

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

RAVNANJU PROJEKTOV NAKLONJENA KULTURA

Ljubljana, september 2007

VALERIJA MARKOVIČ

IZJAVA

Študentka **VALERIJA MARKOVIČ** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. RUDIJA ROZMANA** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 POJMOVANJE IN ZNAČILNOSTI KULTURE.....	3
1.1 Pojmovanje kulture.....	3
1.2 Značilnosti kulture.....	4
1.3 Opredelitev ravni kulture.....	6
1.4 Pojmovanje organizacijske kulture.....	7
1.5 Tipologije organizacijske kulture.....	10
1.6 Situacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijsko kulturo.....	12
1.6.1 Vpliv tehnologije.....	13
1.6.2 Vpliv okolja.....	14
1.6.3 Vpliv velikosti združbe.....	14
1.6.4 Vpliv ciljev in strategij.....	15
1.6.5 Vpliv zaposlenih.....	15
1.6.6 Vpliv nacionalne kulture.....	17
1.6.7 Vpliv lastnikov in ravnateljev.....	19
2 PROJEKTI IN PROJEKTNI MANAGEMENT.....	20
2.1 Pojmovanje managementa.....	20
2.2 Značilnosti projektov.....	21
2.3 Pojmovanje projektnega managementa.....	23
3 KULTURA V PROJEKTNO USMERJENI ORGANIZACIJI.....	24
3.1 Projektom naklonjena kultura.....	24
3.2 Oblikovanje projektom naklonjene kulture.....	27
3.2.1 Analiza in vrednotenje obstoječe kulture.....	28
3.2.2 Zamišljanje nove, projektom naklonjene kulture.....	30
3.2.3 Spreminjanje obstoječe in določanje poti oziroma strategije za doseg želeno projektom naklonjene kulture.....	31
3.3 Oblike vključitve projektov v organizacijo in organizacijska kultura.....	34
3.3.1 Projektno funkcijska ali štabna projektna oblika.....	35
3.3.2 Čista projektna oblika.....	36
3.3.3 Projektno matrična oblika.....	38
4 ANALIZA KULTURE V PODJETJU.....	40
SKLEP.....	42
LITERATURA.....	45
VIRI.....	47
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Ravni kulture	6
Slika 2: Ravni organizacijske kulture.....	9
Slika 3: Od kulture posameznika do kulture dežele	18
Slika 4: Kako se management loteva kulture?.....	33
Slika 5: Projektno funkcijska organizacijska struktura	35
Slika 6: Čista projektno organizacijska struktura	37
Slika 7: Projektno matrična organizacijska struktura	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Organizacijska struktura v odvisnosti od okolja.....	14
--	----

UVOD

Čas 21. stoletja nam je prinesel številne novosti in priložnosti na najrazličnejših področjih. Globalizacija, podiranje časovnih in prostorskih meja, nenehne spremembe, močna konkurenca ter naravna in razvojna protislovja, ki zaznamujejo posamezne predele kontinentov so najbolj vidni ustvarjalci našega življenja. Vsi ti dejavniki pa zahtevajo nove sisteme ureditev, zapostavljanje tradicionalnih in prevzemanje novih vrednot ter vsemu temu prilagojen način življenja in dela. Posledice so lahko pozitivne in negativne ter se kažejo v svojevrstnih izzivih in priložnostih na eni ter naraščajočih obremenitvah ljudi in okolja na drugi strani.

Sodobni ekonomski trendi vedno bolj silijo podjetja, da iščejo nove načine delovanja in opravljajo zadane naloge, s katerimi bi le-tem najlažje sledila ali celo narekovala. Pogosto omenjena in po mnenju nekaterih za današnji čas zelo primerna oblika izvajanja dejavnosti v podjetju je projektni način dela.

Čeprav simpatizerstvo na račun projektne dela močno narašča, Hauc (2002, str. 11) opozarja, da je projekt kot časovno omejen proces star že toliko kot človeštvo. In nadaljuje, da je največje dosežke človek ustvaril s pomočjo enkratnih in časovno omejenih procesov, ne glede na to, na katero področje človeškega delovanja se to nanaša. Njihov namen je vselej bil ustvariti nekaj novega (npr. egipčanske piramide, priprava prve serijske proizvodnje pri Fordu, osvajanje vesolja, zagotavljanje novih energetskih virov, reorganizacija, prenova proizvodnega programa), tako kot danes, ko želimo s projektnim načinom dela zadovoljiti na trgu obstoječe, hitro spreminjajoče se potrebe.

Čeprav projekti postajajo čedalje pogostejši način izvajanja nalog v podjetju, ki zaposlenim omogoča fleksibilno delo, dinamično okolje in ponuja vedno nove izzive, je vedno več tudi takih, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev, kot so roki, stroški in kakovost. Vzroki za nedoseganje ciljev so lahko ravnanje projektov, lahko pa so tudi precej globlje zakoreninjeni in se kažejo v neustrezni kulturi podjetij in drugih združb.

Za projektni način dela je torej značilna svojevrstna kultura, ki se bistveno razlikuje od kulture iz ponavljajoče se proizvodnje, s katero sta lahko zaradi različnih usmeritev celo v nezaželenih konfliktih, kar pa v končni fazi neugodno vpliva na poslovne rezultate podjetja. Zato se mi zdi prav, da v svojem diplomskem delu opozorim na ta problem in skušam najti morebitne načine, ki bi podjetjem pomagali vzpostavljati in razvijati projektom naklonjene kulture.

Namen diplomskega dela je povzeti za prakso uporabne prijeme vzpostavljanja in razvijanja posameznim projektnim strukturam naklonjene kulture, kar bi v končni fazi podjetjem in organizacijam pomagalo k večjemu uresničevanju strategij, doseganju zastavljenih ciljev in večji poslovni uspešnosti.

Cilj diplomskega dela je analiza teoretičnega ozadja organizacijske kulture v projektno usmerjenih organizacijah, izpostava načinov vključitve projektov v organizacijo in pripadajočih specifičnih kultur, prikaz pomena kulture in predlaganje glede na določene obstoječe dejavnike ustrezne kulture.

Poudariti želim, da sta oba pojava, kultura in projekt, posebna; prvi zaradi svoje kompleksnosti in drugi zaradi svojih značilnosti, predvsem enkratnosti. Ljudje pa smo tisti, ki ju prek opravljanja zadanih nalog povezujemo in ali jima skušamo prilagoditi same sebe ali njiju prilagajamo sebi.

Uporabljene metode bodo temeljile na teoretičnih osnovah, ki bodo pomagale opredeliti ključne pojme, predvsem kulture, projektov in projektne managementa, z namenom prikaza različnih strokovnih pogledov na omenjene pojave in širitve njihove uporabne vrednosti. Pri pripravi diplomskega dela bom uporabila strokovno in znanstveno literaturo, vire in prispevke domačih in tujih avtorjev z najnovejšimi dostopnimi teoretičnimi spoznanji s področja projektne managementa, organizacije, antropologije in psihologije.

Diplomsko delo bom razdelila na pet poglavij, ki poleg uvoda in sklepa vključujejo še poglavje o kulturi in njeni povezanosti z organizacijo, o projektih in z njimi povezanim ravnateljstvom, o obstoju organizacijske kulture v projektih in projektno organiziranih podjetjih ter njihovih ključnih značilnostih.

