kultura ni prava oziroma napačna. Cameron in Quinn opozarjata, da je treba pri analizi tega vprašalnika biti pozoren na vse razlike, večje od desetih točk. To je namreč znamenje, da je treba pripraviti strateški plan za spreminjanje organizacijske kulture podjetja.

Hofstedova metodologija homogenosti

Pri analizi McKinseyevih spremenljivk in pri spremenljivkah zaupanja sem uporabljala Hofstedovo metodologijo homogenosti. Glede na to, da je po metodologiji Hofsteda organizacijska kultura homogena, kadar so odgovori vprašanih oziroma njihove trditve približno enake, predpostavljam:

- ✧ da se zaposleni, ki se popolnoma strinjajo s posamezno trditvijo, se z njo strinjajo tudi večinoma
- ✧ da se zaposleni, ki se s posamezno trditvijo delno strinjajo, z njo tudi večinoma ne strinjajo in so zelo blizu trditvi sploh se ne strinjam, zato sem jih združila v skupino, ki se s trditvijo večinoma ali sploh ne strinjajo

Na podlagi teh predpostavk, sem odgovore razvrščala v tri kategorije:

1. s trditvijo se večinoma ali sploh ne strinjam
2. niti ne, niti da – neopredeljeni
3. večinoma se strinjam s trditvijo

O homogenosti organizacijske kulture sem nato presojala na podlagi teh kategorij, hkrati pa sem v poglavju analize McKinseyevega modela preverjala povezanost šestih spremenljivk s temeljno spremenljivko organizacijske kulture podjetja: skupne vrednote.

Vprašalnik za analiziranje spremenljivk 7-S modela in spremenljivke zaupanja

Vprašalnik sem pripravila samostojno in temelji na 30 trditvah, oblikovanih na podlagi preučitve McKinseyevega modela sedmih spremenljivk. Odgovore je bilo treba podati na podlagi strinjanj s trditvijo, 26 vprašanj je bilo namenjenih analizi sedmih spremenljivk, preostala štiri se navezujejo na spremenljivko zaupanje. Zadnji sklop je sestavljen na podlagi 16 podanih vrednot, anketiranci pa so morali obkrožiti vsaj pet vrednot, za katere so menili, da so del skupnih vrednot podjetja.

6.1.4 NAČIN ZBIRANJA PODATKOV

Podatke sem zbirala s pomočjo neposrednega opazovanja, v pogovorih z zaposlenimi, z vprašalnikom in iz internih virov.

Neposredno opazovanje in pogovori z zaposlenimi

Med pridobivanjem podatkov sem bila v podjetju navzoča osebno. Neposredno opazovanje je trajalo štiri mesece. Poleg navzočnosti v podjetju sem se z zaposlenimi veliko pogovarjala o podjetju: načinu dela, ritualih, zgodbah, žargonu itd.. Takrat sem v podjetju spremljala vsa interna gradiva, uporabljala intranet in bila tako kot drugi seznanjena z vsako novico o podjetju.

Pogovori z zaposlenimi so bili neformalni, saj sem se držala Scheinove teorije, da so posamezniki individuumi zase in zato pri pridobivanju informacij ne smemo posploševati in uporabljati formularja vprašanj. Zdelo se mi je pomembno, da si ustvarim približno sliko dejanske organizacijske kulture podjetja, ker je na tem temeljila izbira ustrezne metodologije za analiziranje kulture podjetja.

Vprašalnik

Vprašalnik (predstavljen v Prilogi 1) je sestavljen iz petih sklopov. V prvem so zajeti demografski podatki, ki omogočajo različne primerjave analiziranih podatkov. Drugi in tretji sklop sestavlja Cameron-Quinn vprašalnik, četrti je sestavljen na podlagi modela sedmih spremenljivk in z dodatnimi vprašanji o spremenljivkah, ki temeljijo na zaupanju. Peti sklop temelji na skupnih vrednotah podjetja. Zaposlenim sem vprašalnike osebno razdelila, izpolniti pa so jih morali v tednu dni in jih vrniti v zbiralno škatlo v tajništvu.

Interni viri

Med interne vire spadajo vsi podatki, ki jih podjetje podaja na svoji internetni strani. Poleg tega je del internih virov tudi intranet in mesečnik, ki ga v sodelovanju z vrhnjim managementom pripravlja oddelek za marketing in odnose z javnostjo. V mesečniku objavljajo vse podrobnosti o poslovanju podjetja, pri tem zajema vse oddelke, zaposlene obvešča o tem kateri projekti so dokončani, katere izvajajo in za katere se potegujejo, kako potekajo marketinške in PR aktivnosti ter izobraževanje. Vsebuje tudi podatke o novo zaposlenih sodelavcih, dogodkih, ki jih organizira podjetje in tistih, v katere je bilo podjetje vključeno.

6.1.5 OBDELAVA PODATKOV

Podjetje Adacta, ima 71 zaposlenih. Od tega je bilo osem zaposlenih med anketiranjem odsotnih. Vprašalnike je prejelo 63 zaposlenih in so jih vsi tudi izpolnili, trije so nepravilno izpolnili drugi ali tretji del vprašalnika, vsi anketiranci pa pravilno četrti in peti del vprašalnika. Zato analiza rezultatov pri Cameron-Quinn metodi temelji na podatkih 60 zaposlenih, vse druge analize pa zajemajo 63 zaposlenih. Ker je vzorec zajel kar 89 odstotkov zaposlenih, menim, da je reprezentativen za prikaz organizacijske kulture v podjetju, zato sem podatke obravnavala kot celoto, ne kot vzorec. Obdelava podatkov je potekala v štirih delih:

1. Cameron-Quinn analiza: podatke sem obdelovala s primerjanjem različnih skupin glede na dejansko in želeno stanje. Za primerjave sem uporabljala razliko med maksimalno in minimalno vrednostjo posameznih primerjanih skupin in tako sledila zahtevam metodologije.
2. McKinsey 7-S analiza: pri analiziranju vrednot sem uporabljala ponderje. Pri vsakem zaposlenem sem posamezno vrednoto ponderirala glede na število vseh vrednot, za katere se je odločil. Preostalih šest spremenljivk je analiziranih v skladu z Hofstedovo metodologijo homogenosti.
3. Pri ugotavljanju, ali morda organizacijska kultura podjetja temelji na zaupanju, je analiza potekala v skladu z Hofstedovo metodologijo homogenosti in na podlagi internih gradiv podjetja.

4. Za analizo moči organizacijske kulture sem se prvotno oprla na Hofstedovo metodologijo homogenosti, kasneje pa na uporabo standardnih odklonov ter nekaterih drugih orodij opisne statistike.

6.2 REZULTATI

Rezultate analize organizacijske kulture podjetja Adacta predstavljam v istem zaporedju, kot je potekala obdelava podatkov.

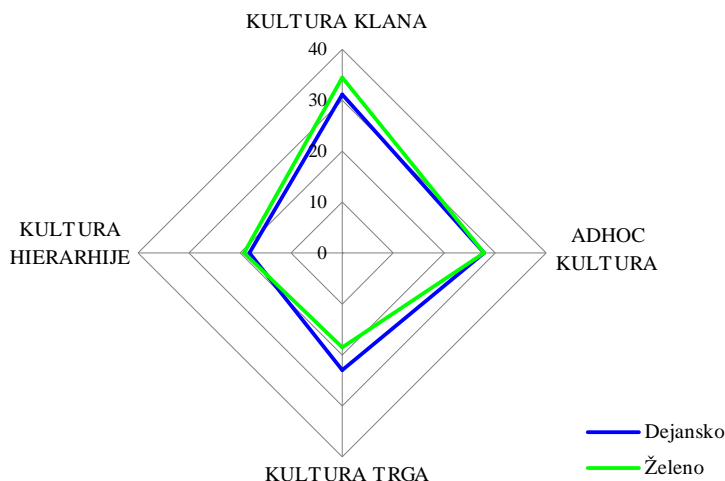
6.2.1 REZULTATI ANALIZE METODE CAMERON - QUINN

Rezultati analize so podani v petih podpoglavjih, v njih so primerjave dejanske in zelene organizacijske kulture kot tudi različnih kategorij zaposlenih.

6.2.1.1 Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture vseh zaposlenih

Prva analiza vključuje vse zaposlene, ki so pravilno izpolnili vprašalnik. Slika 4 prikazuje dejansko in zeleno organizacijsko kulturo v podjetju Adacta.

Slika 4: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture vseh zaposlenih



Vir: Lastna analiza, 2005.

V analizi vseh zaposlenih dobimo lik, ki ponazarja nagnjenost zlasti h kulturi klana in k adhoc kulturi. V organizacijski kulturi analiziranega podjetja prevladujejo vrednote in prepričanja, značilna za kulturo klana in adhoc kulturo. Poleg teh vrednot so zaposlenim v podjetju zelo blizu vrednote in prepričanja, značilna za kulturo trga, kar je razumljivo, saj podjetje posluje v nadpovprečno konkurenčnem okolju nadpovprečno agresivne industrije.

Tabela 1: Primerjava dejanske in zelene organizacijske kulture vseh zaposlenih (n=60)

| KULTURA | Klan | Adhoc | Trg | Hierarhija |
|-------------------|-------|-------|-------|------------|
| DEJANSKO | 31,22 | 27,90 | 22,78 | 18,11 |
| ŽELENO | 34,54 | 27,86 | 18,36 | 19,24 |
| Razlika vrednosti | 3,32 | 0,04 | 4,42 | 1,13 |

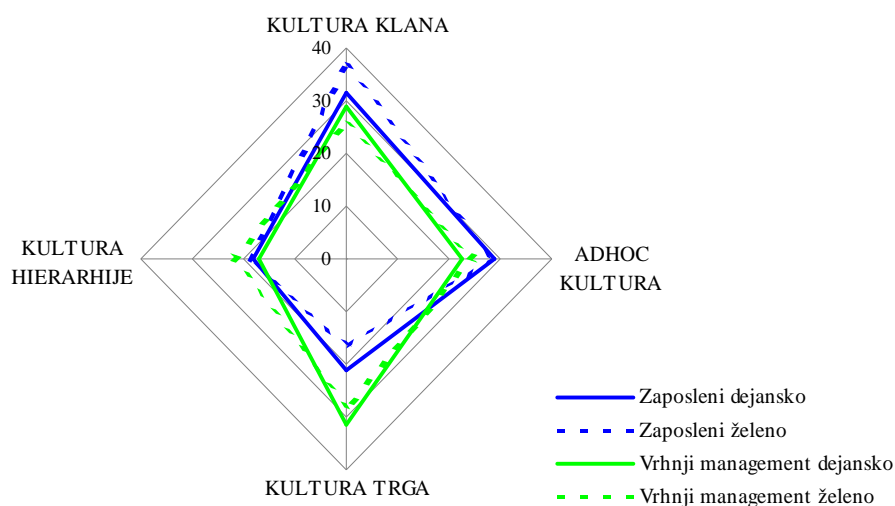
Vir: Lastna analiza, 2005.

Razlike med dejansko in želeno kulturo so majhne, saj v nobenem primeru ne presegajo petih, kaj šele desetih točk, ko jo je po mnenju avtorja že treba posebej obravnavati. Zaposleni si želijo podobno kulturo tudi v prihodnje, zato ni nujna izdelava strateškega načrta za dolgotrajen proces spreminjanja organizacijske kulture.

6.2.1.2 Primerjava vrhnjega managementa z drugimi zaposlenimi

Druga analiza zajema dve skupini zaposlenih. V prvi je vrhnji management z devetimi zaposlenimi, v drugi pa preostalih 51 zaposlenih. Primerjava je pomembna zlasti zaradi tega, ker vrhnji management oblikuje vizijo podjetja in si prizadeva za izpolnitev ciljev in poslovne strategije. Poleg tega oblikuje tudi vrednote podjetja. Ali so te vrednote skladne z vrednotami drugih zaposlenih, je prikazano na spodnji sliki. Neskladnost takšnih primerjav ni nujno slaba. Razlogi za to so lahko različni, zato jih je, vsaj po mojem mnenju, treba vselej poiskati v pogovoru s člani vrhnjega managementa.

Slika 5: Primerjava vrhnjega managementa z drugimi zaposlenimi



Vir: Lastna analiza, 2005.

Primerjalna analiza vrhnjega managementa in preostalih zaposlenih je pokazala določena odstopanja. Medtem ko pri zaposlenih prevladujejo vrednote in prepričanja, značilna za kulturo klana in adhok kulturo, so vrednote vrhnjega managementa bolj usmerjene v kulturo trga. Razlogov za taka odstopanja je sicer lahko več, vendar menim, da gre za enega od naslednjih: komunikacija od zgoraj navzdol je nejasna ali pomanjkljiva oz možnost obstoja subkultur.

Tabela 2: Primerjava vrhnjega managementa z drugimi zaposlenimi

| KULTURA | Klan | Adhoc | Trg | Hierarhija |
|------------------------------------|-------|-------|-------|------------|
| DEJANSKO - Zaposleni (n=51) | 31,65 | 28,83 | 21,24 | 18,28 |
| DEJANSKO - Vrhnji management (n=9) | 28,74 | 22,61 | 31,52 | 17,13 |
| Razlika vrednosti | 2,91 | 6,22 | 10,28 | 1,15 |
| ŽELENO - Zaposleni (n=51) | 36,19 | 28,37 | 16,69 | 18,75 |
| ŽELENO - Vrhnji management (n=9) | 25,19 | 24,94 | 27,80 | 22,07 |
| Razlika vrednosti | 11,00 | 3,43 | 11,11 | 3,32 |

Vir: Lastna analiza, 2005.

Podrobna tabela doseženih točk dejanskega stanja organizacijske kulture prikazuje, da razlike v točkah med obema analiziranima skupinama za tri tipe kultur niso vredne omembe. Pozoren pa je treba biti na razliko v tržnem tipu kulture, saj presega deset točk, kar pomeni, da pri kulturi trga prihaja do večjega neskladja med zaposlenimi in vrhnjim managementom. Še večja neskladnost med analiziranima skupinama se pokaže pri želeni organizacijski kulturi.

Čeprav se obe skupini res nagibata k manjšemu poudarku vrednot in prepričanj, značilnih za kulturo trga, pri vrhnjem managementu prevladuje kultura trga, medtem ko pri drugih zaposlenih prevladuje kultura klana. Ta neskladnost je najbrž posledica neskladnosti tudi pri želeni kulturi klana, kjer razlika med vrednosti (nad 10) opozarja na razhajanja med skupinama.

Pogovor s člani vrhnjega managementa

Da bi ugotovila, kaj povzroča neskladje, sem se pogovarjala s člani vrhnjega managementa. Njihovo pojasnilo je potrdilo domnevo, da sta v podjetju dve subkulturi (vrhnji management in drugi zaposleni), zato me je zanimalo, v čem je smisel dveh subkultur, ki tako presenetljivo delita na dva pola vrhnji management in zaposlene. Pojasnili so, da je vrhnji management izrazito tržno usmerjen zaradi nadpovprečne konkurenčnosti in agresivnosti industrije, v kateri posluje podjetje.

Pravijo, da je obstoj subkultur povezan z naravo dela zaposlenih, ki zahteva od njih inovativnost in kreativnost, kar je omogočeno le v sproščenem delovnem okolju. Dodali so še, da želijo svojim zaposlenim zagotoviti nekaj več, kot je le delo v povprečnem podjetju te panoge. Zato skrbijo za zdravo, sproščeno in kreativno delovno okolje, kjer bi se zaposleni lahko počutili kot del velike družine, se osebno razvijali in skozi cilje podjetja dosegali tudi lastne cilje. Torej si vrhnji management prizadeva, da med zaposlenimi prevladujeta kultura klana in adhoc kultura; saj sta zanju značilni prav sproščeno in kreativno delovno okolje, management pa se zaradi nadpovprečne konkurenčnosti in agresivnosti svoje industrije usmerja bolj kot ostali, h kulturi trga.