V prvem poglavju bom opredelila pojma kultura in organizacijska kultura. Tak začetek se mi zdi primeren zato, ker bralca že na začetku seznanim z osnovami o ključni tematiki branega gradiva. Skušala bom odgovoriti še na vprašanja, kakšne so posledice močne organizacijske kulture, in organizacijske kulture razvrstila z različnimi poznanimi tipologijami ter poglavje zaključila s ključnimi dejavniki, ki vplivajo na nastanek in razvoj organizacijske kulture.

V drugem poglavju bom predstavila pojma ravnateljstvo ali management in projekt ter njuno povezanost, ki jima bom potem v naslednjem poglavju poiskala pripadajočo organizacijsko kulturo.

V tretjem, ključnem poglavju bom poiskala simbiozo med projekti in njim pripadajočimi kulturami. Navedla bom pričakovanja glede projektom naklonjene kulture in zaželenih vrednot ter proces oblikovanja oziroma spreminjanja organizacijske kulture. Poglavje bom zaključila z grafično in vsebinsko predstavitvijo možnih oblik vključevanja projektov v organizacijo in s pripisovanjem oblikam primernih tipov organizacijskih kultur, ki jih lahko podjetja glede na trenutno organiziranost vzpostavijo in tako izboljšajo pogoje za uspešnejšo doseganje zastavljenih ciljev.

V četrtem poglavju bom na kratko predstavila podjetje, v katerem bom izvedla anketo o stanju projektom naklonjene kulture, in predstavila dobljene rezultate izvedene ankete.

V sklepu bom povzela glavne zaključke diplomskega dela, ki so bistveni za razumevanje obdelane teme in ki kažejo na ključne izsledke z obravnavanega področja. Dodala bom še povzetke rezultatov ankete izvedene v konkretnem podjetju o stanju projektom naklonjene kulture.

Na številnih področjih velikokrat naletimo na ponesrečene prevode in neustrezno poslovenjene strokovne izraze ali neenotnost njihove uporabe. Žal omenjeno zasledimo tudi na področju organizacije. Primer neuspešne usklajenosti prevoda se kaže med drugim tudi v besedi management, ki jo nekateri prevajajo kot vodenje, upravljanje, poslovodenje in še kaj, čeprav Lipovec, Rozman in še kdo opozarjajo, da imamo Slovenci za ta izraz rezerviran ustrezen prevod, in sicer ravnanje (Rozman, 2004, str. 18), medtem ko imajo omenjeni izrazi druge pomene. Sama razumem besedi management in ravnanje kot sopomenki ter ju bom tako tudi uporabljala v diplomskem delu.

1 POJMOVANJE IN ZNAČILNOSTI KULTURE

1.1 POJMOVANJE KULTURE

Izraz **kultura** je večplasten pojem, ki v osnovi izhaja iz latinskega »cultura«, kar pomeni obdelovanje zemlje, gojenje, negovanje in v tem smislu tudi poljedelstvo (Barle et al., 1998, str. 28). Do danes je bilo zapisanih veliko razlag omenjenega pojma, ki se razlikujejo v tem, da so jih navedli avtorji, ki so se med sabo razlikovali po stališču in področju, ki so ga proučevali; povzetke nekaterih najbolj poznanih pa navajam v naslednjih odstavkih.

Do leta 1957 je prevladovala definicija kulture, ki jo je označevala kot vzorce vedenj, dejanj in osebnih navad (Shweder, LeVine, 1994, str. 7). Pozneje se je zanimanje za njeno proučevanje precej povečalo, zato je nastalo tudi več za kulturo pomembnih opredelitev.

LeVine (Shweder, LeVine, 1994, str. 20) pojmuje kulturo kot podedovan sistem idej, ki strukturira osebne izkušnje posameznika. D'Androde zasleduje sodobne premike v teoriji kulture tako z vidika kulture kot vzorca obnašanja in tudi z vidika kulture kot znanja, pomenov in simbolov.

Mesnerjeva (1995, str. 17) loči med kognitivno in simbolno koncepcijo kulture. Prva usmeritev kulturo razume 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 ostale člane. Druga, simbolna, pa se nanaša na Geertzovo (1973, str. 89) definicijo, ki kulturo razume kot kontinuiran prenos sistema pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje, komunicirajo, se učijo in usmerjajo delovanje.

Kultura se nanaša na vrednote, norme in prepričanja, za katere menimo, da so samoumevni in ki so se v preteklosti izkazali za koristne pri povezovanju in premagovanju negotovosti (Rouse, Rouse, 2002, str. 61).

Če strnem napisane opredelitve, kulturo razumem kot vzorec vedenja, ki je zakoreninjen znotraj določene skupine ljudi, po navadi na nekem geografsko zaokroženem področju. Sprejemanje določene kulture omogoča lažje in načrtno premagovanje stresnih situacij in v končni fazi izogibanje konfliktom, ki bi morebiti nastali zaradi različnih vrednot in temeljnih predpostavk. Gre torej za nek okvir zaželenih in pričakovanih odzivov, ki omogočajo pričakovano odvijanje dogodkov oziroma ustaljene reakcije v nepredvidljivih situacijah.

1.2 ZNAČILNOSTI KULTURE

Čas je pokazal najbolj tipične značilnosti in sestavine kulture, ki jih skupaj z drugimi avtorji v svojih delih povzema tudi Barle (1998, str. 29–30):

- **vzorci vedenja**, ki so ponavljajoča se oblika ravnanja v podobnih okoliščinah;
- **jezik** je oblika sporazumevanja in omogoča prenašanje in prevzemanje kulture v sosledju generacij ter je tako sredstvo sporazumevanja pa tudi kopičenja znanja, izkustev in vedenja;
- **norme** so pravila (prepovedi, zapovedi, navodila) ravnanja, smernice, ki določajo, kako naj se ljudje v določenih okoliščinah obnašajo v odnosu do drugih;
- **vrednote** so pojavi in dejavnosti, ki jih ocenjujemo kot dobre, zaželene in/ali pravilne v moralnem smislu;
- **različna znanja, znanosti, religije, umetniška ustvarjanja, mitologije** itd.;
- **različni materialni objekti** (orodja, stroji, zgradbe).

Temeljne značilnosti kulture po mnenju Mesner Andolškove (1995, str. 131–134) so:

- kultura je lahko le proizvod skupinskega življenja;
- emocionalna obarvanost kulture;
- kultura je zgodovinski proizvod;
- kultura je inherentno (neločljivo) simbolna;
- dinamičen, spremenljiv pojav;
- nerazločna narava kulture.

Hrastelj (2003, str. 256) izpostavlja naslednje sestavine kulture:

- družbene organizacije in ustanove, ki postavijo kulturne okvirje za svoje člane;
- norme in vrednote, ki so izhodiščna sestavina kulture in olajšujejo povezave med posameznimi kulturami;
- religije, katerih pomen in moč v zadnjem času močno variira med narodi in znotraj njih;
- jezik, ki je ogledalo kulture;

- vzgojno-izobraževalni sistemi različnih stopenj in specializacij, ki so nadomestili pismenost kot pred tem veljavno merilo izobraženosti;
- umetnost in estetika, kjer je dan poseben poudarek barvam;
- materialna kultura in življenjske razmere kot posledica doseženega gospodarskega razvoja.