Medtem ko si zaposleni želijo v prihodnosti še večje nagnjenosti h kulturi klana in odmik od kulture trga, si vrhnji management želi zmanjševati nagnjenost h kulturi klana in trga in povečevati nagnjenost k adhoc kulturi. Nagnjenost k adhoc organizacijski kulturi in kulturi trga pa omogoča doseganje še večjega poslovnega uspeha podjetja⁶.

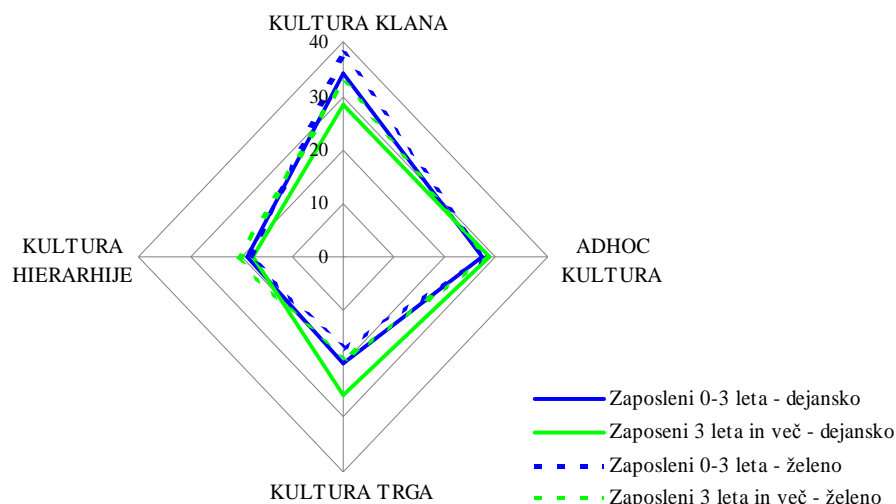
6.2.1.3 Primerjava med zaposlenimi po delovni dobi v podjetju

Tretja analiza temelji na primerjavi 29 zaposlenih, ki so v podjetju zaposleni do treh let in drugimi 31, ki so v njem že več kot tri leta. S to primerjavo sem želela ugotoviti, ali je komunikacija o prevladujočih vrednotah in prepričanjih podjetja od vrha navzdol dovolj učinkovita in razumljiva vsem, ki so se pridružili podjetju.

Primerjava med obema skupinama zaposlenih po delovni dobi v podjetju kaže na posamezna odstopanja. Pri obeh skupinah zaposlenih prevladuje kultura klana, ki ji sledi adhoc kultura. Pri obeh skupinah se kažejo razlike v vrednotah in prepričanjih, ki se navezujejo na kulturo trga.

⁶ Ugotovitev se navezuje na teorijo podano v tipologiji Camerona in Quinna, pri opisu štirih tipov kultur.

Slika 6: Primerjava med zaposlenimi glede na delovno dobo v podjetju



Vir: Lastna analiza, 2005.

Razlogi za razlike bi lahko bili naslednji:

- ✧ neučinkovito komuniciranje (predstavitev vrednot, prepričanj in ciljev podjetja) od vrha navzdol vsem tistim, ki se priključijo podjetju.
- ✧ dobra tretjina zaposlenih, ki so v podjetju že več kakor tri leta, predstavlja del vrhnjega managementa, za katerega sem že v prejšnji analizi ugotovila, da je v podjetju delno kultura zase.

Tabela 3: Primerjava med zaposlenimi po delovni dobi v podjetju

| KULTURA | Klan | Adhoc | Trg | Hierarhija |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| DEJANSKO - Zaposleni 0-3 leta (n=29) | 34,24 | 27,26 | 19,75 | 18,76 |
| DEJANSKO - Zaposleni 3 leta in več (n=31) | 28,39 | 28,50 | 25,61 | 17,50 |
| Razlika vrednosti | 5,85 | 1,24 | 5,86 | 1,26 |
| ŽELENO - Zaposleni 0-3 leta (n=29) | 37,26 | 27,67 | 17,07 | 18,00 |
| ŽELENO - Zaposleni 3 leta in več (n=31) | 32,00 | 28,03 | 19,56 | 20,41 |
| Razlika vrednosti | 5,26 | 0,36 | 2,49 | 2,41 |

Vir: Lastna analiza, 2005.

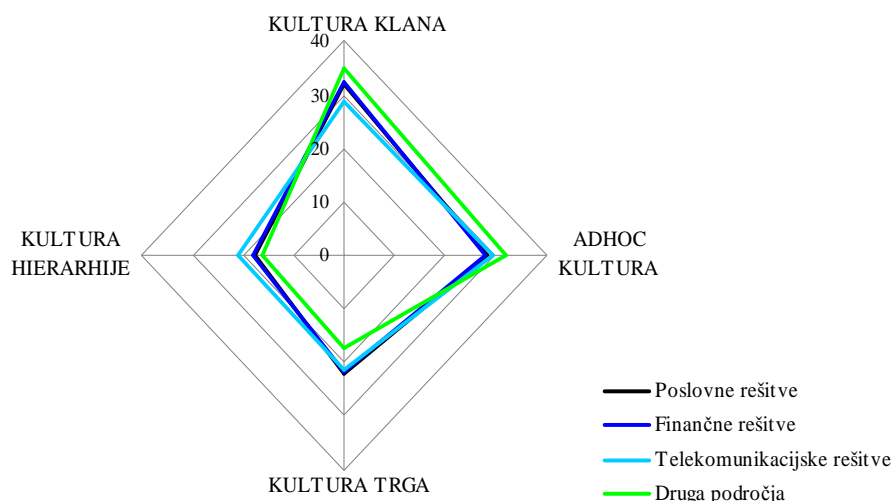
Številke za razliko od grafa podajajo prepričljivejšo sliko. Razlika vrednosti primerjanih podatkov je precej pod mejo desetih točk. Tabela nam torej prikazuje skladnost obeh skupin tako pri analizi dejanske kot tudi pri analizi zelene situacije. Še najbolj se razliki desetih točk približa primerjava obeh skupin pri kulturi trga in klana, vendar ne toliko, da bi to zahtevalo spreminjanje organizacijske kulture podjetja.

Iz tega izhaja, da so zaposlenim s krajšim delovnim stažem dobro predstavljene vrednote, prepričanja in cilji podjetja. Razlike predvidoma nastajajo zaradi tega, ker se v skupino z več kakor tremi leti delovnega staža v podjetju uvršča tudi vrhnji management.

6.2.1.4 Primerjava po različnih področjih dela

Podjetje Adacta se ukvarja s tremi področji dela. Poleg teh treh področij sem v primerjalno analizo različnih področij zajela tudi t. i. »druga področja«, kamor spadajo zaposleni v marketingu, računovodstvu, kadrovski službi in tajništvu. S to primerjavo sem poskušala ugotoviti skladnost med zaposlenimi po posameznih področjih dela.

Slika 7: Primerjava zaposlenih po področjih dela



Vir: Lastna analiza, 2005.

Graf lepo prikazuje skladnost vrednot in prepričanj zaposlenih na treh področjih dela, od česar pa malenkostno odstopajo t. i. »druga področja«.

Tabela 4: Primerjava zaposlenih glede na različna področja dela

| KULTURA | Klan | Adhoc | Trg | Hierarhija |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Poslovne rešitve</i> (n=21) | 31,94 | 28,35 | 22,04 | 17,66 |
| <i>Finančne rešitve</i> (n=13) | 32,24 | 27,88 | 21,73 | 18,14 |
| <i>Telekomunikacijske rešitve</i> (n=11) | 28,64 | 29,21 | 21,30 | 20,85 |
| <i>Druga področja</i> (n=6) | 34,90 | 31,85 | 17,21 | 16,04 |
| Razlika maksimalne in minimalne vrednosti | 6,26 | 3,97 | 4,83 | 4,81 |

Vir: Lastna analiza, 2005.

Razlika med posameznimi področji dela v nobenem primeru ne presega magične meje desetih točk. Zaradi zanemarljivih razlik sklepam, da za vsa štiri področja dela velja medsebojna skladnost vrednot in prepričanj. Zaposleni na posameznih področjih imajo približno enake vrednote in prepričanja, značilna predvsem za kulturo klana in ad hoc kulturo.

6.2.1.5 Analiza trditev po posameznih sklopih

V analizi sem primerjala posamezne sklope trditev za dejansko in željeno stanje. Razliko med dejanskim stanjem in želenim prikazuje Tabela 5.

Tabela 5: Razlika vrednosti po posameznih sklopih trditev med dejanskim in želenim stanjem organizacijske kulture podjetja

| KULTURA | Klan | Adhoc | Trg | Hierarhija |
|-------------------------------|------|-------|------|------------|
| Glavne značilnosti podjetja | 0,72 | 4,08 | 2,87 | 6,23 |
| Način vodenja | 4,10 | 1,58 | 5,40 | 0,28 |
| Sistem ravnanja z zaposlenimi | 1,07 | 4,17 | 1,48 | 1,62 |
| »Lepilo organizacije« | 2,07 | 1,28 | 4,78 | 1,43 |
| Strateški poudarki | 4,35 | 5,25 | 4,62 | 5,52 |
| Merilo uspeha | 9,78 | 2,22 | 7,37 | 4,63 |

Vir: Lastna analiza, 2005.

Razlika vrednosti med dejansko in želeno organizacijsko kulturo po posameznih sklopih trditev ni dosegla značilne razlike desetih točk. Povzemam - organizacijska kultura analiziranega podjetja je tudi po posameznih sklopih trditev skladna med dejanskim in želenim stanjem organizacijske kulture (grafični prikazi so v Prilogi 3). Že v prvem podpoglavju analize sem ugotovila, da razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo ni omembe vredna, kar pomeni, da ni potrebe po spreminjati organizacijske kulture. S to analizo so potrjene moje predhodne ugotovitve, saj so v primerjavi dejanskega in želenega stanja skladni tudi posamezni sklopi trditev na katerih je temeljila analiza posameznih spremenljivk organizacijske kulture podjetja.

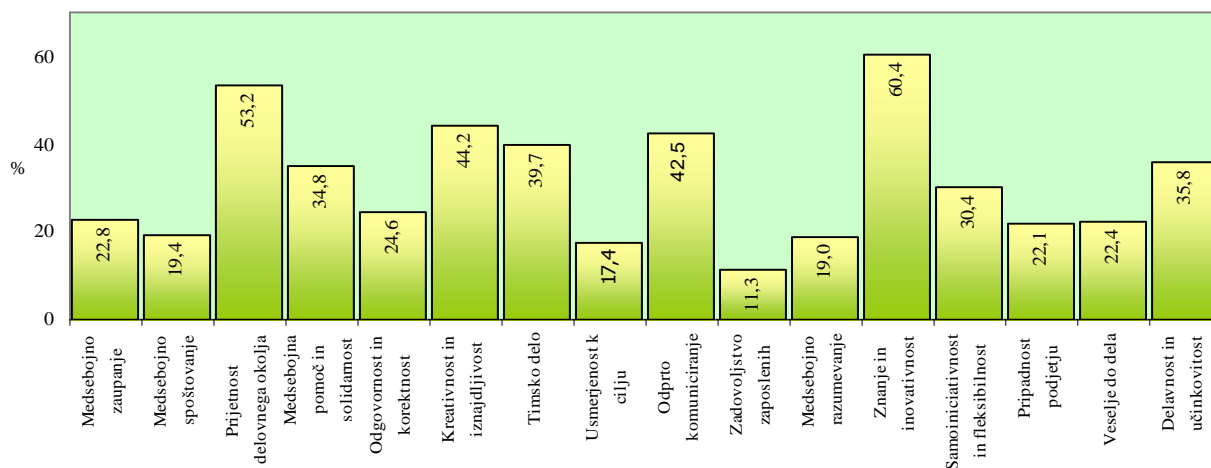
6.2.2 REZULTATI ANALIZE McKinsey 7'S MODELA

Rezultati so podani v treh poglavjih. Poglavju s prikazanimi rezultati skupnih vrednot sledita poglavje, ki predstavlja rezultate trdih spremenljivk modela in poglavje z rezultati mehkih spremenljivk modela.

6.2.2.1 Skupne vrednote

Pri skupnih vrednotah so imeli zaposleni na voljo 16 podanih vrednot.

Slika 8: Vrednote, za katere zaposleni menijo, da so del skupnih vrednot podjetja Adacta



Vir: Lastna analiza, 2005.

Obkrožiti so morali vsaj pet tistih, za katere menijo, da so del skupnih vrednot podjetja Adacta. Zaposleni so pod rubriko drugo imeli možnost napisati tudi kakšno vrednoto, ki je v vprašalniku ni bilo, vendar se za to ni odločil nihče.

Rezultati analize so pokazali, da vsaj tretjina zaposlenih meni, da so njihove vrednote: prijetno delovno okolje, medsebojna pomoč in solidarnost, kreativnost in iznajdljivost, timsko delo, odprto komuniciranje, znanje in inovativnost, samoiniciativnost, fleksibilnost in delavnost ter učinkovitost.

V točki 7.1 je predstavljena skladnost teh vrednot z opredeljenimi vrednotami podjetja in tistimi, ki so rezultat Cameron-Quinn analize.

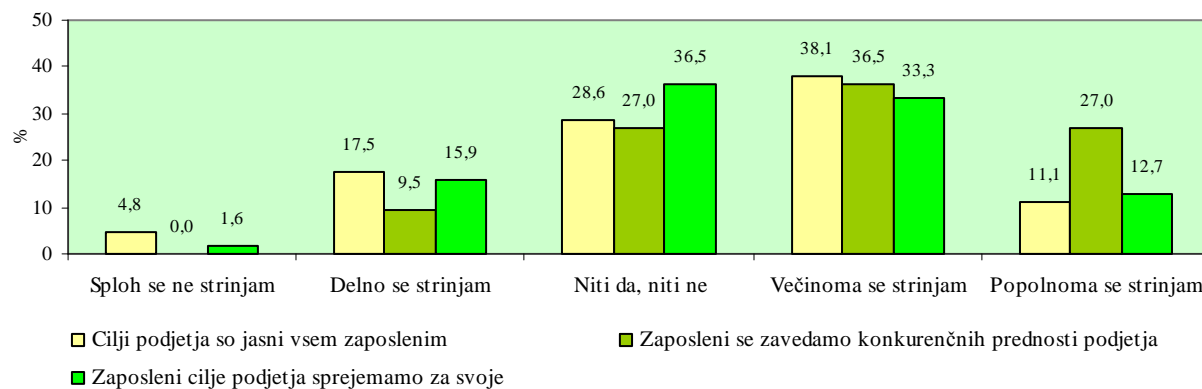
6.2.2.2 Trde spremenljivke

Rezultati so podani po posameznih spremenljivkah in vključujejo strategije, strukture in slog.

Strategije

Spremenljivki »strategije« so v vprašalniku namenjena tri vprašanja. S trditvami sem želela dobiti sliko o tem, v kolikšni meri zaposleni poznajo cilje in strategijo podjetja in koliko jim tudi sledijo. Prva trditev »Cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim« se nanaša na poznavanje ciljev podjetja. Druga trditev »Zaposleni se zavedamo konkurenčnih prednosti podjetja« se nanaša na poznavanje strategije podjetja. Tretja trditev »Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje« pa se nanaša na to, koliko zaposleni sledijo strategiji podjetja.

Slika 9: Odgovori na trditve, povezane s spremenljivko »strategije«.



Vir: Lastna analiza, 2005.