Tudi številni drugi avtorji sodobnega časa kulturo identificirajo na podlagi navedenih značilnostih in sestavinah. Trevenova (2001, str. 85) jim dodaja še naslednje funkcije kulture:

- zmanjšuje strah in napetost pred negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo;
- določa meje, ki povzročajo razlike med kulturami;
- vzpostavlja občutek identitete zaposlenih s kulturo združbe;
- spodbuja uresničevanje veliko širših interesov, med katerimi je tudi uspešnost poslovanja združbe;
- povečuje stabilnost družbenega sistema;
- oblikuje in usmerja vedenje zaposlenih.

Pojave in dejavnosti, ki jih ocenjujemo kot dobre, zaželene ali pravilne v moralnem smislu, imenujemo **vrednote** (ang. values). Iz svojih izkušenj lahko ugotovimo, da imamo ljudje kljub skupnemu kraju, načinu in času bivanja različne vrednote. Psihologi pravijo, da se človek rodi z že izoblikovanimi osebnostnimi lastnostmi, na katerih razvija svoje vrednote. Z učenjem, vzgojo in načinom življenja vrednote pridobi in jih ponotranji. Potem pa je tu še kultura, ki krepi in spodbuja določene poglede, ki jih v osnovi zagovarja in ki od svojih članov pričakuje, da jih bodo posvojili. Skupek prepričanj in pojmovanj o tem, kaj je prav z družbenega stališča in s stališča človeške etike, pa imenujemo **moralna** (ang. moral); (Musek, 1994, str. 39).

V vrednotah se zrcalijo tiste potrebe, motivi in cilji, za katere menimo, da je prav, če si prizadevamo zanje, in da ni prav, če se jim odrekamo. Musek (1996, str. 94) loči med naslednjimi vrednotami:

- **hedonske vrednote** – povezane so s težnjo po čutnem in materialnem uživanju;
- **potenčne vrednote** – vrednote moči, ugleda, dosežkov;
- **moralne vrednote** – značajske vrednote, poštenost, etično ravnanje, demokracija, svoboda;
- **vrednote izpolnitve** – samoaktualizacija, estetske, spoznavne, verske in druge kulturne vrednote, duhovna in osebna rast, doživljanje ljubezni in življenjskega smisla.

Če govorimo o **odnosu med vrednotami in normami**, lahko rečemo, da so vrednote splošne smernice ravnanja, norme pa so izpeljane iz vrednot in pomenijo konkretne napotke za ravnanje (Barle et al., 1998, str. 35).

Seveda se kultura večinoma ne izraža neposredno, ampak posredno v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti,

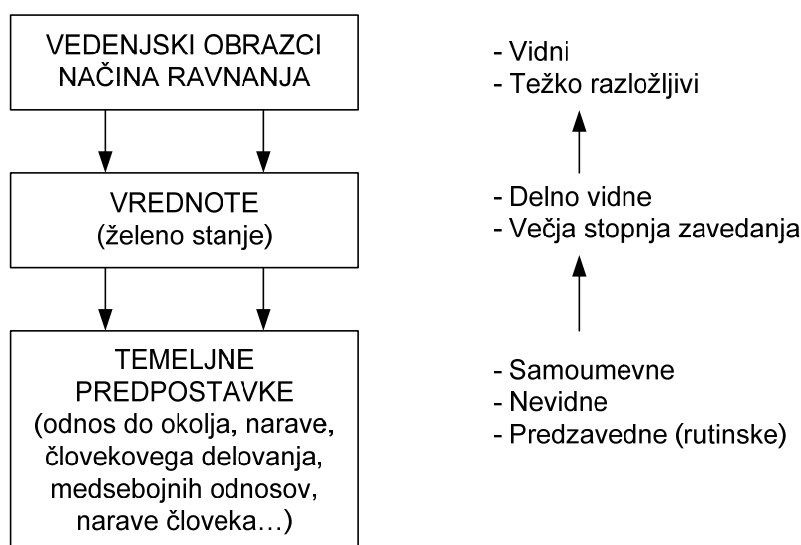
pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik, 1999, str. 206).

Značilne oblike obnašanja, ki jih zaznamo v deželi, so kultura te dežele, pokrajine oziroma poklicne skupine posameznikov. Vrednote, ki jih imajo ljudje, se razlikujejo. **Gibalo za nastajanje izrazite skupne kulture** so lahko izjemni posamezniki, še pogosteje pa skupine, ki jih družijo skupna ideja – bodisi nacionalna, bodisi ideološka, bodisi verska. V vedenju ljudi postanejo izrazite tiste njihove vrednote, ki se skladajo z nauki in zgledi skupine vodij ali vzornikov. **Nastajanje in spreminjanje kulture** okolja je na splošno toliko počasnejše, kolikor več ljudi vključuje, zato še kako drži, da smo dediči kulture svojih prednikov (Tavčar, 2002, 182).

1.3 OPREDELITEV RAVNI KULTURE

Slika 1 prikazuje ravni kulture po Scheinu (1999, str. 16) in jih lahko apliciramo tudi na organizacijsko kulturo. Prvo raven tvorijo produkti, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci ravnanja ljudi, zaposlenih. Drugo raven pomenijo vrednote, ki jih lahko opredelimo kot nekaj, kar večina ljudi ceni in se po njih ravnamo. In tretja, najgloblja raven so temeljne predpostavke, ki se tako močno usidrajo v skupino, da njeni člani obnašanje, ki ni v skladu s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo.

Slika 1: Ravni kulture



Vir: Schein, 1999, str. 16.

Scheinova slika zelo nazorno potrdi že prej zapisano trditev, da je kultura zelo kompleksen in težko razložljiv pojav, ker so njene posamezni ravni tako specifične. Na eni strani vedenjski obrazci, ki so sicer vidni, kar se izraža v načinih ravnanja posameznika ali skupine ljudi v določeni situaciji, ki jih zagovarjajo zaradi z njimi povezanimi pozitivnimi preteklimi

izkušnjami, ali pa so se ga skozi proces socializacije priučili. Edina težava je v tem, da jih težko razložimo v situacijah, ko ne moremo izluščiti vzroka, zakaj se nekdo tako vede kot se, saj ali ne poznamo dogodkov, ki so vplivali na njegovo reakcijo, ali pa ga na splošno premalo poznamo.

Na drugi strani so temeljne predpostavke, ki so nevidne in jih zunanji opazovalec težko identificira oziroma za njihovo identifikacijo rabi določen čas. Za posameznika kot del skupine so samoumevne, podzavedne oziroma rutinske. Oblikovale so se že v zgodnjem otroštvu pod vplivom staršev, vzgojiteljev in okolja. Življenjske izkušnje in posamezna obdobja pa so jih lahko deloma preoblikovali ali še globlje zakoreninili.

V sredi so vrednote, ki pomenijo, kot že prej poudarjeno, pojave in dejavnosti, ki jih ocenjujemo kot dobre, zaželeno ali pravilne v moralnem smislu. Tako k uspešnejšemu delovanju kolektiva v združbi pripomore njegova homogena sestava v smislu podobnosti in dopolnjujočih se vrednot.

Če Barletove značilnosti in sestavine kulture prenesem na Scheinove ravni, opazim skladnost v prvih dveh ravneh kulture, pri čemer bi jezik, različna znanja in ustvarjanja, materialne objekte ter norme pripisala ravni vedenjskih vzorcev in načinu ravnanja, vrednote pa logično povezala s srednjo raven, torej z ravnjo vrednot. Pri Barletovih značilnostih pogrešam najgloblje značilnosti kulture, torej temeljne predpostavke, kot najbolj osebni pogled človeka na svet.

V nadaljevanju bom izpostavila kulturo združbe, za katero v literaturi srečamo še naslednje izraze: organizacijska kultura, korporacijska kultura, podjetniška kultura, organizacijska identiteta ipd. Naj na tem mestu še poudarim, da je zadnje čase postala kultura posebej pomembna v razlagah razlik managerske prase v različnih državah (Torrington et al., 2005, str. 786).

1.4 POJMOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Značilnostim vedenja ljudi v organizaciji ali delu organizacije pravimo **kultura združbe (ang. organizational culture)**. Schneider (1990, str. 22–24) jo razume kot fenomen, kompleksen pojav, ki vključuje norme, vrednote, prepričanja in načine obnašanja zaposlenih.

Rozman (1993, str. 169) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Mesner Andolškova (1995, str. 21), ki se v svojih delih precej ukvarja z organizacijsko kulturo, pomen te povzema po Scheinu, ki pravi, da je kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni

ter so temeljni, samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo.

Schreyögg (1995, str. 112) pojem kulture povzema po etnologiji in jo opisuje kot celoto temeljnih prepričanj, vzorcev usmeritev, norm vedenja, simbolov itd., ki označujejo določeno skupino ljudi in se potem ločijo od drugih skupin. Po njegovem to opredelitev kulture uporabljajo tudi v managerski stroki, kje poudarjajo, da vsaka organizacija razvija specifično kulturo, ki pripelje do edinstvene kulturne skupnosti.

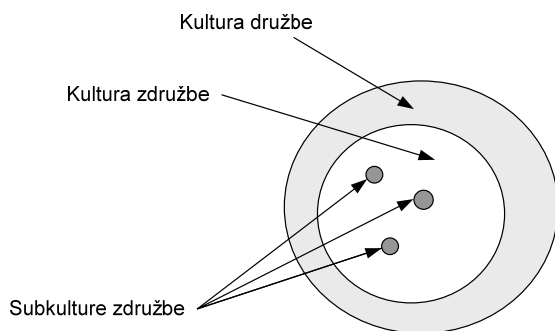
Svojevrstno razlago podaja Lipičnik (1998, str. 80), ki kulturo razume kot eno globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Termin **klima** po Lipičnikovem mnenju obsega tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Gre torej za vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Klima bi naj bila pokazatelj kulture, ki je bolj globalen pojem, usmerjen v preteklost, sedanost in prihodnost. **Kultura** pa pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja (Lipičnik, 1999, str. 198-209).

Za organizacijsko kulturo je značilno, da gre za vzorec temeljnih domen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter, pravi Tavčar v knjigi Management (2002, str. 177). In nadaljuje, da se je vzorec moral dovolj dobro izkazati, da je v skupini obveljal, zato nove člane učijo po njem, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve.

Kultura združbe se nanaša na prepričanja, dogovore in splošne vzorce obnašanja, značilne za posebne, izjemne organizacije (Torrington et al., 2005, str. 786).

Dejstvo je, da različno organizirane združbe (npr. matrično ali funkcijsko) omogočajo nastanek različnih manjših kultur, ki jih Bistričić imenuje subkulture. Slika 2 prikazuje možnost obstoja subkultur v združbi, in sicer projektne, inovacijske, tržne, finančne itd. (Bistričić, 2005, str. 99). Vsaka od teh kultur ima sicer svoj krog ljudi s svojim ciljem oziroma cilji, vendar je ključno to, da najvišji management zna obvladovati združbo s tako pestro kulturno strukturo in s svojo podporo iz njih izlušči največje možne rezultate.

Slika 2: Ravni organizacijske kulture



Vir: Povzeto po Bistričič, 2005, str. 99.

Jakost kot ena od vidnejših značilnosti organizacijskih kultur ima dve skrajnosti, močno in šibko. Močna organizacijska kultura pomeni, da člani organizacije zelo trdno zastopajo nekatera načela, nekatere skupne vrednote, ki so bistvo njihove organizacijske kulture (Vila, 1994, str. 346). Sčasoma je bilo v praksi mogoče opaziti pozitivne in negativne učinke močnih kultur. **Pozitivni učinki močnih organizacijskih kultur** (Schreyögg, 1995, str. 118) so naslednji:

- **jasna poslovna naravnost** – zaradi poenotenih pogledov in razlag v organizaciji se doseže jasna osnova za tekoče poslovanje;
- **nemotena komunikacija** – zaradi obstoja kompleksnega komunikacijskega omrežja, ki se upira na homogene vzorce usmeritve, postane usklajevanje procesov veliko bolj preprosto in neposredno;
- **hitro iskanje rešitev** – enotni jezik, usklajeni sistem preferenc in vsestransko sprejeta vizija podjetja pripeljejo do hitro doseženega sporazuma ali vsaj do zadovoljivega soglasja;
- **motivacija in timsko vzdušje** – močna kultura krepi pripravljenost zaposlenih za še večjo angažiranost pri svojem delu.

Izrazita organizacijska kultura bo lahko dejavnik uspešnosti le, če se ujema s kulturo okolja. V tem primeru lahko postane celo zamenjava za formalizacijo, saj sta po mnenju Robbinsa (Vila, 1994, str. 346) kultura in formalizacija dve različni poti za doseganje istega cilja.

Negativni učinki močnih organizacijskih kultur (Schreyögg, 1995, str. 118–119) so naslednji:

- **nagnjenost k introvertiranosti** – posledica prevlade močno zakoreninjenega sistema vrednot so preslišane kritike, opozorilni signali ipd., zaradi katerih je lahko ogrožen nadaljnji razvoj in položaj podjetja na trgu, čeprav lahko v kriznih situacijah precej pripomore k enotnemu reševanju problemov;
- **osredotočenost na tradicionalne vzorce doseganja uspeha** – zaradi prevelike navezanosti na tradicionalne poslovne poteze podjetje ne sprejema novih metod dela, od katerih je odvisen uspeh novih, načrtovanih projektov;

- **kolektivno mnenje** – močna kultura lahko pripelje do poenotenja mnenj in stališč zaposlenih; pri tem pa razvijanje novih idej zahteva odkritost, zavzetost za kritike in nepristranskost, česar zaposleni niso sposobni udejanjati;
- **strateške ovire** – močna kultura predstavlja nevidno oviro v obliki togosti in pomanjkanja prilagajanja na trgu konstantno prisotnim strateškim spremembam.

1.5 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijski kulturi številni avtorji namenjajo veliko pozornosti, saj menijo, da se v njej pogosto skriva temeljni ključ do uspeha. Poleg številnih definicij najdemo tudi precej tipologij organizacijske kulture. Tipologije omogočajo sistematičen prikaz različnih tipov organizacijskih kultur, ki se lahko razvijajo znotraj neke združbe. Prvo med njimi je razvil **Ansoff** (MacDonnell, 1990, str. 175–195) leta 1979 in razlikuje med naslednjimi **petimi tipi organizacijske kulture**:

- **stabilni tip** – člani podjetja so introvertirani, usmerjeni v preteklost in ne marajo sprememb;
- **reaktivni tip** – člani podjetja so introvertirani, usmerjeni v sedanost in pozdravljajo minimalno tveganje pri spremembah;
- **anticipativni tip** – člani podjetja so tako intro- kot ekstrovertirani in sprejemajo tveganje, ko imajo polno zaupanje;
- **eksploativni tip** – člani so usmerjeni navzven in popolnoma nagnjeni k tveganju, saj je akcija njihov slog življenja;
- **usklajevalni tip** – člani so ekstrovertirani, usmerjeni v prihodnost, ki jo želijo tudi kreirati.