Analiza je pokazala, da se 49,2 odstotka zaposlenih večinoma strinja s prvo trditvijo, 28,5 odstotka je neopredeljenih, 22,3 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. Z drugo trditvijo se večinoma strinja približno 63,5 odstotka zaposlenih, 27 odstotkov je neopredeljenih, 9,5 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. Če zaposleni sprejemajo cilje podjetja za svoje, s sledenjem strategiji podjetja hkrati sledijo tudi svoji lastni strategiji. Odgovori na to trditev so precej podobni odgovorom na prvo trditev, ki se navezuje na poznavanje ciljev. Približno 46 odstotkov zaposlenih se s trditvijo večinoma strinja, 36,5 odstotka je neopredeljenih, 17,5 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. Po mojem mnenju je ta rezultat posledica slabega poznavanja ciljev podjetja. Če cilji podjetja zaposlenim niso povsem jasni, jih za svoje niti ne morejo sprejemati.

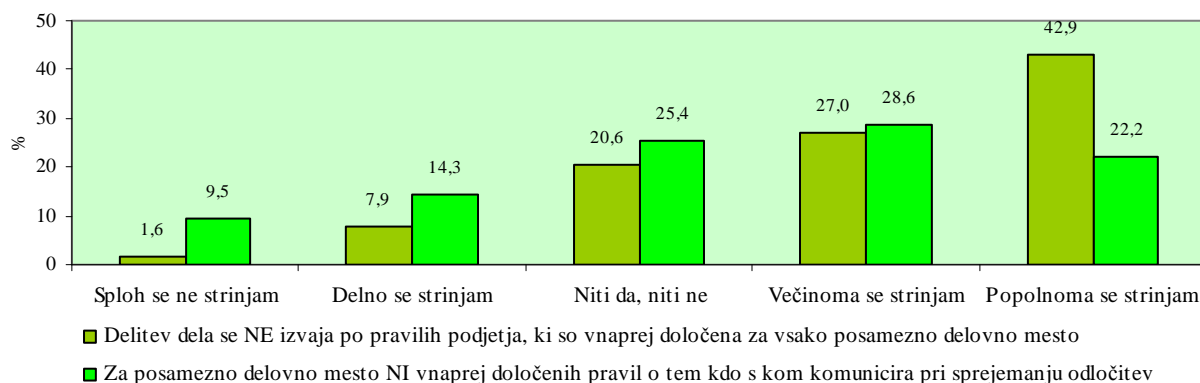
Kot lahko sklepam, cilji podjetja zaposlenim niso jasni v tolikšni meri, kakor je to značilno za zelo uspešna, odlična podjetja. Slabo poznavanje ciljev podjetja pa je tudi razlog, da se le 46 odstotkov zaposlenih večinoma strinja s trditvijo, da cilje podjetja sprejemajo za svoje. Ker se s trditvama »cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim« in »zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje« večinoma strinja podoben odstotek zaposlenih, sklepam, da cilje podjetja sprejemajo za svoje tisti zaposleni, ki so jim jasni cilji podjetja. Ne glede na to, če cilji podjetja niso povsem jasni prav vsem zaposlenim, se ti dobro zavedajo konkurenčnih prednosti podjetja, kar pomeni, da bolje poznajo strategijo podjetja kot pa njegove cilje.

Strukture

Spremenljivki »strukture« sta v vprašalniku namenjeni le dve trditvi, saj je bilo že po neposrednem opazovanju in pogovorih z zaposlenimi več kot očitno, da v podjetju prevladuje neformalna organizacijska kultura.

Prva in tudi druga trditev sta zelo značilni za neformalne organizacijske strukture, njihovo nestrinjanje pa nakazuje značilnosti formalnih organizacij.

Slika 10: Odgovori na trditve povezane s spremenljivko »strukture«



Vir: Lastna analiza, 2005.

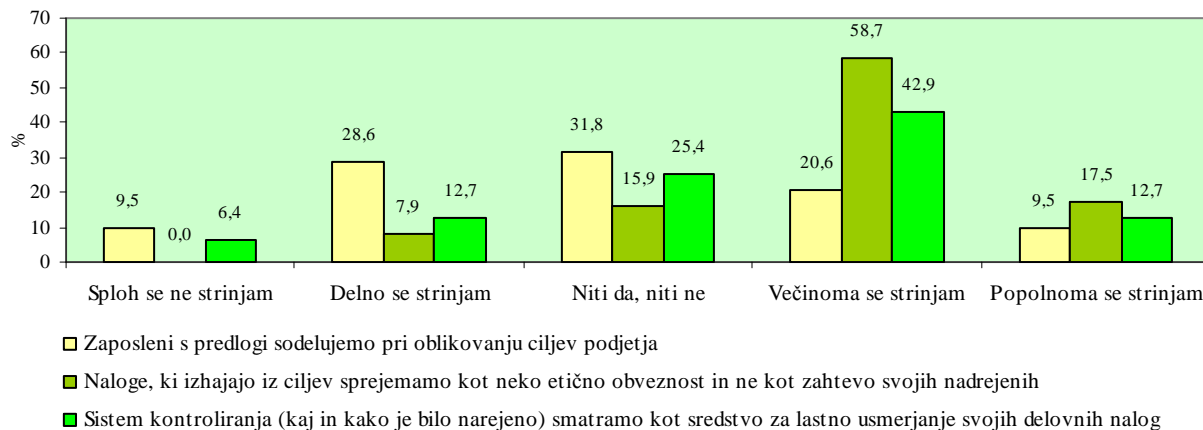
S prvo trditvijo, ki se nanaša na pravila, določena z delitvijo dela v podjetju, se večinoma strinja 69,9 odstotka zaposlenih, 20,6 odstotka je neopredeljenih, 9,5 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. Druga trditev se nanaša na neformaliziran način komuniciranja pri sprejemanju odločitev v podjetju. Približno 50,8 odstotka zaposlenih se s to trditvijo večinoma strinja, 25,4 odstotka je neopredeljenih, 23,8 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja.

S to analizo so spet bile potrjene moje prejšnje ugotovitve. Na podlagi vseh preverjanj lahko povsem zanesljivo trdim, da je za organizacijsko strukturo podjetja Adacta značilna neformalna oblika, pri kateri se kaže del formalizirane strukture, ki jo predstavljajo vrhnji management in t.i. podporne funkcije (druga področja). To potrjuje tudi organigram podjetja (prikazan v Prilogi 6), ki zajema le vrhnji management in t.i. podporne funkcije.

Sistemi

Pri analizi spremenljivke »sistemi« sem poskušala ugotoviti, ali veljajo za sisteme podjetja Adacta značilnosti sistemov odličnih podjetij. Tako sem se usmerila izključno na preverjanje značilnih lastnosti sistemov v analiziranem podjetju.

Slika 11: Odgovori na trditve povezane s spremenljivko »sistemi«



Vir: Lastna analiza, 2005.

Analiza je pokazala, da se le 30,1 odstotka zaposlenih večinoma strinja s trditvijo, da »zaposleni s predlogi sodelujemo pri oblikovanju ciljev podjetja«, do te trditve se ni opredelilo, 38,1 odstotka zaposlenih. S trditvijo, da »naloga, ki izhajajo iz ciljev zaposlenih, sprejemamo kot neko etično obveznost in ne kot zahtevo svojih zaposlenih« se večinoma strinja 76,2 odstotka zaposlenih, 15,9 odstotka se jih do te trditve ni opredelilo, 7,9 odstotka se jih s to trditvijo sploh ali večinoma ne strinja. S trditvijo, da zaposleni »sistem kontroliranja smatramo kot sredstvo za lastno usmerjanje svojih delovnih nalog« se večinoma strinja dobra polovica zaposlenih (55,6 odstotka), 25,4 odstotka jih je ostalo neopredeljenih, 19,1 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja.

Za odlične organizacije so značilne vse analizirane trditve. Glede na rezultate lahko rečem, da podjetje deloma spada med odlične organizacije, še vedno pa se zalomi pri ciljnih podjetja, ki zaposlenim niso dovolj dobro poznani, hkrati pa so premalo vključeni v njihovo oblikovanje. Sistem nagrajevanja jih ne motivira dovolj, da bi sistem kontroliranja večinoma sprejemali kot sredstvo lastnega usmerjanja svojih delovnih nalog.

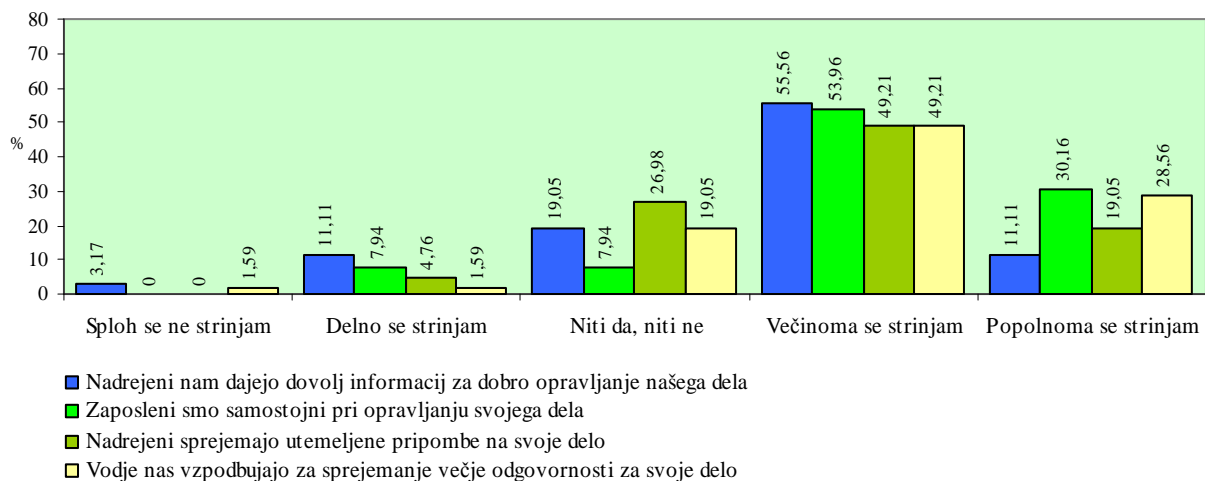
6.2.2.3 Mehke spremenljivke

Rezultati mehkih spremenljivk so podani po posameznih spremenljivkah, ki se nanašajo na slog, sposobnosti, znanja in spretnosti ter sodelavce.

Slog

S spremenljivko slog sem želela ugotoviti, kako zaposleni uporabljajo svoje talente, vrednote, preudarnost, kako rešujejo probleme in kakšen odnos imajo do vodenja in obveščanja drugih. Rezultati so zaradi velikega števila preverjenih trditev podani v dveh slikah.

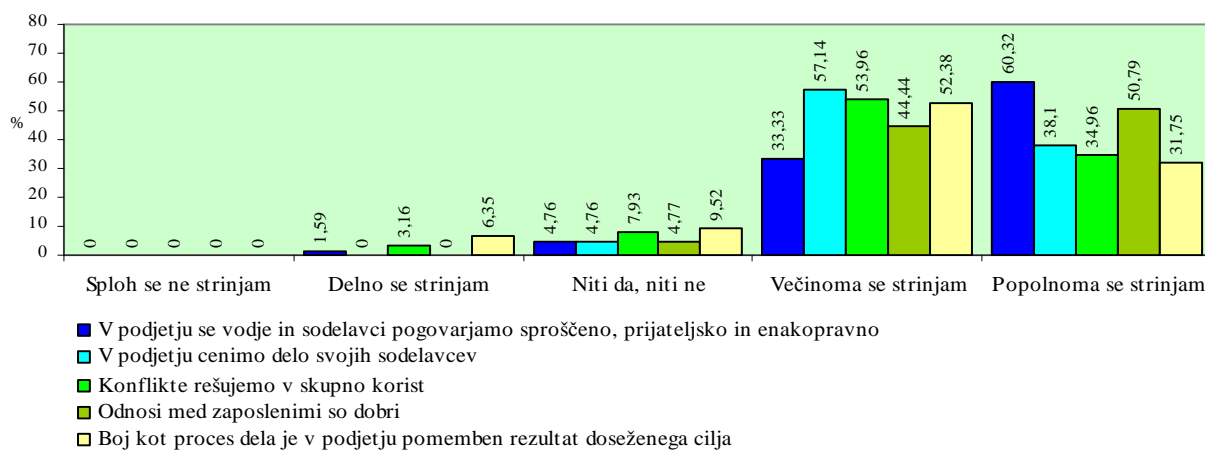
Slika 12: Odgovori na trditve, povezane s spremenljivko »slog« - 1. del



Vir: Lastna analiza, 2005.

Da jim nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela se večinoma strinja, 66,7 odstotka zaposlenih, do te trditve se jih ni opredelilo 19,1 odstotka, večinoma ali sploh pa se s trditvijo ne strinja 11,1 odstotka zaposlenih. S trditvijo, da so pri opravljanju svojega dela samostojni, se večinoma strinja 84,2 odstotka zaposlenih. S 68,3 odstotka se zaposleni večinoma strinjajo s trditvijo, da »nadrejeni za svoje delo sprejemajo utemeljene pripombe« medtem, ko se jih 27 odstotkov do te trditve ni opredelilo. S 77,8 odstotka se zaposleni večinoma strinjajo tudi s trditvijo, da jih vodje spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, 19 odstotkov se jih do te trditve ni opredelilo.

Slika 13: Odgovori na trditve, povezane s spremenljivko »slog« - 2. del



Vir: Lastna analiza, 2005.

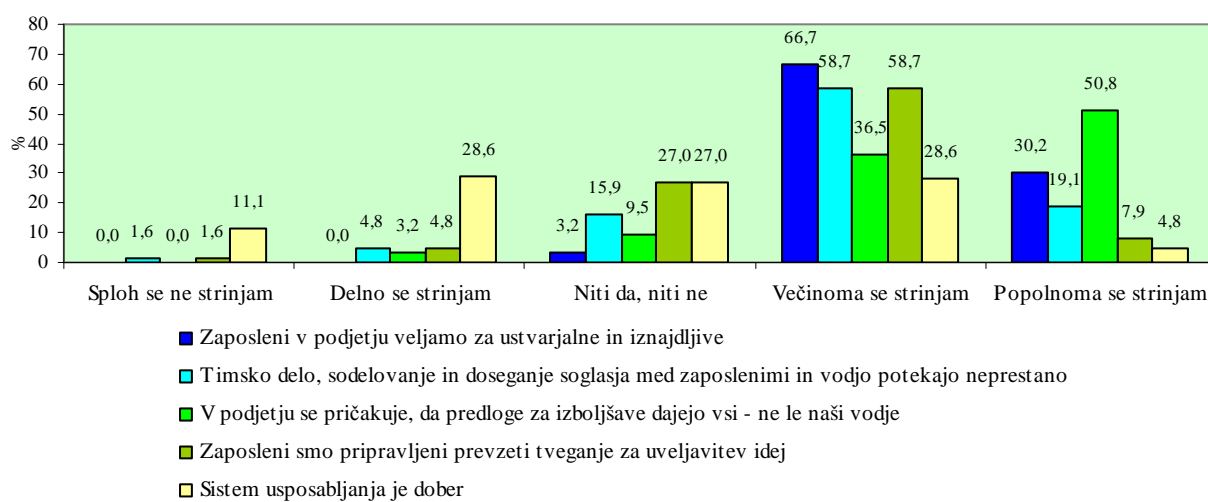
93,6 odstotka zaposlenih se večinoma strinja s trditvijo, da se »v podjetju vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno«. Zaposleni se v zelo visokem odstotku - 95,2 večinoma strinjajo s trditvijo, da »v podjetju cenijo delo svojih sodelavcev«, 89 odstotkov se jih večinoma strinja tudi s trditvijo, da konflikte rešujejo v skupno korist in z 95,2 odstotka, da so odnosi med zaposlenimi dobri. S trditvijo, da je bolj pomemben rezultat doseženega cilja kakor proces dela se večinoma strinja 84,2 odstotka zaposlenih, neopredeljenih je bilo 9,5 odstotka zaposlenih.

Sodeč po rezultatih, lahko trdim, da kultura v podjetju omogoča razvijanje vodstvenih sposobnosti, ki omogočajo preprostejše in učinkovitejše reševanje problemov, hkrati pa to pripomore k prijetnemu in uspešnemu delovnemu ozračju, kar spodbuja zaposlene, da si prizadevajo doseči cilje podjetja. To so značilnosti odličnih organizacij, kamor podjetje Adacta po slogu vodenja neizpodbitno sodi.

Sposobnosti, znanja in spretnosti

S to spremenljivko sem poskušala ugotoviti, kaj menijo zaposleni o svojih sposobnostih, spretnostih in načinu usposabljanja.

Slika 14: Odgovori na trditve, povezane s spremenljivko »sposobnosti, znanja in spretnosti«



Vir: Lastna analiza, 2005.

Zaposleni se s 96,8 odstotka večinoma strinjajo s trditvijo, da »zaposleni v podjetju veljajo za ustvarjalne in iznajdljive«, 3,2 odstotka pa se jih do trditve ni opredelilo. V zelo visokem odstotku (77,8) se zaposleni večinoma strinjajo tudi s trditvijo, da »timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo poteka nenehno«, 15,9 odstotka se jih do te trditve ni opredelilo, 6,4 odstotka pa se s trditvijo večinoma ali sploh ne strinjajo. S tretjo trditvijo, da se »v podjetju pričakuje, da predloge in izboljšave dajejo vsi, ne le vodje«, se večinoma strinja 87,3 odstotka zaposlenih, neopredeljenih do te trditve je 9,5 odstotka zaposlenih, 3,2 odstotka se s trditvijo večinoma ali sploh ne strinjajo. S četrto trditvijo »zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev idej« se večinoma strinja 66,6 odstotka zaposlenih, 27 odstotkov se jih ni opredelilo, 1,6 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. Zadnja trditev se nanaša na sistem usposabljanja. Le dobra tretjina zaposlenih (33,4 odstotka) se večinoma strinja, da je sistem usposabljanja dober, 27 odstotkov jih je ostalo neopredeljenih, 39,7 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja.

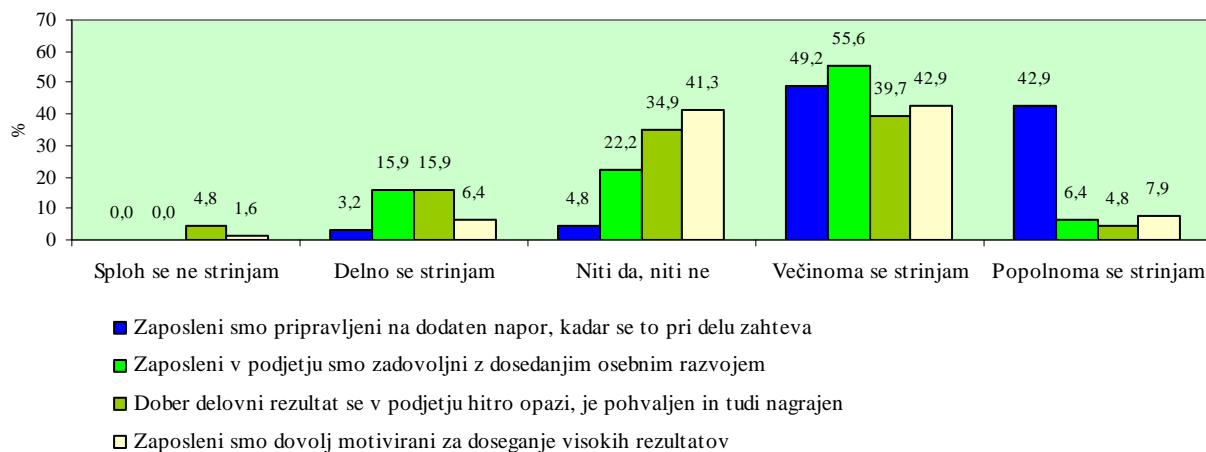
Glede na rezultate menim, da so sposobnosti, znanja in spretnosti zaposlenih v skladu z njihovimi vrednotami. Zaposleni se večinoma strinjajo s trditvami, ki so lastnosti odličnih organizacij. Najbolj izstopa trditev o usposabljanju. Vedeti moramo, da je za odlične organizacije značilno doseganje nadpovprečnih rezultatov s povprečnimi sodelavci, in to prav zaradi učinkovitega sistema usposabljanja. Sodeč po analizi, so zaposleni v podjetju Adacta spretni in sposobni, kar pomeni, da bi lahko zaposleni z nekoliko izboljšanim sistemom

usposabljanja te svoje lastnosti še okrepili, podjetje pa bi se lahko še bolj približalo lastnostim odličnih organizacij.

Sodelavci

Pri analizi spremenljivke »sodelavci« sem poskušala ugotoviti, kakšno je motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, saj sta ta dva dejavnika med ključnimi za doseganje odličnosti podjetja.

Slika 15: Odgovori na trditve, povezane s spremenljivko »sodelavci«



Vir: Lastna analiza, 2005.

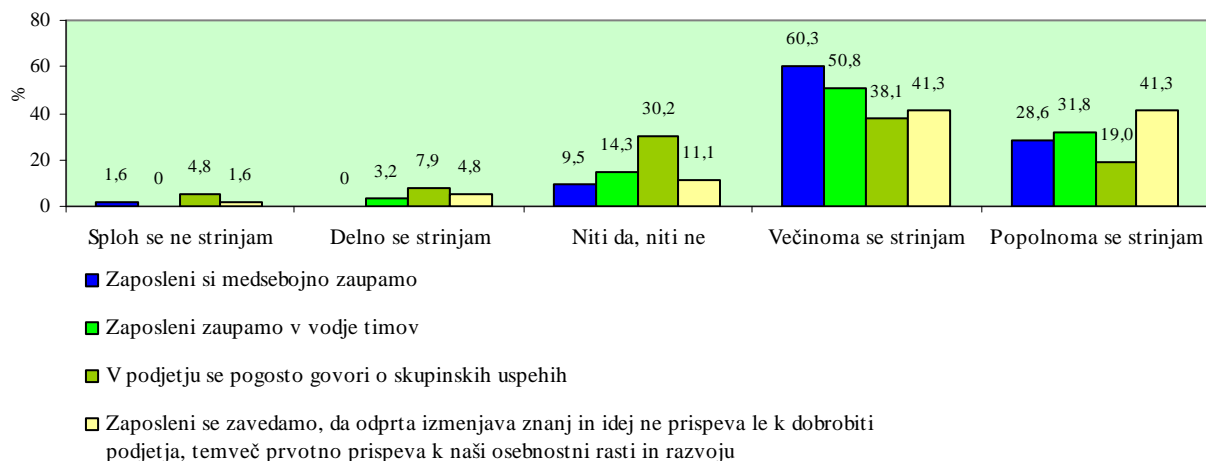
Približno 92 odstotkov zaposlenih se večinoma strinja s trditvijo, da so »zaposleni pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri njihovem delu zahteva«, 4,8 odstotka jih je ostalo neopredeljenih, 3,2 odstotka pa se s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. V 62 odstotkih se zaposleni večinoma strinjajo s trditvijo o svojem zadovoljstvu z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju, 22,2 odstotka je neopredeljenih, približno 15,9 odstotka se jih s to trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. Slaba polovica zaposlenih (44,5 odstotka) se večinoma strinja, da se »dober delovni rezultat v podjetju hitro opazi, je pohvaljen in tudi nagrajen«, medtem ko jih je kar 34,9 odstotka ostalo neopredeljenih, 20,7 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. Dokaj podobni rezultati so tudi pri zadnji trditvi o motivaciji zaposlenih. Polovica zaposlenih (50,8 odstotka) se s trditvijo, da so »zaposleni dovolj motivirani za doseganje visokih rezultatov« večinoma strinja, kar 41,3 odstotka se jih do te trditve ni opredelilo, 8 odstotkov se jih s trditvijo sploh ali večinoma ne strinja.

Čeprav le približno pol zaposlenih trdi, da so dovolj motivirani, da so dobri rezultati hitro opaženi in pohvaljeni, hkrati pa so zadovoljni s svojim dosedanjim osebnim razvojem v podjetju, je zanimivo, da jih je kar 92 odstotkov pripravljenih na dodaten napor, kadar je to zahteva dela. To kaže, da sistem nagrajevanja in motiviranja dobro delujeta, vendar ga je mogoče še izboljšati, kar bi pri zdajšnji dokaj odlični organizaciji pripomoglo k še večji odličnosti.

6.2.3 ALI ORGANIZACIJSKA KULTURA ADACTE TEMELJI NA ZAUPANJU?

Spremenljivko zaupanja sem preverjala s štirimi trditvami, saj sem iz internih gradiv lahko razbrala, v kolikšni meri organizacijska kultura analiziranega podjetja temelji na zaupanju. Trditve v vprašalniku se nanašajo tudi na tisti del zaupanja, ki vodi v delitev znanja.

Slika 16: Odgovori na trditve, povezane s spremenljivko zaupanja



Vir: Lastna analiza, 2005.

Analiza je pokazala, da se 88,9 odstotka zaposlenih večinoma strinja s trditvijo, da si medsebojno zaupajo, 9,5 odstotka je neopredeljenih, 1,6 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. Zaupanju v vodje timov je pritrdilo 82,6 odstotka zaposlenih, 14,3 odstotka se jih ni opredelilo, 3,2 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja. Izraz medsebojnega zaupanja je tudi timsko delo, saj so posamezniki prepričani, da takih uspehov vsak zase ne bi mogli doseči. Hkrati pa s poudarjanjem skupinskih uspehov prihaja v organizaciji do večje delitve znanja. Z 57,1 odstotka se zaposleni večinoma strinjajo, da se v podjetju pogosto govori o skupinskih uspehih, tretjina zaposlenih (30,2 odstotka) se do te trditve ni opredelila, 12,7 odstotka se z njo večinoma ali sploh ne strinja. Z zadnjo trditvijo o delitvi znanja se večinoma strinja 82,4 odstotka zaposlenih, 11,1 odstotka je neopredeljenih, 6,4 odstotka se jih s trditvijo večinoma ali sploh ne strinja.

Podjetje Adacta enkrat na mesec obvešča svoje zaposlene o poslovanju. Dokument je zaupen in ga po spletni pošti dobijo vsi zaposleni. V njem so podatki, na kakšni stopnji so pri izvedbi projektov in tudi, za katere projekte je podjetje pravkar podpisalo pogodbo. Visoka raven zaupanja se kaže tudi s tem, da v podjetju nimajo natančno določene ure za prihod na delovno mesto niti točno opredeljenega delovnega časa. Po nenapisanem pravilu velja, da so vsi zaposleni na svojih delovnih mestih približno med deveto in dvanajsto uro, ker je to potrebno zaradi medsebojnega komuniciranja. Koliko časa so na delovnih mestih, je podatek, ki ga ni mogoče preveriti. Pomembno je, da je delo dokončano, in to je vse kar šteje.

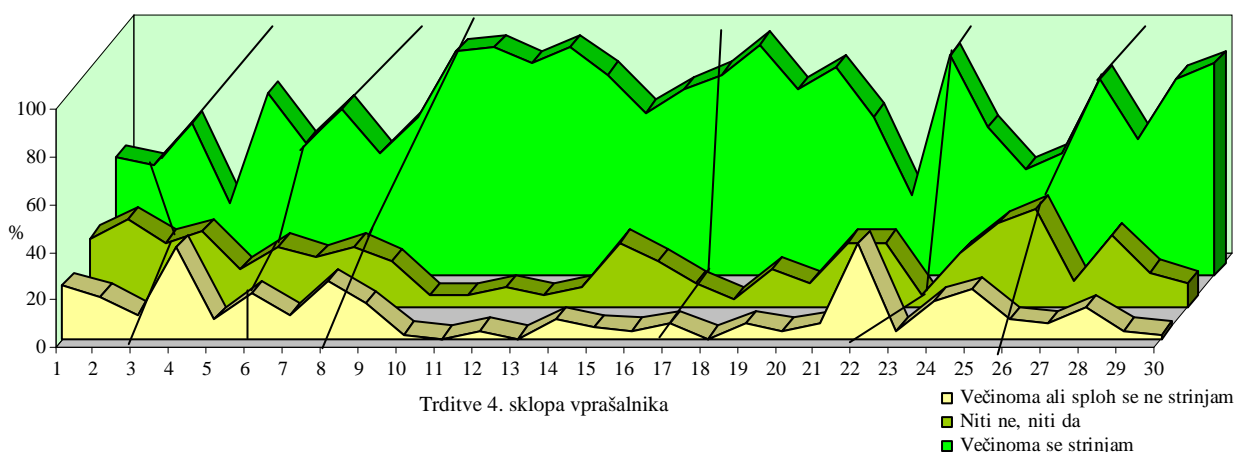
6.2.4 ANALIZA MOČI ORGANIZACIJSKE KULTURE

V slovarju slovenskega knjižnega jezika je homogena organizacija pojmovana kot organizacija s trdno povezanimi sestavnimi deli.

6.2.4.1 Približno enaki odgovori pri analizi McKinseyevega 7-S modela in spremenljivki zaupanja

Po Hofstedovi teoriji sem strinjanje s trditvami v vprašalniku primerjala s približno enakimi odgovori. Slika 17 prikazuje, da v analizi prevladujejo posamezni odgovori. Slika je tudi razmejena na posamezne analizirane spremenljivke v sledečem zaporedju: strategija, sistem, struktura, slog, sposobnosti, sodelavci in zaupanje. Vprašalnik vsebuje trditve, ki so lastnosti odličnih organizacij, pri katerih se večina zaposlenih približno večinoma strinja s temi trditvami. Podatki aritmetičnih sredin, modusov in standardnih odklonov (tabela se nahaja v Prilogi 4) po posameznih trditvah nakazujejo, da se vsi zaposleni nagibajo k odgovoru »večinoma se strinjam«. To potrjujejo tudi izračunane vrednosti modusov, ki pri 28 trditvah dosegajo število tri (večinoma se strinjam). Le pri »zaposleni s predlogi sodelujemo pri oblikovanju ciljev podjetja« in »sistem usposabljanja je dober« prihaja do bistvenih razhajanj. Na to opozarja tudi izračunana vrednosti modusa, ki pokaže število ena (večinoma ali sploh se ne strinjam).

Slika 17: Slikovna primerjava odgovorov na vseh 30 vprašanj glede na približno enake odgovore



Vir: Lastna analiza, 2005.

Oblika ploskovnega grafa nakazuje, da so odgovori »večinoma se strinjam« površinsko prepričljiveje večji od preostalih. Na podlagi te analize ni mogoče sklepati, da je organizacijska kultura podjetja Adacta zelo močna, je pa dovolj homogena, da je ne moremo obravnavati kot šibko organizacijsko kulturo.

Primerjava po posameznih spremenljivkah pokaže jasnejšo sliko, kje prihaja do približno bolj podobnih odgovorov. Slikovni in tabelarični prikazi so predstavljeni v Prilogi 4 in 5. Grafi prikazujejo, da približno enaki odgovori prevladujejo pri vseh spremenljivkah. Pri nekaterih bolj, pri drugih manj. Ti grafi potrjujejo, da organizacijska kultura podjetja Adacta ni zelo močna, še vedno pa lahko govorimo o njeni moči, saj je število približno enakih odgovorov razmeroma zelo veliko. Hkrati je zelo malo takšnih, ki se s trditvami, značilnimi za odlične organizacije, ne strinjajo, kar še potrjuje moč organizacijske kulture, saj so za odlične organizacije značilne močne organizacijske kulture. Večina se jih strinja, manjšina pa ali nima izoblikovanega mnenja ali pa se s trditvami večinoma ali sploh ne strinja. Razlog za dokaj velike ploskovne površine

tudi pri odgovoru »niti ne, niti da« povežujem s tem, da ti zaposleni nimajo izoblikovanega stališča, kar je najverjetneje posledica tega, da so v podjetju zelo kratek čas, zato si še niso mogli ustvariti dovolj trdnega mnenja. Zavedati se je treba, da približno 17 odstotkov zaposlenih v podjetju ni še niti eno leto, približno 24 odstotkov pa jih je v podjetju od enega leta do treh let. To v analizi organizacijske kulture podjetja nekako pojasnjuje velik delež neopredeljenih. Za vsako bolj stabilno opredeljevanje in ustvarjenje lastnega mnenja je pač potreben določen čas.