Ansoffova tipologija je nastala v času, ko je bil v ospredju ponavljajoči se način opravljanja nalog, čeprav bi lahko zadnja dva tipa že navezali na projekte in njihov slog dela, saj poudarjata tveganje, akcijo in veliko samoiniciative.

Handy (1985, str. 202–204) s Harrisonovimi dopolnitvami in **Brooks** (2003, str. 247) ločijo le **štiri tipe kultur**, ki jih ponazarjata tudi z določenimi simboli, in sicer:

- **kultura moči (pajčevina)** – podjetje teži k obvladovanju okolice, njegovi člani pa ne podpirajo nobene opozicije. Tip kulture je primeren za majhna podjetja in omogoča uspešen odziv na spremembe;
- **kultura vlog (grški tempelj)** – podjetje teži k racionalnemu obnašanju ter temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Je precej hierarhično in birokratično determinirana, kar ji omejuje uporabnost samo v stabilnem okolju;
- **kultura nalog (mreža)** – največja vrednota podjetja je doseganje postavljenih ciljev. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se ali dopolnilno usposobijo ali pa jih zamenjajo. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju. Podjetje se je posledično sposobno hitro odzvati na spremembe v okolju;

- **kultura osebnosti (protoplazma)** – prepoznavnost takega tipa kulture je usmerjenost v zadovoljevanje potreb svojih članov. Vpliv avtoritete je minimalen, kar pomeni majhen vpliv vodilnih oseb. Odločitve se sprejemajo soglasno. Člani pa so pri svojem delu zelo motivirani.

Pri Handyjevi klasifikaciji sta kultura nalog in osebnosti blizu projektni kulturi, kjer je poudarek na fleksibilnosti, prevzemanju tveganja in visoki stopnji motivacije, ter nakazujeta predvsem na večja podjetniška okolja.

Še eno tipologijo bi izpostavila, ki po mnenju Rozmana (1993, str. 173), Tavčarja (2002, str. 188) in Schreyögga (1995, str. 115–116) v zadnjem času dobiva na pomenu, tj. tipologija po **Dealu in Kennedyju**, ki temelji na tveganju na trgu in hitrosti povratnih informacij o ne/uspehu na trgu ter kaže na različno izrazite sisteme simbolov. Ob tem pa Schreyögg poudarja, da ima vsak od štirih tipov kulture enako možnost za uspeh.

- **špekulacijska (»vse ali nič«) kultura ali kultura moči** – tveganje je veliko in povratna informacija je hitra; njene lastnosti so še individualizem, kreativnost, nekonvencionalnost, konkurenčnost; značilna za tvegane in dinamične dejavnosti, kot so delovanje na borzah, v svetu mode in na športnem področju, kjer udeleženci trdo tekmujejo, ljubijo hazard, so kratkovidni in praznoverni;
- **prodajna, poslovna (»kruh in igre«) kultura** – tveganje je razmeroma majhno in povratna informacija je hitra; njene lastnosti so timsko delo, krepitev pripadnosti podjetju, hitro odločanje, poudarek na količini; značilna je za trženje in druge izvajalne dejavnosti, kjer so udeleženci prijazni, odkriti in aktivni z željo po hitrih izidih;
- **sistemska (analitično-projektna) kultura** – veliko tveganje in počasnost povratnih informacij; njene lastnosti so natančnost, dolgoročna naravnost, poudarek na znanju, počasen razvoj kariere zaposlenih; značilna je za naložbeno dejavnost in za velike projekte, na primer v vojski in gradbeništvu, kjer se udeleženci podpirajo in spoštujejo avtoriteto in tehnične možnosti;
- **procesna kultura** – majhno tveganje in počasnost povratnih informacij; njene lastnosti so hierarhija, poudarek na načinu opravljanja nalog, konvencionalnost, detajlizem, natančnost, počasnost; značilna za upravne službe, administracijo, velike organizacije, banke in zavarovalnice, kjer so udeleženci natančni in urejeni ter ljubijo podrobnosti in prevedrijo v organizaciji vse spremembe in vplive.

Tavčar (2002, str. 189–190) navaja še eno novejših tipologij kultur glede na dinamičnost (stabilno, obvladano ali prožno, neodvisno delovanje) in naravnost (navzven – diferenciacija ali navznoter – povezovanje) organizacije avtorja **Quinna in Camerona**:

- **družina, skupina** – kot že ime pove, je poudarek na pripadnosti, tradiciji, posluhu za odjemalce in osebnostnem razvoju ljudi; v organizaciji največ veljajo timsko delovanje in soglasje; organizacija deluje prožno, neodvisno in je naravnana navznoter;

- **adhokracija** – organizacija je dinamično, podjetniško in ustvarjalno okolje, ki sprejema tveganje, spodbuja osebno pobudo in samostojnost ter išče inovacije; delovanje organizacije je prožno, neodvisno in usmerjeno navzven, kar se zelo sklada s projektnim načinom dela;
- **hierarhija** – značilna za formalizirano, strukturirano in stabilno okolje; poudarek je na postopkih, pravilih in predpisih, po katerih se zaposleni ravnaajo in delajo, ter na koordinaciji; organizacija je usmerjena navznoter in deluje stabilno;
- **tržišče** – organizacije je zelo tekmovalna in naravnana na izide, merljive cilje; štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču; organizacija je stabilna in usmerjena navzven.

Za podjetje je ključnega pomena to, da ugotovi, kakšna je obstoječa organizacijska kultura, ki je nastala na podlagi dejavnosti oziroma načina izvajanja nalog in ključnih oziroma vplivnih ljudi, ki so zagovarjali in prenašali po njihovem mnenju ustrezne simbole, vrednote in stališča. Šele nato lahko začne uvajati spremembe, ki bi pripeljale do zelene kulture in v končni fazi do boljših rezultatov.

Avtorji uporabljajo tudi različne **tipologije usmerjenosti organizacijske kulture** (Rozman, 1993, str. 175):

- **usmeritev h kupcu** – na podlagi stikov, njihove pogostosti itd.;
- **usmeritev k sodelavcem** – participacija, timsko delo, razvitost interne komunikacije itd.;
- **usmeritev k rezultatom** – jasno opredeljeni cilji, intenziteta dela, delovna mentaliteta itd.;
- **usmeritev k inovacijam** – sprejemanje sprememb, težnja po spremembah, število inovacij v primerjavi z drugimi podobnimi podjetji itd.;
- **usmeritev v tehnologijo** – tehnološka ozaveščenost, stopnja tehnološke opremljenosti, prevladujoč način razmišljanja.

Na podlagi take sistemizacije usmerjenosti organizacijske kulture lahko projektom pripišemo določen tip, ki je odvisen od narave projekta. Tako za storitvena podjetja in njihove projekte velja usmeritev h kupcu; za tehnološke projekte je značilna usmeritev v tehnologijo in k inovacijam; za investicijske projekte je tipična usmeritev k rezultatom in za družinsko okolje usmeritev k sodelavcem.