6.2.4.2 Analiza moči organizacijske kulture na podlagi metod opisne statistike

Tabelarni prikaz izračunanih parametrov opisne statistike je predstavljen v Prilogi 4. Za analiziranje moči organizacijske kulture sem po posameznih trditvah naredila izračune: aritmetična sredina, modus, koeficient sploščenosti in koeficient asimetrije. S temi izračuni sem pridobila podatke o tem, kateri odgovor anketirancev je prevladujoč in kakšno je povprečje posamezne trditve v primerjavi z vsemi anketiranci. S koeficientom asimetrije sem še preverila, v katero smer od povprečnih doseženih vrednosti se odgovori v večini porazdeljujejo. Rezultati so pokazali, da med 28 trditvami prevladuje odgovor »večinoma se strinjam«, koeficient asimetrije pa rezultate dopolnjuje; dokazuje, da se večina odgovorov nagiba od povprečnih vrednosti k prevladujočim. Pri dveh trditvah prevladuje odgovor »večinoma ali sploh se ne strinjam« in tudi v teh primerih je koeficient asimetrije pokazal, da se večina nagiba od povprečnih vrednosti k temu odgovoru.

Že v začetku sem pojasnila definicijo pojma močne (homogene) organizacijske kulture. Na podlagi podane teorije o močnih organizacijskih kulturah in metod opisne statistike, postavljam na primeru opravljene analize organizacijske kulture, svojo definicijo močne organizacijske kulture. Homogena kultura je tista, pri kateri bodo odgovori anketirancev porazdeljeni relativno navpično v primerjavi z normalno porazdelitveno krivuljo (pozitivna vrednost koeficienta sploščenosti) in pri katerih standardni odklon ne bo presegal vrednosti 0,656, kar predstavlja približno 70 odstotkov anketirancev, ki so izrazili približno enako strinjanje s posamezno trditvijo. Menim, da je relativna navpičnosti oziroma položnost krivulj, glede na krivuljo normalne porazdelitve in poleg predstavljenih ploskovnih grafikonov, prav tako ustrezna metoda za preverjanje homogenosti odgovorov anketirancev. Navpičnost krivulje pokaže, da so si odgovori anketirancev zelo podobni, kar povežujem s homogenostjo.

Analiza je pokazala, da kar 80,95 odstotka odgovorov na vse trditve ustreza merilom lastno postavljene definicije homogenosti. Tako sklepam, da glede na različna načina preverjanja homogenosti organizacijske kulture (ploskovni grafikoni in metode opisne statistike), ki prvenstveno temelji na Hofstedovi teoriji homogenih organizacijskih kultur, organizacijska kultura podjetja Adacta, spada med močne organizacijske kulture, ki se jih zaradi svojih značilnosti povežuje z večjo uspešnostjo poslovanja.

7 OPREDLITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE PODJETJA ADACTA, NA PODLAGI REZULTATOV

Opredelitev organizacijske kulture podjetja se nanaša na prevladujoči tip kulture (Cameron-Quinn metoda), skladnost vrednot tega tipa z vrednotami McKinsey-eve 7-S analize. Sledi

opredelitev organizacijske kulture glede na spremenljivko zaupanja, glede na moč oziroma šibkost organizacijske kulture in glede na lastnosti, ki veljajo za odlične organizacije.

7.1 KAKŠNA JE ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU

V organizacijski kulturi podjetja prevladujeta dva tipa kulture: kultura klana in adhoc kultura. Zaposleni se močno identificirajo s skupino, saj podjetje deluje kot razširjena družina. Tipične lastnosti kulture podjetja so: timsko delo, sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju ciljev podjetja (kar se je v McKinseyevi analizi sicer izkazalo za pomanjkljivo), zavzetost za zaposlene, nagnjenost k pogostemu spreminjanju in usmerjenost k rezultatom. Vodstvo je vizionarsko in inovativno, delovno mesto pa kreativen, dinamičen in podjetniški prostor.

Osnovne predpostavke, ki veljajo so: delovno okolje je najuspešnejše s pomočjo timskega dela in razvoja zaposlenih, stranke se obravnava kot partnerje, organizacija oblikuje človeku prijazno delovno okolje, inovativnost in prilagodljivost vodita do novih virov in dobičkonosnosti. Glavne naloge vodij so usposabljanje zaposlenih, spodbujanje zaposlenih k sodelovanju in uresničevanju ciljev podjetja ter lojalnost. Poudarek je na kreiranju vizije prihodnosti. Uspeh podjetja je definiran z dobrimi odnosi in počutjem v organizaciji, z veliko skrbjo za zaposlene, z usmerjenostjo k rezultatom in zavzetostjo za izdelavo unikatnih proizvodov.

Glavi cilj kulture je vzgajanje prilagodljivosti, fleksibilnosti in kreativnosti. Poudarja se dolgoročno napredovanje vsakega posameznika. Moč posameznikov se v tej kulturi preliva s posameznika na posameznika oziroma iz naloge na nalogo. Skoraj vsak posameznik ima v tej kulturi opravka z ustvarjanjem, strankami, razvojem in raziskavami, hkrati pa je vsaka stranka podjetja projekt zase.

Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju ne prikazuje značilnih razlik, kar pomeni, da priprava strateškega plana za spreminjanje obstoječe kulture podjetja ni nujna. Pojasnjena skladnost dejanske kulture vrhnjega managementa in preostalih zaposlenih pove, da veljajo med tema skupinama podobne vrednote, prepričanja in predpostavke, kar pripomore k povečanemu zadovoljstvu zaposlenih in večji pripadnosti podjetju.

Do skladnosti prihaja tudi pri vrednotah in prepričanjih med zaposlenimi na posameznih področjih dela ter med dejanskim in želenim stanjem organizacijske kulture, preverjenih na podlagi primerjave posameznih sklopov trditev. Minimalne razlike med različnimi primerjavami kažejo na to, da podjetju - vsaj zdaj - ni treba spreminjati organizacijske kulture. Zaposleni so zadovoljni z dejansko organizacijsko kulturo in si v prihodnosti ne želijo izrazitih sprememb. Vse te ugotovitve napeljujejo na dejstvo, da je dejanska organizacijska kultura podjetja dobra podlaga za razvoj zelo močne organizacijske kulture.

Podjetje pa se vseeno lahko odloči za pripravo strateškega načrta, kako iz dejanskega stanja organizacijske kulture doseči želeno stanje, saj bi mu to kljub zdajšnjim minimalnim razlikam omogočalo še večjo uspešnost v prihodnosti.

To pojasnujem z raziskavo Flamholtza (2001, 268-275), ki je temeljila le na enem podjetju⁷. Preverjal je finančne učinke v povezavi s spreminjanjem kulture v zeleno stanje zaposlenih. Njegove ugotovitve so pokazale, da obstaja značilna razlika med EBIT in organizacijsko kulturo podjetja, pri čemer ne omenja opredeljevanja na močne oziroma šibke kulture. Oddelek podjetja, ki se je trdno držal smernic zelene organizacijske kulture, je dosegal večje dobičke kakor oddelek, ki ni zavzeto sledil smernicam zelene organizacijske kulture. Tako trdi, da je kultura podjetja pomemben faktor organizacijskega uspeha, hkrati pa lahko upravljanje kulture podjetja povečuje njegovo profitabilnost.

Analiza McKinseyevega 7-S modela je pokazala, da cilji podjetja niso povsem jasni oziroma povsem razumljivi prav vsem zaposlenim. S cilji pa se lahko poistovetijo in jih sprejmejo za svoje lastne le tisti, ki so jim cilji jasni in jih razumejo, kar potrjuje tudi analiza. Zaposlenim je nekako bliže strategija podjetja; zavedajo se konkurenčnih prednosti podjetja, kar je del strategije podjetja. Čeprav štejejo zaposleni odprto komuniciranje za pomembno in zeleno, pa vrhni management z njimi premalo odprto komunicira o ciljnih podjetja. Na podlagi rezultatov pri primerjavi s spremenljivko »strategije« ne morem trditi, da spada podjetje med odlične organizacije. Povsem zanesljivo pa lahko trdim, da ima analizirano podjetje značilnosti odličnih organizacij pri spremenljivki »strukture«. Tako kot za odlične organizacije je tudi za podjetje Adacta značilna neformalna organizacijska struktura, kar poleg rezultatov, pridobljenih z vprašalnikom, potrjujejo tudi interna gradiva in neposredno opazovanje v podjetju.

Pri spremenljivki »sistemi« se pokaže, da ima analizirano podjetje deloma tudi značilnosti odličnih organizacij, vendar odmiki znova opozarjajo na pomanjkljivo vključevanje zaposlenih v oblikovanje ciljev podjetja. Pri spremenljivki »slog« se je pokazalo, da v podjetju prevladujejo značilnosti, na katerih temeljijo odlične organizacije. Na pomanjkljivosti je opozorila tudi spremenljivka »sposobnosti«, saj le slaba polovica zaposlenih menila, da je sistem usposabljanja dober. Ker se vrhni management te pomanjkljivosti zaveda, že razmišlja o izboljšavah na tem področju. Z dobrim sistemom usposabljanja bi zaposlenim, ki so že sicer zelo spretni in sposobni, kakor kaže analiza, omogočili, da dosegajo še boljše rezultate.

Pri spremenljivki »sodelavci« se izkaže, da ima organizacijska kultura podjetja lastnosti dokaj odlične organizacija. Analiza je pokazala, da je sistem nagrajevanja in motiviranja na neki način dober. Velika večina zaposlenih je izrazila mnenje, do so pripravljeni v delo vložiti še dodaten napor, kadar se to zahteva, čeprav se le dobra polovica zaposlenih strinja, da so za rezultate pohvaljeni in zadovoljni z dosedanjim osebnostnim razvojem. Predanost zaposlenih podjetju je zanesljivo zelo velika, res pa je, da so za svoje rezultate premalokrat pohvaljeni, kar pa žal ni lastnost odličnih organizacij.

Glede na analizirane podatke, interne vire in neposredno opazovanje lahko sklepam, da organizacijska kultura podjetja Adacta temelji na zaupanju. Zaposleni so se namreč v zelo visokem odstotku večinoma strinjali s trditvami, ki se nanašajo na zaupanje; pri opravljanju skupinskega dela si medsebojno zaupajo, zaupajo pa tudi svojim vodjem. To njihovo zaupanje

⁷ Analizirano podjetje 'Banner Corporation' (ustanovljeno v ZDA – srednje veliko industrijsko podjetje) ima 23 relativno primerljivih oddelkov in po mnenju Flamholtza predstavlja nekakšno redko, če ne unikatno priložnost za oceno vpliva organizacijske kulture podjetja na njegovo finančno uspešnost.

vodi v delitev znanja, kar po besedah Dimovskega in Škerlavaja (2004) spada med najpomembnejše dele organizacijskega učenja, ki danes predstavlja eno od pomembnejših lastnosti odličnih organizacij. Že na podlagi internih virov in neposrednega opazovanja sem se nagibala k sklepu, da organizacijska kultura podjetja temelji na zaupanju, analiza pa je to le še potrdila. Vodstvo in zaposleni si prizadevajo, da bi takšne odnose gojili še naprej. Zaposleni si medsebojno zaupajo na vseh ravneh, kar omogoča medsebojno delitev znanja in izkušenj.

Analiza skupnih vrednot je pokazala, kaj pojmujejo zaposleni in skupina za želeno in pomembno. Skupne vrednote zaposlenih v podjetju Adacta (prijetnost delovnega okolja, medsebojna pomoč in solidarnost, kreativnost in iznajdljivost, timsko delo, delavnost in učinkovitost, samoiniciativnost, odprto komuniciranje, znanje in inovativnost, fleksibilnost) so skladne z drugimi šestimi spremenljivkami, kar je značilnost odličnih organizacij. Te vrednote so večinoma skladne tudi z opredeljenimi vrednotami podjetja, hkrati pa dopolnjujejo vrednote prevladujočih dveh tipov kultur podjetja. Majhno odstopanje med vrednotami, ki jih ima podjetje v svoji osebni izkaznici, in tistimi, ki so rezultat analize, je le pri dveh vrednotah. Le slaba petina zaposlenih meni, da so njihove vrednote usmerjenost k ciljem oziroma rezultatom dela, kljub temu pa se 84,1 odstotka zaposlenih večinoma strinja s trditvijo, da so bolj kot proces dela pomembni rezultati doseženega cilja.

Analiza razumevanje kulture podjetja je pokazala, da ima podjetje glede na organizacijsko kulturo in povezanost vseh sedmih spremenljivk McKinseyevega modela večinoma lastnosti, značilne za odlična podjetja. Lastnosti odličnih organizacij pripomorejo k graditvi močne organizacijske kulture, saj težijo k enotnosti in skupinskemu oblikovanju ciljev podjetja.

Glede na ugotovitve prejšnjih analiz, da so sestavni deli sedmih spremenljivk povezani med seboj, sklepam, da so do neke mere medsebojno tudi močno povezani. Ob predpostavki, da zaradi opravičljivih razlogov, navedenih v točki 6.2.4.1, izključimo iz analize moči organizacijske kulture vse tiste zaposlene, ki so svoje mnenje izražali kot neopredeljeni, lahko iz rezultatov, ki jih prikazuje Slika 17, ugotavljam, da površina ploskve tistih, ki se večinoma strinjajo s trditvami, krepko prevladuje nad tistimi, ki so izrazili, da se s trditvami večinoma ali sploh ne strinjajo.

Glede na neposredno opazovanje načina dela v podjetju menim, da ima organizacijska kultura podjetja poseben stil vodenja in način delovanja, ki ni podoben klasičnim načinom vodenja podjetja. Vodstvo zagovarja t. i. vitko komunikacijo in politiko odprtih vrat, namesto novoletnih poslovnih daril namenja sredstva v dobrodelne namene, organizira veliko neformalnih srečanj in druženj, hkrati pa mladim in perspektivnim kadrom omogoča zelo hitro prevzemanje odgovornosti. Na podlagi neposrednega opazovanja je mogoče sklepati, da ima obravnavano podjetje na nek način močno organizacijsko kulturo, saj sta za podjetje značilna poseben način dela in vodenja.

Analiza moči organizacijske kulture je z metodami opisne statistike pokazala, da kar 80,95 odstotka odgovorov na vse trditve ustreza definiciji homogenosti, ki jo podajam v točki 6.2.4.2. Različni načini preverjanja homogenosti organizacijske kulture podjetja kažejo na to, da je kultura podjetja Adacta dovolj močna, da so zanjo značilne prednosti močnih organizacijskih

kultur (enotnost, edinstvenost, uspešnost) in da se z lahkoto izogne slabostim, ki veljajo za močne kulture (aroganca, sledenje napačnemu cilju, biti sama sebi namen).

Na podlagi opravljenih analiz lahko trdim, da je podjetje Adacta dokaj odlična organizacija. Čeprav je ni mogoče uvrstiti v skupino popolno odličnih organizacij, je še zlasti pomembno, da se vrhnji management teh pomanjkljivosti zaveda in jih želi tudi odpraviti. Vodstvo ima torej vse možnosti, da podjetje popelje med odlične organizacije, saj njihova močna organizacijska kultura podjetja temelji tudi na zaupanju.