1.6 SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Situacijski ali odvisnostni dejavniki so tisti dejavniki, ki ločijo na videz podobna podjetja med sabo. Dejstvo je, da se različni ljudje različno odzovemo na določeno situacijo, zato neke optimalne rešitve oziroma navodila, kakšen naj bo odziv, ni. Predstavila bom pet ključnih situacijskih dejavnikov, ki jih avtorji najpogosteje izpostavljajo. Vprašanje, ki se ob tem

poraja je, kdaj je kateri od teh dejavnikov odločujoč. Enotnega odgovora sicer ni; predvidevam pa, da obstaja neka povezava med značilnostjo človeka, njegovo reakcijo in posamezno situacijo, v kateri se ta znajde.

Rozman (1993, str. 138) loči dvoje vrst situacijskih dejavnikov, ki odločilno vplivajo na organizacijo, in sicer notranje (kot so velikost podjetja, tehnologija, okolje, zaposleni, cilji in strategije podjetja) in zunanje (kot so konkurenca, struktura kupcev, tehnološki razvoj, institucionalni pogoji in gospodarski trendi). Z vidika kulture združbe so še posebej pomembni prvi, to so po Rozmanovi klasifikaciji notranji dejavniki.

Glede na različne vplive, o katerih več v nadaljevanju, so posamezna združba lahko nagiba bolj k eni, tj. mehanistični organizaciji, za katero je značilna kultura, ki je bolj introvertirana in nenaklonjena tveganju, ter ji po Ansoffovi tipologiji pripisujemo stabilni, reaktivni ali anticipativni tip kulture; ali drugi skrajnosti, tj. organski organizaciji, kjer je kultura ekstrovertirana in daje velik poudarek tveganju, ter ji pripisujemo eksplozivni in usklajevalni tip Ansoffove tipologije kulture. Pri tem pa je treba poudariti, da sta celo obe obliki organizacije možni znotraj iste združbe in da seveda obstajajo tudi vmesne rešitve. Tako je organizacijska naravnost eden ključnih dejavnikov nastanka in razvoja organizacijske kulture.

1.6.1 Vpliv tehnologije

Tehnologija (ang. technology) je znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov (predmetov dela na strojih, orodju in drugih pripomočkih ob pomoči fizične energije delavca) v izhodne elemente (proizvode in storitve), medtem ko je **tehnik** (ang. technics) sredstvo, s katerim to pretvarjanje izvajamo (Rozman, 2000, str. 31). Ena pomembnejših raziskovalk na področju povezave med tehnologijo in organizacijo je bila angleška sociologinja Joan Woodward. Woodwardova je tehnologijo razdelila na posamično, masovno in procesno. Na podlagi določanja značilnosti organizacije (število ravnalnih ravni, obseg kontrole, ne/posredno delo, ravnatelji/vsi zaposleni, število kvalificiranih delavcev, formalizacija, centralizacija, ustno in pisno komuniciranje) za posamezno tehnologijo je prišla do zaključkov, da je za posamično in procesno tehnologijo značilna organska; za masovno pa mehanistična organizacijska struktura.

Nadaljnje raziskave drugih avtorjev so pripeljale do zaključkov, da so proizvodna podjetja bolj mehanistično organizirana, medtem ko so storitvena bolj organsko, ter da je organska struktura bližja obrtniški, inženirski in nerutinski tehnologiji, skratka projektom, medtem ko je za rutinsko tehnologijo in ponavljajočo se proizvodnjo tipična mehanistična struktura.

Za masovno in rutinsko tehnologijo ter proizvodna podjetja so značilni velika stopnja formalizacije, socialne varnosti in vertikalna komunikacija, kar se po Dealovi in Kennedyjevi tipologiji navezuje na prodajno poslovni tip kulture oziroma po Handyjevi na kulturo vlog. Posamična, procesna in nerutinska tehnologija ter storitvena podjetja pa so bolj dinamična,

ekstrovertirana in ustvarjalna, zato jim pripisujem špekulacijsko kulturo Dealove in Kennedyjeve tipologije kulture ter kulturo, usmerjeno v tehnologijo po Rozmanovi tipologiji.

1.6.2 Vpliv okolja

Okolje je celota, v katero se podjetje želi integrirati in v povezavi, s katerim ima podjetje možnost obstanka, preživetja in razvoja. Jaklič (2005, str. 3) poslovno okolje podjetja deli na **notranjo okolje** v smislu narave, organizacije in kulture podjetja ter na **zunanjo okolje**, ki ga nadalje členi na *širše okolje*, ki zajema ekonomsko, politično-pravno, tehnološko, kulturno in naravno okolje, ter *okolje delovanja*, ki zajema panožno okolje, institucije, državno politiko in interesne skupine.

Tabela 1: Organizacijska struktura v odvisnosti od okolja

OKOLJE	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA
Stabilno + enostavno	Mehanistična
Stabilno + kompleksno	
Nestabilno + enostavno	Organska
Nestabilno + kompleksno	

Vir: Rozman, 2000, str. 44.

Tabela 1 prikazuje štiri značilnosti okolja, in sicer stabilno okolje, kjer so spremembe redkost in bi mu pripisala kulturo hierarhije ali tržišča po Quinnovi in Cameronovi tipologiji, ter kulturo vlog po Handyjevi tipologiji kulture. Nasprotno omenjenemu okolju je nestabilno okolje, kjer so spremembe ključnega pomena, zato bi mu pripisala špekulacijsko kulturo Dealove in Kennedyjeve tipologije in kulturo adhokracije Quinnove in Cameronove tipologije kulture. Enostavno okolje je okolje, v katerem le nekaj delov okolja vpliva na podjetje, in njemu nasprotno, kompleksno okolje, kjer so ti vplivi zelo številni. Stopnja negotovosti po tabeli navzdol narašča ter s tem tudi potreba po večji fleksibilnosti in manjši birokratski organiziranosti. Ker je organska struktura tista, v kateri najdemo projekte, je posledično za projekte značilno tudi nestabilno okolje. Je pa od velikosti in kompleksnosti projektov odvisno ali gre za enostavno ali za kompleksno nestabilno okolje.

1.6.3 Vpliv velikosti združbe

Velikost združbe lahko izrazimo s številom zaposlenih, s premoženjem podjetja, z znanjem podjetja, prodajno vrednostjo proizvodov in storitev ali z dodano vrednostjo. Seveda pa je pri ocenjevanju združbe treba upoštevati naravo dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. Najpreprostejšo klasifikacijo podjetij po velikosti naredimo glede na število zaposlenih ter ločimo med mikro, majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji.

Na podlagi opravljenih analiz je znano, da so manjša podjetja bolj organsko organizirana in da so večja podjetja pretežno mehanistično organizirana zaradi lažje preglednosti nad dogajanjem v združbi. Ne glede na to pa se projekti lahko izvajajo tako v majhni kot veliki združbi, pri čemer se pri slednji lahko izvajajo na ravni podjetja kot celote ali znotraj posameznih oddelkov. Je pa velikost podjetja pomembna pri določitvi tipa kulture podjetja oziroma projekta. V manjših podjetjih je lahko organizacijska kultura enaka projektni in ji lahko pripisujemo kulturo moči po Handyjevi tipologiji, medtem ko v večjih podjetjih organizacijska kultura bolj zagovarja birokracijo, hierarhijo in introvertiranost, kar od njih zahteva kulturo vlog po Handyjevi tipologiji, procesno kulturo po Dealovi in Kennedyjevi tipologiji ter kulturo hierarhije po Quinnovi in Cameronovi tipologiji kulture. Kultura velikih podjetij se po navadi precej ločuje od projektne kulture, ki je po navadi samo ena od subkultur, ki obstajajo v podjetju.