7.1.1 PREDNOSTI

Prednost dejanske organizacijske kulture podjetja je zlasti v tem, da si jo zaposleni želijo obdržati. Kultura je dovolj močna, da zaposlenim omogoča hitre in usmerjene akcije zoper konkurenco ali za stranke, hkrati pa pripomore k večjemu uspehu poslovanja podjetja, saj je dokazano, da je močna organizacijske kultura povezana z višjo rastjo čistega dohodka, z obračanjem kapitala in doseganjem večje vrednosti delnic.

Prednost te kulture podjetja je tudi v tem, da ne gre za zelo močno kulturo, kar pomeni, da ima vse potencialne, da še naprej sledi pravemu cilju, da ne postane arogantna in namenjena sama sebi. Poleg tega v njej prevladuje tip kulture, za katerega je značilen večji poslovni uspeh, saj poudarja vrednote fleksibilnosti in inovativnosti. Kultura temelji na zaupanju, ki ni le vsestransko pomembna spremenljivka, temveč v podjetju omogoča delitev znanja - najpomembnejši del organizacijskega učenja, ki danes predstavlja eno pomembnejših lastnosti odličnih organizacij.

Prednosti podjetja izhajajo tudi iz vseh lastnosti njene organizacijske kulture, ki so značilne za odlične organizacije. Zaradi neformalne strukture je v spreminjajočem se poslovnem okolju podjetje dovolj fleksibilno, da se lahko hitro prilagodi. Zaposleni zaradi prevladujoče kulture sprejemajo naloge kot etično obveznost, s svojimi vodji komunicirajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, medsebojno se cenijo in razumejo, konflikte pa rešujejo v skupno korist. Zaposleni v podjetju veljajo za ustvarjalne in iznajdljive, predloge za izboljšave dajejo vsi, hkrati pa so v delo pripravljene vlagati še dodaten napor, kadar se to od njih zahteva.

7.1.2 SLABOSTI

Na poti k odličnejši organizaciji je precejšnja ovira organizacijske kulture podjetja v tem, da zaposleni nimajo dovolj jasne predstave o ciljih podjetja in njegovi strategiji, kar pomeni, da se z njim težje poistovetijo in ciljem težje sledijo. Velika slabost je zlasti to, da zaposleni ne sodelujejo pri oblikovanju ciljev podjetja. Opozoriti je treba še na pomanjkljiv sistem usposabljanja zaposlenih, saj je iz raziskav znano, da lahko odlične organizacije, za katere je značilen dober sistem usposabljanja, dosežajo nadpovprečne rezultate tudi s povsem povprečnimi posamezniki.

Poleg tega kar dobra polovica zaposlenih meni, da dober delovni rezultat ni hitro opažen, niti mu vedno ne sledi ustrezna pohvala ali nagrada in le polovica zaposlenih je prepričanih, da so dovolj motivirani za doseganje visokih rezultatov. V podjetju torej premalo poudarjajo skupinske uspehe, na podlagi katerih bi lahko zaposlenim utrdili prepričanje, da skupaj veliko zmorejo, da

se zmorejo še česa naučiti in da je delitev znanja pomembna za njihov osebni razvoj kot tudi za razvoj podjetja.

7.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU ADACTA

Zaposlenim bi bilo treba jasno predstaviti cilje, strategijo in vizijo podjetja, da bi se lahko z njimi poistovetili in bolje sledili strategiji razvoja podjetja. Hkrati bi bilo treba zaposlene spodbujati, da sodelujejo pri oblikovanju ciljev podjetja, kar bi omogočilo, da bi bili podjetju še bolj predani, več bi bilo novih idej, zaposleni bi se počutili pomembnejše in bi si še bolj prizadevali, da dosežejo cilje.

Predlagam, da v podjetju dosledno začno opravljati letne pogovore. Z njimi naj bi zaposlenim individualno predstavljali cilje, strategijo in vizijo podjetja in jih spodbudili k dajanju predlogov. Letne pogovore naj opravljajo nadrejeni delavci oz tisti, ki v podjetju veljajo za mentorje. Letni pogovor mentorja mora biti skrbno pripravljen, poleg tem o razvoju podjetja naj vsebuje tudi teme o osebnostnem in strokovnem razvoju vsakega posameznega zaposlenega. Tako kot podjetje potrebuje strategijo razvoja, tako je treba tudi z vsakim posameznikom oblikovati cilj in strategijo osebnostnega in strokovnega razvoja.

Večjo ozaveščenost o ciljih in strategiji bi podjetje lahko doseglo tudi z t.i. »debatnimi uricami«, če bi vsake pol leta pozvalo vse zaposlene, ki želijo sodelovati pri diskusijah o prihodnosti podjetja, da se jih udeležijo. S programom »debatnih uric« bi podjetje prišlo ne le do novih in svežih idej (več glav več ve), temveč bi doseglo večjo ozaveščenosti zaposlenih, da so del podjetja, ki jim omogoča, da skozi cilje podjetja uresničujejo tudi svoje lastne cilje. Motivacija in zavzetost zaposlenih bi se povečali, kar bi podjetju omogočalo razvoj še močnejše kulture in odličnejše organizacije. Od takšnih uric bi podjetje nedvomno imelo korist, med drugim bi jim omogočile uresničitev tistega dela strategije podjetja, ki se navezuje na skrb za zaposlene.

Sistem usposabljanja bi morali zastaviti na način, da bi pripomogel k večji učinkovitosti in osebnostni rasti zaposlenih, hkrati pa bi izboljšal poslovne rezultate podjetja. Temeljiti mora na mentorstvu in točno opredeljenih nalogah. Zaposlenim naj omogoča učinkovito pridobivanje informacij, potrebnih za uspešno opravljanje dela (na tedenskih sestankih zaposlenih in njihovih mentorjev bi se morali sproti pogovarjati o problemih, s katerimi se zaposleni spoprijemajo pri svojem delu, in ugotovitvah, saj se tako povečuje tudi delitev znanja in izkušenj ter poudarja pomen skupinskega dela). Zaposlenim je treba omogočati strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje, ki ga na podlagi pripravljenega strateškega načrta vsakega posameznega zaposlenega lahko izvajajo notranji ali zunanji sodelavci.

Vzpostaviti je treba dober sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, da jih bo spodbujal k doseganju visokih rezultatov, nagrajevati pa kvalitetno in dosledno opravljeno delo, saj bodo zaposleni tako še v večji meri sprejeli sistem kontroliranja za lastno usmerjanje svojih delovnih nalog. Vodje naj se zavedajo, da je zaposlene za vsako dobro opravljeno delo potrebno pohvaliti, ker tako dobijo potrditev, kako je treba opraviti nalogo. Ljudje smo večinoma egocentrični, kar pomeni, da potrebujemo pozornost. Zaposleni morajo dobiti občutek pomembnosti, svobode, zato je toliko bolj pomembno, da se jih za uspešne rezultate nagrajuje (ne samo z denarjem)

predvsem z dejanji (pohvala, spodbuda), ker se tako povečuje motivacija za delo. Pohvale naj bodo korektno izrečene ob navzočnosti preostalih zaposlenih, da bodo uvideli, za kakšne rezultate lahko postaneš v podjetju »heroj«. Hkrati naj se zaposlene spodbuja, naj namesto tekmovanja znotraj podjetja, tekmujejo v skupnem boju proti konkurenci podjetja.

V podjetju naj veliko govorijo o skupnih dosežkih, uspehih in neuspehih, ker je to način, da se zaposleni učijo drug od drugega. Poleg tega se posameznik poistoveti z organizacijo in vidi sebe kot del najuspešnejšega in najboljšega podjetja. Posebej je treba nagrajevati delavce, ki so pripravljeni deliti znanje z drugimi in pomagati sodelavcem k doseganju želenih rezultatov. Predlagam uvedbo vprašalnikov (denimo, kdo ti pri delu najbolj pomaga z nasveti, kdo je vedno na voljo, kdo daje zaposlenim koristne nasvete), ki bodo omogočili meritve na področju delitve znanja.

Pomembno je, da se vrhni management zaveda pomanjkljivosti, ki podjetju trenutno ne omogočajo klasifikacije med povsem odlične organizacije. V skladu s tem naj pripravi strateški plan izboljšav, ta naj vsebuje tudi načrt, kako bi podjetje ohranjalo pozitivne lastnosti svoje organizacijske kulture, se z njimi prilagajalo spremembam okolja in gradilo na uspešnosti. Prepričana sem, da bo podjetje ob upoštevanju predlogov premostilo vrzel med vrhnjim managementom in ostalimi zaposlenimi, ki jo v analizi prikazujem z obstojem subkultur. Rezultat tega bo seveda še močnejša organizacijska kultura, s še bolj usmerjenimi akcijami, na poti do še večje uspešnosti.

8 SKLEPNE MISLI

Z razvojem posameznih ravni organizacijske kulture se ukvarja čedalje več podjetij. V svoje spletne predstavitve zapisujejo vrednote, poslanstvo, vizijo, strategijo podjetja, itd. Vprašanje pa je, ali to počnejo le zato, da se pridružujejo večini čedalje bolj razvijajočega se podjetništva, ali se resnično zavedajo pomena organizacijske kulture in imajo zato dejanske razloge, da se je lotevajo resno in načrtno.

Definicije organizacijske kulture so predvsem osredotočene na razločevanje ravni organizacijske kulture in na močno ter šibko kulturo. Še vedno ni univerzalne definicije organizacijske kulture, Peters in Waterman v svoji knjigi »In Search of Excellence« (1982) trdita, da je močna organizacijska kultura uspešnejša od šibke. Temu pritrjuje Hofstedova raziskava o homogenosti in heterogenosti organizacijske kulture. Torej so močne organizacijske kulture praviloma uspešnejše, vendar v kriznih trenutkih težavnejše za spremembo.

Organizacijska kultura je močno povezana z odličnostjo organizacije. Ker so odličnejše organizacije praviloma uspešnejše, organizacije z močno kulturo pa uspešnejše v primerjavi s šibko kulturo, na podlagi teorije sklepam, da je za odlično organizacijo načeloma značilna močna organizacijska kultura.

S pomočjo opravljene raziskavi sem z modelom sedmih spremenljivk poskušala doumeti kulturo podjetja, jo opredeliti glede na lastnosti, značilne za odlične organizacije. Analizo Cameron-Quinn modela sem vključila zaradi njegove širine. Njuna metodologija temelji na OCAI instrumentu, katerega temelj je teoretični model konkurenčnih vrednot (podrobnosti tega modela so v Prilogi 2). Ta model nam pomaga analizirati in interpretirati velik del organizacijske

kulture, saj je empirično izpeljan in je eden od modelov, ki zajema veliko število predlaganih dimenzij organizacijske kulture. Vključevanje metodologije močnih in šibkih kultur ter spremenljivke zaupanje so omogočile nadgraditev analize, vezane na organizacijsko kulturo in uspešnost podjetja. Po mojem mnenju, je zaupanje temelj za vzpostavitev močne organizacijske kulture, ki jo različni avtorji povezujejo z večjo uspešnostjo.

Opravljen analiza je v celoti podala dokaj realno sliko organizacijske kulture podjetja. Ker so podatki zanesljivi, so realno uporabni, še zlasti rezultati po metodi Cameron-Quinn; v analizo je bila zajeta skoraj večina zaposlenih (89 odstotkov) v podjetju, metoda za analiziranje pa velja za dober kazalec organizacijske kulture. Analiza razumevanja kulture po modelu sedmih spremenljivk bi omogočila še realnejšo sliko, če bi bilo mogoče v vprašalnik vključiti več trditev. Vendar bi pri tem naletela na oviro; zaposleni bi težje posvetili več kakor uro časa izpolnjevanju vprašalnika in bi tako verjetno vrnili manj izpolnjenih vprašalnikov. Kljub temu menim, da analiza prikazuje realno sliko kulture podjetja, še zlasti ker je vključevala štirimesečno neposredno opazovanje, pogovore z zaposlenimi in uporabo vseh internih gradiv.

Raziskava je pokazala, da je kultura podjetja - kljub močni orientiranosti h kulturi klana in adhoc kulturi - usmerjena tudi k rezultatom. Usmerjenost k rezultatom je tipična lastnost uspešnih podjetij, hkrati pa po teoriji Hofsteda velja značilna korelacija med močjo kulture in stališčem k rezultatom usmerjene organizacijske kulture. Na podlagi tega lahko uspešnost podjetja Adacta povezujem z močjo organizacijske kulture. Po rezultatih raziskave ima podjetje Adacta poleg močne organizacijske kulture tudi večino lastnosti odličnih organizacij. Obe opredelitvi imata svojo podlago v 25-odstotni letni rasti prometa, nadpovprečni dodani vrednosti na zaposlenega v svoji panogi in vsakoletnem povečevanju dobička. Rezultati raziskave analiziranega podjetja so pokazali pozitivno korelacijo finančnih učinkov močnih organizacijskih kultur in odličnih podjetij. Ali je ta korelacija v tem primeru tudi statistično značilna, pa bi bilo mogoče dokazati le z obširnejšo raziskavo, ki bi vključevala tudi druga podjetja, saj je analizirano podjetje za takšno preverjanje premajhno.

Formula uspeha idealne organizacijske kulture ne obstaja, saj je treba upoštevati, da se struktura organizacijske kulture in njene spremenljivke spreminjajo glede na različne industrijske panoge, okolje in čas. Vsaka organizacijska kultura ima svoje dobre in slabe strani, svoje prednosti in nevarnosti. Pomembno je, da je dovolj fleksibilna in se je sposobna prilagajati spremembam okolja in potrebam trga, še preden se znajde v kriznih razmerah.

Čedalje pomembnejši del organizacijske kulture postaja komunikacija in z njo povezano zaupanje. To je najmočnejši instrument, ki omogoča še uspešnejši razvoj podjetja in poleg močne kulture vodi v še odličnejšo organizacijo. Dovolj trdno zaupanje omogoča nesebično delitev znanja, izkušenj in modrosti med zaposlenimi, kar danes predstavlja enega najmočnejših instrumentov organizacijskih kultur.

Kulturo je zaradi kompleksnosti in specifičnosti zelo težko posnemati ali kopirati in prav to daje organizacijski kulturi velik potencial za oblikovanje vzdržljive prednosti. Od vodstva vsakega posameznega podjetja pa je odvisno, kako bo oblikovalo svojo organizacijsko kulturo in kakšno strategijo razvoja bo ubralo, da bo skupaj z zaposlenimi lahko uresničilo svojo vizijo in živelo svoje poslanstvo.

LITERATURA

1. Albrecht Karl, Albrecht Steven: The Creative Corporation. Illinois : Dow Jones-Irwin, Homewood, 1987. 218 str.
2. Ashkanasy Neal M., Wilderom Celeste P. M., Peterson Mark F.: Handbook of organizational culture and climate. California: Sage Publications, Inc., 2000. 629 str.
3. Banner David K., Gagné Elaine T.: Designing Effective Organizations, Traditional and Transformational Views. California : Sage Publications, Inc, 1995. 480 str.
4. Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S.: Economics of Strategy. 3rd Edition. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2004. 632 str.
5. Cameron Kim S., Quinn Robert E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework. California : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1999. 221 str.
6. Češnovar Tone : Merjenje organizacijske kulture in merjenje klime. Inštitut USP. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje/>], 2001.
7. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. 8th Edition Cincinnati. B.k. : South Western College Publishing, 2003. 656 str.
8. Daft Richard L., Marcic Dorothy: Understanding Management. 4th Edition. Ohio : Thomson South Western, 2004. 720 str.
9. Deal Terrence E., Kennedy Allan A.: Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life. 1st Edition. New York : Perseus Books Group, 2000. 232 str.
10. Deshpandé Rohit, Farley J. U., Bebbster Jr. F. E. : Corporate culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, Birmingham, 57 (1993), str. 23-37.
11. Dimovski Vlado, Škerlavaj Miha : Brez organizacijskega učenja ni odličnosti. Zbirka Manager, Ljubljana, 2004, 6, str. 46.
12. Flamholtz Eric : Corporate Culture and the Bottom Line. European Management Journal, London, 19(2001), 3, str. 265-275.
13. Frost Peter J.: Organizational culture. California : Sage publications, 1985. 420 str.
14. Goffee Rob, Jones Gareth: The Character of Corporation. New York : Harper-Collins Publishers, 1998. 229 str.
15. Gruban Brane : Nova managerska teorija ali teologija? Organizacijske interne komunikacije tretje generacije. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/>], 06.02.2002.
16. Gruban Brane : HRM: »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami?: (Nova) Organizacijska Kultura in Vrednote. HRM, Ljubljana, 1(2003), 1, str. 8-13.
17. Gruban Brane : Zaupanje v moč ali moč zaupanja. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje/>], september 2004.
18. Gruban Brane : Odnosi z zaposlenimi. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/>], 26.05.2005.
19. Harrison Roger: Diagnosing Organizational Culture. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. 32 str.
20. Heskett L. James, Kotter John P.: Corporate Culture and Performance. New York : The Free Press, 1992. 214 str.

21. Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan: Cultures and Organizations, Software of the mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York : McGraw-Hill, 2005. 434 str.
22. Ivanko Štefan: Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu. Kranj : Moderna organizacija, 1990. 252 str.
23. Ivanko Štefan: Urejenost podjetja, strukture in procesi. Koper : Visoka šola za management v Kopru, 1999. 180 str.
24. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard: Exploring corporate strategy. 7th Edition. Essex : Financial Times Prentice Hall, 2005. 1033 str.
25. Koražija Nataša : Kako ozdraviti kulturo tarnanja. Manager, Ljubljana, 2004, 9, str. 65.
26. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 243 str.
27. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 356 str.
28. Lismen L. M. Chan, Schaffer Margaret A., Snape Ed : In search of sustained competitive advantage. International Journal of Human Resource Management, London, 15:1 February 2004. str. 17-35.
29. Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 185 str.
30. Pascale Richard Tanner, Athos Anthony G.: The Art of Japanese Management. New York : Penguin Book, 1981. 221 str.
31. Peters J. Thomas, Waterman Jr. Robert H.: In Search of Excellence. London : Harper & Row, 1982. 360 str.
32. Rousseau Denise M. : Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods. Schneider B., Organizational Climate an Culture. 1st Edition. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1990. str. 153-192.
33. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000, 154 str.
34. Schein Edgar: Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition. San Francisco : Jossey-Bass Inc., 1992. 418 str.
35. Schein Edgar: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco : Jossey-Bass Inc., 1999. 199 str.
36. Siehl Caren, Martin Joanne : Organizational culture: a key to financial performance?. Schneider B., Organizational Climate an Culture. 1st Edition. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1990. 241-281 str.
37. Sweeney Paul D., McFarlin Dean B.: Organizational behavior, solutions for management, international edition. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2002. 476 str.
38. Tavčar Mitja I.: Osnove managementa. Portorož : Visoka pomorska in prometna šola v Piranu, 1995. 263 str.
39. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV založba, 2001. 268 str.
40. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.

VIRI

1. Learning organization: The 7Ss of culture. [URL: <http://www.hq.usace.army.mil/cepa/learning/seven.htm>], 08.04.2003.
2. Strategic management: The Seven Ss model. [URL: http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_7s.html], 25.05.2005a.
3. Strategic management: The Seven Ss model. [URL: http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_stategy.html], 25.05.2005b.
4. Usace's Learning Doctrine. [URL: <http://www.hq.usace.army.mil/cehr/cehr/HCSstrategicPlan/APPENDIX%20H.pdf>], 10.04.2005.
5. Interna gradiva podjetja Adacta d.o.o., 2004.
6. Predstavitev podjetja Adacta d.o.o. [URL: <http://adacta.si>], 2005.

PRILOGE

KAZALO

| | |
|--|----|
| PRILOGA 1: Vprašalnik | 1 |
| PRILOGA 2: Temelj OCAI instrumenta | 7 |
| PRILOGA 3: Grafični prikaz dejanske in želene organizacijske kulture po posameznih sklopih trditev (n=63) | 8 |
| PRILOGA 4: Tabela izračunov statističnih mer | 9 |
| PRILOGA 5: Grafični prikaz po posameznih spremenljivkah | 10 |
| PRILOGA 6: Organigram podjetja | 11 |

PRILOGA 1: Vprašalnik

Pozdravljen-a,

v podjetju poteka raziskava analize organizacijske kulture vašega podjetja. Da bodo rezultati čim bolj reprezentativni, vas prosim, da si vzamete 30 minut časa in vprašalnik iskreno izpolnite. Da bi vam omogočili čim bolj sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko. Anonimnost je zagotovljena.

1. Prvi sklop vprašanj obsega osnovne podatke, zato obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Področje dela: | 3. Koliko časa že delate v podjetju Adacta: |
| A Poslovne rešitve | A 0-1 let |
| B Finančne in bančne rešitve | B 1-3 let |
| C Telekomunikacijske rešitve | C 3-5 let |
| D Druga področja | D 5 in več let |
| 2. Spol: | 4. Starost: |
| A moški | A 20-25 let |
| B ženski | B 25-30 let |
| | C 30-35 let |
| | D 35 in več let |

2. Odgovorite na prvih šest sklopov in ocenite organizacijsko kulturo tako, kot jo vidite in doživljate danes:

TRENTNO STANJE

Vsako od šestih vprašanj ima 4 alternative. Med te alternative razdelite 100 točk in sicer glede na to, koliko posamezna trditev ustreza opisu kulture v podjetju (*Npr.: če pri 1. sklopu alternativa A najbolj ustreza opisu, alternativa B in C sta zelo blizu, alternativa D pa nima skoraj nobene podobnosti z organizacijsko kulturo vašega podjetja, boste MORDA dali A 55 točk, B in C vsaki po 20 točk ter D 5 točk*). Pri tem bodite pozorni, da bo seštevek vedno **enak 100**.

| | 1. Glavne značilnosti podjetja | danes |
|---|---|-------|
| A | Podjetje je osebnju zelo prijazno. Vsi zaposleni smo kot velika družina. Medsebojno si veliko pomagamo. | |
| B | Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni se radi izkažemo in smo pripravljeni tvegati. | |
| C | V podjetju so predvsem pomembni doseženi rezultati. Glavni cilj je, da so naloge dokončane. Zaposleni so medsebojno zelo tekmovalni in stremijo k dosežkom. | |
| D | Podjetje ima jasno strukturo in sistem kontrole. Formalna pravila so tista, ki določajo način dela zaposlenih. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|---|-------|
| | 2. Način vodenja | danes |
| A | Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju pri delu. | |
| B | Vodstvo v podjetju ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje. | |
| C | Vodstvo je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja. Cilje uresničujemo smiselno, vendar lahko tudi zelo agresivno. | |
| D | Vodstvo podjetja je usmerjeno zlasti h koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu poteku dela. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|---|-------|
| | 3. Sistem ravnanja z zaposlenimi | danes |
| A | Način vodenja v podjetju temelji na timskem delu, sodelovanju in doseganju soglasja med zaposlenimi in vodjo. | |
| B | Managerji podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo možnost svobodnega razmišljanja. | |
| C | Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev. | |
| D | Način vodenja v podjetju temelji na stabilnih odnosih (brez konfliktov), zagotovitvenosti in ustreznosti delovnega mesta. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|--|-------|
| | 4. »Lepilo organizacije« | danes |
| A | Organizacijo prevevata zvestoba in medsebojno zaupanje. Predanost zaposlenih podjetju je zelo visoka. | |
| B | Organizacijo prevevata stremljenje k nenehnemu napredku in inovativnost. Biti vedno v samem vrhu. | |
| C | Organizacijo prevevajo pretekli dosežki in želja po izpolnitvi zastavljenih ciljev. Pogosto sta navzoča zmagovalni duh in agresivnost. | |
| D | Organizacija se naslanja na formalna pravila in politiko podjetja. V podjetju se izogibajo nepredvidljivim stvarem. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|--|-------|
| | 5. strateški poudarki | danes |
| A | Za organizacijo je pomemben zlasti razvoj zaposlenih. Organizacija ceni zaupanje, odprtost in sodelovanje. | |
| B | Organizacijo zanimata predvsem pridobivanje novih virov in novi izzivi. Poskušajo vedno nekaj novega in najbolj cenijo nove priložnosti. | |
| C | Organizacija poudarja tekmovalnost in doseganje rezultatov. Najbolj cenjena sta doseganje ciljev in uspeh na trgu.. | |
| D | Organizacija poudarja zlasti stabilnost in trajnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarem štejejo za pomembno. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|--|-------|
| | 6. merilo uspeha | danes |
| A | Merilo uspeha organizacije je: razvoj zaposlenih na podlagi izobraževanja, uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihove predanosti podjetju. | |
| B | Merilo za uspeh organizacije je najbolj unikaten oz. najnovejši izdelek. Podjetje je na svojem področju vodilni inovator. | |
| C | Merilo za uspeh organizacije je zmagovalni položaj na trgu in izločitev svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha. | |
| D | Merilo uspeha organizacije je učinkovitost. Pomembno je, da se podjetje drži dogovorjenih rokov izvedbe in pri tem posluje z najnižjimi možnimi stroški. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

3. Tokrat na isti način odgovorite na naslednjih šest sklopov, vendar imejte v mislih organizacijsko **kulturo, ki bi si jo želeli** v prihodnje. Ne ozirajte se na prejšnje ocenjevanje. Odgovorite tako, da bodo odgovori dejansko odražali želeno organizacijsko kulturo podjetja.

ŽELENO STANJE

| | | |
|---|---|--------|
| | 1. Glavne značilnosti podjetja | želeno |
| A | Podjetje je osebnju zelo prijazno. Vsi zaposleni smo kot velika družina. Medsebojno si veliko pomagamo. | |
| B | Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni se radi izkažemo in smo pripravljeni tvegati. | |
| C | V podjetju so predvsem pomembni doseženi rezultati. Glavni cilj je, da so naloge dokončane. Zaposleni so med sabo zelo tekmovalni in stremijo k dosežkom. | |
| D | Podjetje ima jasno strukturo in sistem kontrole. Formalna pravila določajo način dela zaposlenih. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|---|--------|
| | 2. Način vodenja | želeno |
| A | Vodstvo je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju pri delu. | |
| B | Vodstvo v podjetju ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje. | |
| C | Vodstvo je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja. Cilje uresničujemo smiselno, vendar lahko tudi zelo agresivno. | |
| D | Vodstvo podjetja je usmerjeno zlasti h koordiniranju, organiziranju in sprotneemu ter učinkovitemu poteku dela. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|--|--------|
| | 3. Sistem ravnanja z zaposlenimi | želeno |
| A | Način vodenja v podjetju temelji na timskem delu, sodelovanju in doseganju soglasja med zaposlenimi in vodjo. | |
| B | Managerji podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo možnost svobodnega razmišljanja | |
| C | Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev. | |
| D | Način vodenja v podjetju temelji na stabilnih odnosih (brez konfliktov), zagotovitvi in ustreznosti delovnega mesta. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|--|--------|
| | 4. »Lepilo organizacije« | želeno |
| A | Organizacijo prevevata zvestoba in medsebojno zaupanje. Predanost zaposlenih podjetju je zelo visoka. | |
| B | Organizacijo prevevata stremljenje k nenehnemu napredku in inovativnost. Biti vedno v samem vrhu. | |
| C | Organizacijo prevevajo pretekli dosežki in želja po izpolnitvi zastavljenih ciljev. Pogosto sta navzoča zmagovalni duh in agresivnost. | |
| D | Organizacija se naslanja na formalna pravila in politiko podjetja. V podjetju se izogibajo nepredvidljivim stvarim. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|--|--------|
| | 5. strateški poudarki | želeno |
| A | Za organizacijo je pomemben zlasti razvoj zaposlenih. Organizacija ceni zaupanje, odprtost in sodelovanje. | |
| B | Organizacijo zanimata predvsem pridobivanje novih virov in novi izzivi. Poskušajo vedno nekaj novega in najbolj cenijo nove priložnosti. | |
| C | Organizacija poudarja tekmovalnost in doseganje rezultatov. Najbolj cenjena sta doseganje ciljev in uspeh na trgu.. | |
| D | Organizacija poudarja zlasti stabilnost in trajnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarim štejejo za pomembno. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

| | | |
|---|--|--------|
| | 6. merilo uspeha | želeno |
| A | Merilo uspeha organizacije je: razvoj zaposlenih na podlagi izobraževanja, uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihove predanosti podjetju. | |
| B | Merilo za uspeh organizacije je najbolj unikaten oz najnovejši izdelek. Podjetje je na svojem področju vodilni inovator. | |
| C | Merilo za uspeh organizacije je zmagovalni položaj na trgu in izločitev svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha. | |
| D | Merilo uspeha organizacije je učinkovitost. Pomembno je, da se podjetje drži dogovorjenih rokov izvedbe in pri tem posluje z najnižjimi možnimi stroški. | |
| | Skupaj | 100 |

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

4. Četrty sklop vprašalnika sestavljajo različne trditve, ki se nanašajo na različne vidike dojemanja organizacije in njenega delovanja. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujete hitro, pri posameznih trditvah se ni treba dolgo zadrževati. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici. Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami, pri tem imejte v mislih celo organizacijo, kolikor jo poznate.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|----------------------|------------------|----------------------|-----------------------|
| Sploh se ne strinjam | Delno se ne strinjam | Niti da, niti ne | Večinoma se strinjam | Popolnoma se strinjam |

| | | |
|----|---|-----------|
| 1 | Zaposleni v podjetju veljamo za ustvarjalne in iznajdljive. | 1 2 3 4 5 |
| 2 | V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje | 1 2 3 4 5 |
| 3 | Dober delovni rezultat se v podjetju hitro opazi, je pohvaljen in tudi nagrajen. | 1 2 3 4 5 |
| 4 | Sistem usposabljanja je dober. | 1 2 3 4 5 |
| 5 | Bolj kot proces dela je v podjetju pomemben rezultat doseženega cilja. | 1 2 3 4 5 |
| 6 | Timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo poteka neprestano. | 1 2 3 4 5 |
| 7 | Zaposleni zaupamo v vodje timov. | 1 2 3 4 5 |
| 8 | Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. | 1 2 3 4 5 |
| 9 | Odnosi med zaposlenimi so dobri. | 1 2 3 4 5 |
| 10 | Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela. | 1 2 3 4 5 |
| 11 | V podjetju za posamezno delovno mesto NI vnaprej določenih pravil o tem, kdo s kom komunicira pri sprejemanju odločitev. | 1 2 3 4 5 |
| 12 | Delitev dela (kaj in kako moramo zaposleni delati) se NE izvaja po vnaprej določenih pravilih za vsako posamezno delovno mesto. | 1 2 3 4 5 |
| 13 | V podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. | 1 2 3 4 5 |
| 14 | V podjetju cenimo delo svojih sodelavcev. | 1 2 3 4 5 |
| 15 | Konflikte rešujemo v skupno korist. | 1 2 3 4 5 |
| 16 | Zaposleni se zavedamo, da odprta izmenjava znanj in idej ne prispeva le k dobrobiti podjetja, temveč prvotno prispeva k naši osebni rasti in razvoju. | 1 2 3 4 5 |
| 17 | Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. | 1 2 3 4 5 |
| 18 | Cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim. | 1 2 3 4 5 |
| 19 | Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje. | 1 2 3 4 5 |
| 20 | Naloge, ki izhajajo iz ciljev sprejemamo kot etično obveznost in ne kot zahtevo nadrejenih. | 1 2 3 4 5 |
| 21 | Zaposleni se zavedamo konkurenčnih prednosti podjetja. | 1 2 3 4 5 |
| 22 | Zaposleni s predlogi sodelujemo pri oblikovanju ciljev podjetja. | 1 2 3 4 5 |
| 23 | Sistem kontroliranja (kaj in kako je bilo narejeno) smatramo kot sredstvo za lastno usmerjanje svojih delovnih nalog. | 1 2 3 4 5 |
| 24 | Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela. | 1 2 3 4 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 25 | Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | V podjetju se pogosto govori o skupinskih uspehih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Zaposleni smo dovolj motivirani za doseganje visokih rezultatov. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Zaposleni si medsebojno zaupamo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev idej. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Obkrožite vsaj pet (5) vrednot, za katere menite, da so del skupnih vrednot vašega podjetja.