1.6.4 Vpliv ciljev in strategij

Postavljanje ciljev se zdi marsikomu potrata časa, a se tega prepričanja oklepajo le ljudje, ki ne poznajo njihovega smisla in uporabnosti pri svojem delu ali udejstvovanju. Cilji so zaželeni prihodnji rezultati, ki pomagajo podjetju pri svoji usmeritvi in posameznikom pri njihovem vedenju. Cilji se postavljajo tako za krajša kot za zelo dolga obdobja in med njimi obstaja določena hierarhija, ki določa njihovo prioriteto uresničevanja. Strategija je temeljna dolgoročna usmeritev, ki opredeljuje, kako bomo uresničili poslanstvo in vizijo ter dosegli zastavljeni temeljni cilj ter na čem bo temeljila konkurenčna prednost podjetja, torej v čem se bo podjetje razlikovalo od konkurentov. Cilji, usmerjeni v rast, v pridobivanje virov, v planiranje, v učinkovitost in uspešnost, pritegnejo bolj togo, mehanistično organizacijsko strukturo in kulturo nalog po Handyjevi tipologiji oziroma kulturo tržišča po Quinnovi in Cameronovi tipologiji kulture; medtem ko so cilji, usmerjeni v razvoj kadrov, v izobraževanje, v komuniciranje in ravnotežje, bolj značilni za fleksibilno, organsko strukturo (Rozman, 2000, str. 61) ter kulturo osebnosti po Handyjevi tipologiji.

1.6.5 Vpliv zaposlenih

Na svetu torej ne obstajata popolnoma enaka človeka, ki bi se enako odzivala na določene okoliščine, zato tudi ni mogoče vzpostaviti organizacije s samimi enakimi ljudmi. Taka organizacija tudi ne bi bila smiselna, saj po mnenju Adizesa (Lipičnik, 1998, str. 322) ne obstaja oseba, ki bi združevala vse potrebne lastnosti, ki bi bile v določeni organizaciji potrebne. Družba potrebuje več ljudi z različnimi značilnostmi in sposobnostmi, ki se med sabo dopolnjujejo. Z vedenjem posameznika v združbi se ukvarja »organizacijska« psihologija, ki proučuje psihične procese in lastnosti človeka; ker pa ljudje po večini delujejo v skupinah ali v timih, saj je učinek občutno večji, je treba posebno pozornost posvetiti vedenju skupin, s katerim se ukvarja »organizacijska« sociologija, ki proučuje družbene sisteme, v katerih sta posameznik in človekov odnos do drugih ljudi (Rozman, 2000, str. 64). Obstaja pa skupna veda, ki pokriva obe področji in v novejšem času vključuje še antropologijo, ki proučuje kulturo določenega okolja, naroda in politično znanost, torej

proučujejo obnašanje skupin v različnih političnih okoljih (odnosi med posamezniki in skupinami, odnosi s sindikatom in kolektivne pogodbe ipd.), tj. **organizacijsko vedenje** (ang. organizational behavior; poslovenjen izraz behaviorizem).

Kakor koli se svet razvija in posledično določene stvaritve, se popolnoma strinjam z avtorjem Antunom Vilo, ki pravi, da je organizacija človeška stvaritev in je sestavljena najmanj iz dveh ljudi. Skupine tako ne moremo obiti, ker je organizacija sama po sebi skupina, v katero pa vseeno prihaja človek kot posameznik z vsemi svojimi osebnimi značilnostmi. Dejstvo je, da se človek razvija pod vplivom kulturne determinacije, v kateri živi.

Vsak posameznik je unikatno bitje, ki preživi svoj čas na Zemlji in da svoj pečat dogodkom, v katere je vključen. Okoliščine, v katerih se znajde, vplivajo na njegov razvoj in razvoj njegovega vedenja. Rozman in številni drugi avtorji poudarjajo naslednje **značilnosti individualnega vedenja**:

Osebnost (ang. personality) je razmeroma trajen način razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Determinirajo ga okolje in dedne zasnove ter ga je težko spreminjati (Cherrington, 1989, str. 99). Osebnostne lastnosti, ki so hkrati najbolj vidni elementi kulture, saj se ta razvije na njihovi osnovi, so naslednje:

- introvertiranost (zaprtost vase) – ekstrovertiranost (ključno je druženje);
- optimizem (pozitiven pogled na svet) – pesimizem (negativen pogled na svet);
- ujemanje z drugimi;
- vztrajnost in doslednost;
- odprtost;
- vdanost v usodo;
- vplivanje na lastno vedenje;
- samospoštovanje;
- umirjenost – nervoznost; in
- izrazitost potreb po dosežkih, moči, sodelovanju.

Zaposleni pri iskanju zaposlitve skušajo najti tako službo, katere okolica oziroma kultura podpira in zastopa tiste osebnostne lastnosti, kot jih živi in izraža posameznik, iskalec zaposlitve. Najti skušamo torej okolje, v katerem bomo sprejeti in bo stopnja prilagajanja minimalna. Seveda pa to ni nujno dobro za obstoječo kulturo, ki bi morda potrebovala svež veter v obliki spreminjanja njenih ključnih vidikov.

Za ambiciozne, ekstrovertirane ljudi in take, ki obožujejo tvegane situacije, je po Dealovi in Kennedyjevi tipologiji najprimernejša špekulacijska kultura ter po Quinnovi in Cameronovi tipologiji kultura adhokracije; za ljudi, ki so vdani v usodo in introvertirani, pa najbolj stabilni ali reaktivni tip kulture po Ansoffovi tipologiji ter procesni tip kulture po Dealovi in Kennedyjevi tipologiji.

Sposobnost (ang. ability, skill) je zmožnost človeka, da nekaj naredi, da doseže zastavljene cilje in s tem zadovolji potrebe (Gordon, 1993, str. 623). Poznamo duševne (npr. posluš, orientiranost) in fizične sposobnosti (npr. moč, hitrost), ki so po navadi podedovane, lahko pa jih tudi spreminjamo in povečujemo s pomočjo učenja, treninga. Večja je sposobnost zaposlenih, lažje opravljajo zadane naloge, manj je konfliktov in bolj pozitivno je vzdušje zaposlenih.

Delovne vrednote (ang. work values) so prepričanja, kaj bi delo moralo nuditi in kako naj se pri delu vedemo. Delimo jih na notranje (samostojnost, ustvarjalnost ipd.), ki predstavljajo zastopane elemente obstoječe kulture, in zunanje (plača, status ipd.), katerih učinek je lahko pozitiven in spodbuja prevzemanje želenih vrednot s strani zaposlenih ali negativen in zatira uvajanje želenih vrednot (Rozman, 2000, str. 66).

Občutenje pri delu (ang. work attitude) je zbir čustev, mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja (Rozman, 2000, str. 66). Najpogostejši občutenji pri delu sta zadovoljstvo pri delu in lojalnost – pripadnost podjetju. Emocionalna obarvanost kulture pa je ena temeljnih značilnosti kulture.