- | | | | |
|---|----------------------------------|---|------------------------------------|
| A | Medsebojno zaupanje in iskrenost | I | Odrpno komuniciranje |
| B | Medsebojno spoštovanje | J | Zadovoljstvo zaposlenih |
| C | Prijetnost delovnega okolja | K | Medsebojno razumevanje |
| D | Medsebojna pomoč in solidarnost | L | Znanje in inovativnost |
| E | Odgovornost in korektnost | M | Samoiniciativnost in fleksibilnost |
| F | Kreativnost in iznajdljivost | N | Pripadnost podjetju |
| G | Timsko delo | O | Veselje do dela |
| H | Usmerjenost k cilju | P | Delavnost in učinkovitost |

Če med podanimi vrednotami ni pet takšnih, za katere menite, da so del skupnih vrednot podjetja, naštejte pod »drugo« še preostale, za katere menite, da so del podjetja.

Drugo:

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem in vam želim uspešen dan.

PRILOGA 2: TemeljOCAI instrumenta

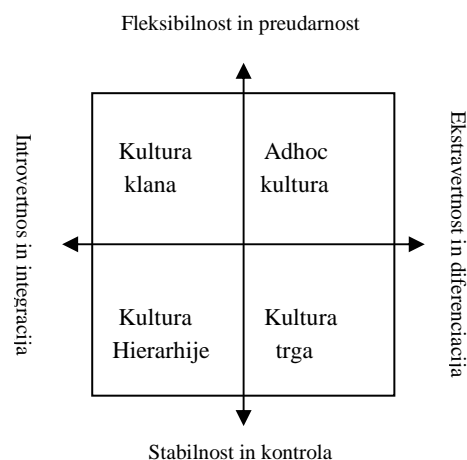
OCAI instrument temelji na teoretičnem modelu konkurenčnih vrednot – CVF (Competing Values Framework) in nam pomaga analizirati in interpretirati velik del organizacijske kulture, saj je bil empirično izpeljan in velja za enega od modelov, ki vključuje veliko število predlaganih dimenzij organizacijske kulture (Cameron, Quinn, 1999, str. 28-30).

Model ima visoko stopnjo skladnosti z dobro poznanimi in sprejetimi kategorijami. Te kategorije govorijo o tem, na kakšen način ljudje razmišljajo o svojih vrednotah in predpostavkah ter o njihovem načinu predelovanja informacij.

Model konkurenčnih prednosti – CVF je bil prvotno izdelan na podlagi glavnih indikatorjev organizacijske kulture. Ključna vprašanja raziskave so se nanašala na glavne kriterije, faktorje, indikatorje in sodbe, ki omogočajo definirati organizacijo kot učinkovito. Rezultati so pokazali devetintrideset indikatorjev učinkovitosti, ki so jih statistično analizirali. Ta analiza je pokazala dve glavni dimenziji, ki sta dobljene indikatorje omogočili urediti v štiri skupine (Cameron, Quinn, 1999, str. 30-33).

Tako ena dimenzija razdeljuje kriterije učinkovitosti na tiste, ki poudarjajo fleksibilnost, preudarnost in dinamičnost, druga dimenzija poudarja stabilnost, urejenost in kontrolo. Nekatere organizacije so lahko učinkovite, če se spreminjajo, prilagajajo in so pri tem vitalne, kot denimo Microsoft in Nike, kjer se zelo pogosto spreminjajo proizvodi in način organiziranosti.. Druge organizacij so prikazane kot učinkovite, če so stabilne in predvidljive. To so denimo večina univerz, vladnih organizacij, konglomeratov. Druga dimenzija loči kriterije učinkovitosti z upiranjem na notranjo orientiranost, integracijo in enotnost kriterijev, ki poudarjajo orientiranost navzven, razlikovanje in rivalstvo. Ti dve dimenziji skupaj tvorita model štirih kvadrantov, pri katerem predstavlja vsak kvadrant posebno skupino indikatorjev učinkovitosti organizacije. Ti indikatorji učinkovitosti predstavljajo posameznikovo videnje o tem, kaj vrednoti pri poslovanju organizacije. Na ta način definirajo svojo predstavo o tem, kaj je dobro, pravilno in primerno. Povedano z drugimi besedami, te štiri skupine kriterijev definirajo skupne vrednote, na podlagi katerih posamezniki sodijo o organizaciji.

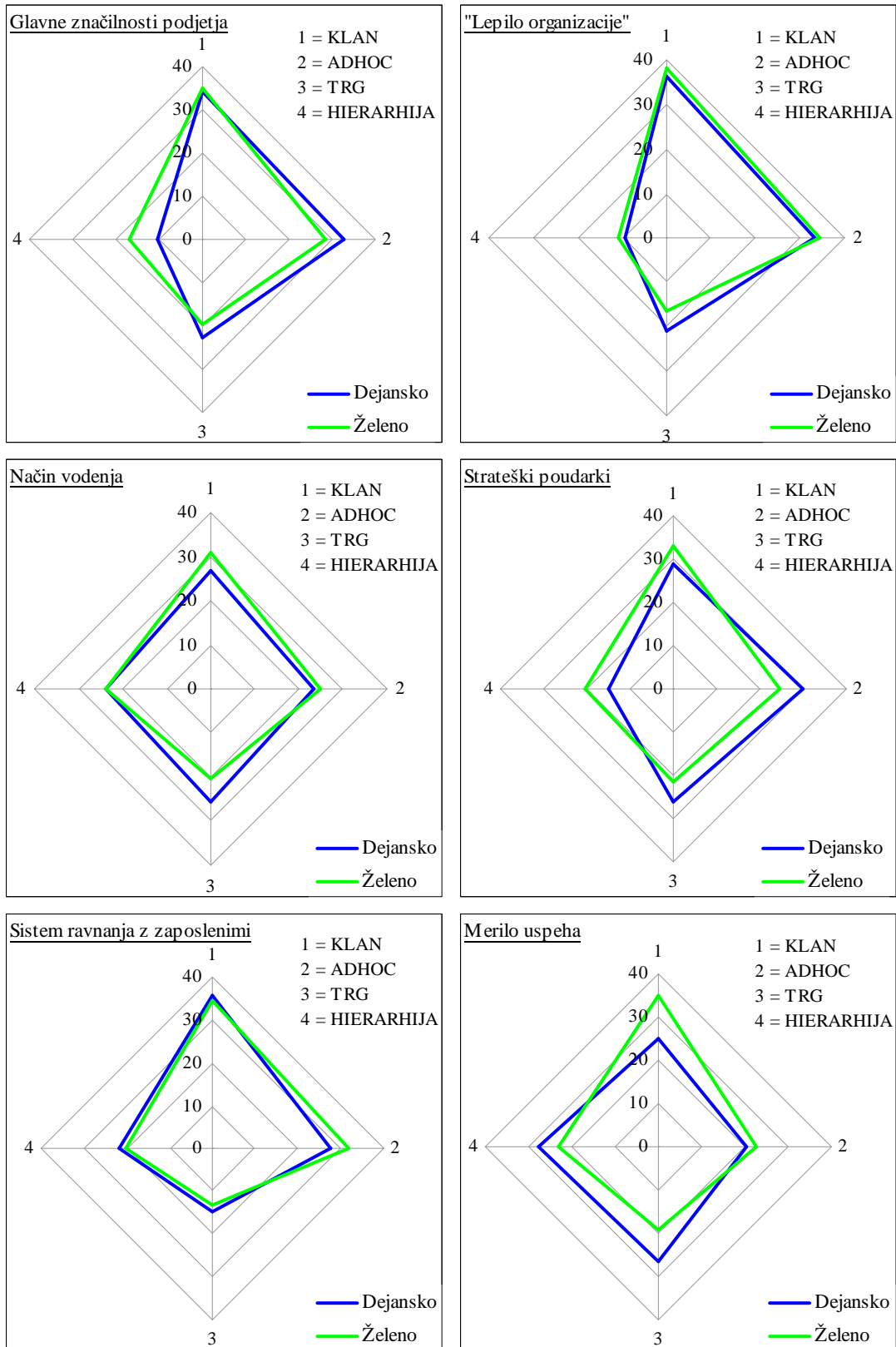
Slika 18: Model konkurenčnih prednosti - CVF



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

PRILOGA 3: Grafični prikaz dejanske in zelene organizacijske kulture po posameznih sklopih trditev (n=63)

Slika 19: Grafični prikaz dejanske in zelene organizacijske kulture podjetja po posameznih sklopih



Vir: Lastna analiza, 2005.

PRILOGA 4: Tabela izračunov statističnih mer

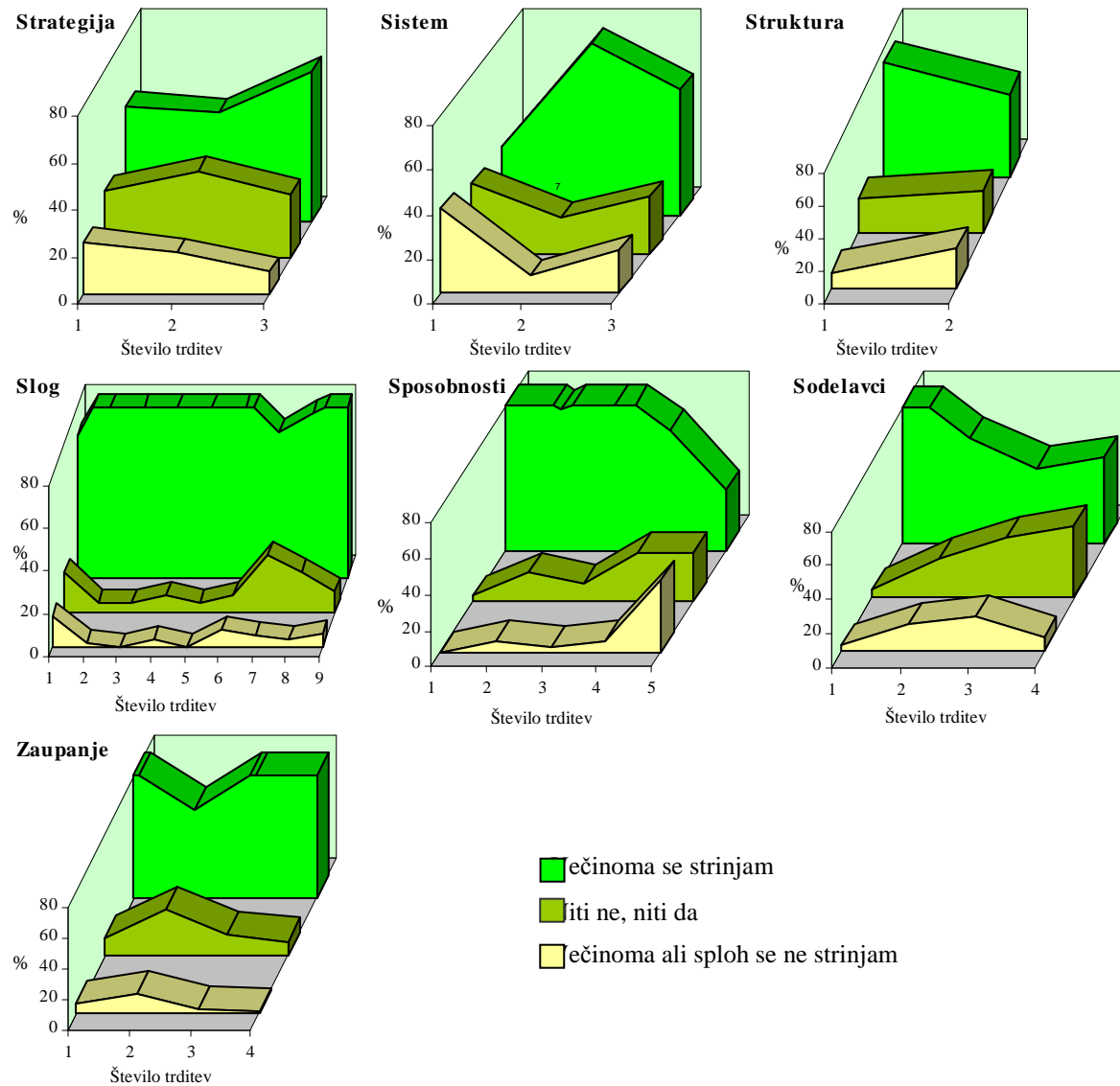
Tabela 6: Izračuni statističnih mer za posamezne spremenljivke

| | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Modus | Koeficient sploščenosti | Koeficient asimetrije |
|--------------------|---------------------|-------------------|-------|-------------------------|-----------------------|
| STRATEGIJA | 2,27 | 0,80 | 3 | -1,26 | -0,54 |
| | 2,29 | 0,74 | 3 | -1,03 | -0,53 |
| | 2,54 | 0,66 | 3 | 0,15 | -1,16 |
| SISTEM | 2,68 | 0,61 | 3 | 2,07 | -1,80 |
| | 1,92 | 0,82 | 1 | -1,53 | 0,15 |
| | 2,37 | 0,78 | 3 | -0,97 | -0,76 |
| STRUKTURA | 2,27 | 0,82 | 3 | -1,32 | -0,55 |
| | 2,60 | 0,66 | 3 | 0,80 | -1,43 |
| SLOG | 2,78 | 0,55 | 3 | 4,94 | -2,45 |
| | 2,64 | 0,57 | 3 | 0,87 | -1,34 |
| | 2,95 | 0,21 | 3 | 17,50 | -4,35 |
| | 2,52 | 0,73 | 3 | -0,05 | -1,21 |
| | 2,92 | 0,32 | 3 | 21,55 | -4,50 |
| | 2,95 | 0,21 | 3 | 17,50 | -4,35 |
| | 2,87 | 0,42 | 3 | 12,11 | -3,50 |
| | 2,76 | 0,58 | 3 | 4,29 | -2,37 |
| | 2,75 | 0,50 | 3 | 2,90 | -1,90 |
| SPOSOBNOSTI | 2,97 | 0,18 | 3 | 28,87 | -5,47 |
| | 2,84 | 0,44 | 3 | 8,39 | -2,95 |
| | 1,94 | 0,85 | 1 | -1,65 | 0,12 |
| | 2,71 | 0,58 | 3 | 2,73 | -1,93 |
| | 2,60 | 0,61 | 3 | 0,66 | -1,29 |
| SODELAVCI | 2,24 | 0,77 | 3 | -1,20 | -0,45 |
| | 2,89 | 0,40 | 3 | 14,72 | -3,86 |
| | 2,43 | 0,64 | 3 | -0,50 | -0,68 |
| | 2,43 | 0,73 | 3 | -0,27 | -1,09 |
| ZAUPANJE | 2,79 | 0,48 | 3 | 4,97 | -2,34 |
| | 2,76 | 0,56 | 3 | 4,28 | -2,31 |
| | 2,44 | 0,71 | 3 | -0,48 | -0,90 |
| | 2,87 | 0,38 | 3 | 10,23 | -3,16 |

Vir: Lastna analiza, 2005.

PRILOGA 5: Grafični prikaz po posameznih spremenljivkah

Slika 20: Posamezne spremenljivke in približno podobni odgovori na njihove trditve



Vir: Lastna analiza, 2005.

PRILOGA 6: Organigram podjetja

Slika 21: Organigram podjetja Adacta



Vir: Interni vir podjetja Adacta, 2005.