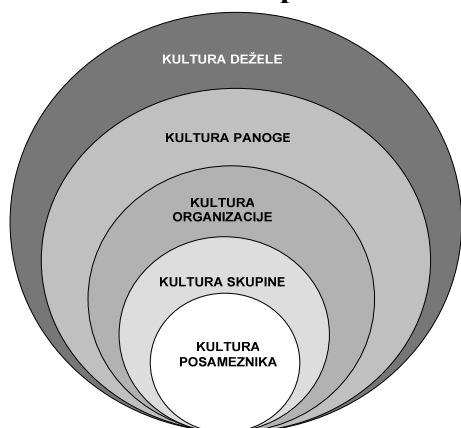
Razpoloženje pri delu (ang. work moods) so občutki ljudi v trenutku, ko opravljajo določeno delo in se zelo hitro spreminja (Rozman, 2000, str. 67). Na razpoloženje pri delu ne vpliva samo delo, ki ga zaposleni v določenem trenutku opravlja, ampak lahko tudi zasebno življenje zaposlenega, če preživlja kakšne posebne, morda celo stresne trenutke, čase. Razpoloženje se odraža v delovnem vzdušju ali klimi, katere najvplivnejša dimenzija je kultura.

Ko govorimo o podjetju, imamo po navadi v mislih **zdržbo večjega števila posameznikov**, ki opravljajo različne naloge v podjetju. Za skupino velja definicija, da je to združenje dveh ali več ljudi, ki sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo. Skupine v podjetju so formalne in neformalne. Obstoj obojih je za podjetje izrednega pomena. Poleg razmeroma stalnih formalnih skupin v podjetju, poznamo tudi time, za katere je značilno tesno vzajemno sodelovanje. Skupine se med seboj razlikujejo po velikosti, sestavi članov, vsebini del oziroma funkciji, statusu skupine in vplivom, ki jih imajo posamezni člani skupine na končni uspeh skupnega delovanja. Skupinsko vedenje je tisto, ki povzroči nastanek kulture.

1.6.6 Vpliv nacionalne kulture

Organizacijska kultura kljub svojemu skrivnostnemu vidiku nastanka in razvoja, ni nekaj, kar bi nastalo v izoliranem okolju.

Slika 3: Od kulture posameznika do kulture dežele



Vir: Tavčar, 2002, str. 179.

Slika 3 nazorno prikazuje njeno povezanost z drugimi dimenzijami kulture, kjer je najširša raven kultura dežele oziroma naroda. Nacionalno kulturo, kot ji tudi pravimo, izražajo jezik, različni sistemi, od političnih, vzgojno-izobraževalnih, gospodarskih, verskih, zdravstvenih in drugih (Dinsmore, 1993, str. 445), običaji, usmerjenost državljanov, samospoštovanje, ambicioznost, odprtost itd. Če smo namenili dovolj pozornosti tem elementom, lahko ugotovimo, da je nacionalna kultura v močni povezavi z osebnostnimi lastnostmi ljudi, o katerih sem pisala v poglavju 2.6.5.1. Ugotovim lahko, da vsaka raven kulture izhaja in prevzema značilnosti vseh pred njo nanizanih kultur, sama pa ji doda specifikko svoje dimenzije in zaokroži njeno širino.

Dinsmore (1993, str. 446–447) v svoji knjigi predstavlja naslednje korake za zagotavljanje uspeha v mednarodnem projektne managementu:

- oceniti moramo sistem tveganja, ki vključuje politično, gospodarsko, socialno, tehnološko in regulatorno okolje, ter te ocene uporabiti pri spremljanju projektov;
- razvijati korporativni socialni program odgovornosti, ki vključuje podjetje v komunikacijo na pozitiven in nekomercialne način;
- vključi seniorje – starejše (v smislu izkušenj) ravnatelje v izbor in raspored osebja projektne tima, ki so sposobni strokovnjaki tako na tehničnem področju kot tudi na področju sprejemanja odločitev pomembnih in potrebnih za projekt. Izbrano osebje bi naj bilo trenirano s strani podjetja;
- zagotoviti je treba ustrezen tok informacijskega sistema (še posebej za sistem poročanja in mrežnega planiranja), katerega tehnike so primerne, dinamične in prijazne za uporabnika; ter
- jasno je treba definirati in primerno delegirati funkcije planiranja, programiranja, kontroliranja, razpolaganja s proračunom in funkcije reorganizacije.

Zelo pomembno je obojestransko razumevanje kultur, ki bosta med sabo sodelovali, kar pomeni, da se o kulturi, s katero bomo sodelovali, poučimo – o njeni zgodovini, geografiji, ekonomiji, religiji, tradiciji in politiki.

Kultura v mednarodni projektih (Dinsmore, 1993, str. 463–464) se vzpostavi v začetni fazi projekta. Začetna projektna organizacijska struktura spodbuja projektni duh. Probleme, ki se pojavijo v začetni fazi življenjskega cikla projekta, je relativno lahko rešiti, ker je navdušenje članov tima zelo visoko – vsi za enega, eden za vse. Če obstajajo v projektne timu problematični posamezniki, jih je bolje že v začetni fazi izključiti in se s tem izogniti poznejšim problemom (tudi znotraj projektne skupine).

V fazi zorenja, v kateri je organizacija določena in so posamezne enote zadolžene za določeno nalogo, kultura skuša postati tekmovalna, saj skuša projektne tim pokazati svojo učinkovitost v odnosih do drugih skupin. Pazimo le na to, da posamezne skupine niso preobremenjene z nalogami. Med posameznimi deli projektov so potrebni močni koordinacijski in motivacijski sestanki.

V zadnji fazi življenjskega cikla projekta se pojavi problem v kulturni integraciji, dela je vse manj, ljudje odhajajo drugam, v nove projekte, ki so lahko tudi na drugi geografski točki, kjer je zaslužek večji kot trenutni zaslužek na starem projektu. Na tej točki morajo ravnatelji pokazati svoje vodstvene sposobnosti, s katerimi ohranjajo pozitivno kulturo v obstoječi projektne skupini, da so zaključene aktivnosti prav tako učinkovito izvedene kot predhodne.

1.6.7 Vpliv lastnikov in ravnateljev

Vsi se nekako zavedamo, da ko združimo neko skupino ljudi, znotraj te nastane kultura. Premalo pozornosti pa včasih posvetimo ustanoviteljem teh skupin oziroma združb, saj so ravno ti po večini tisti, ki narekujejo in določajo vsebino nastale kulture. Ustanovitelji, ki so po navadi vsaj v začetni fazi razvoja podjetja tudi ravnatelji, določijo osnovno poslanstvo združbe, poslovno okolje ter temu konceptu priključijo še svoja prepričanja, vrednote in postavke, po katerih je skoraj obvezujoče, da se zaposleni vsaj v začetni fazi ravnavajo.

Mehanizmi, s katerimi ravnatelji ustvarjajo ali podpirajo obstoječo kulturo, so po Scheinovem (1997, str. 231) mnenju naslednji:

a) primarni:

- dejanja, ki jim ravnatelji posvečajo pozornost, načini ukrepov in kontrole;
- odzivi ravnateljev na kritična in krizna stanja;
- merila, po katerih ravnatelji razporejajo redke vire;
- mentorstvo in uvajanje na delo novo zaposlenih s strani ravnateljev;
- merila, po katerih ravnatelji razporejajo nagrade in statuse;
- merila, po katerih ravnatelji rekrutirajo, izbirajo, motivirajo, upokojujejo in odpuščajo člane združbe;

b) sekundarni:

- cilji organizacije in struktura;
- organizacijski sistem in procesi;
- organizacijski obredi in rituali;
- podoba poslovnega okolja in poslovnih prostorov;

- zgodbe, legende in miti o ljudeh in dogodkih;
- formalno poročilo o organizacijski filozofiji, vrednotah in prepričanjih.

Vsem tem mehanizmom pa bi želela dodati še obilico karizme, s katero si lastniki oziroma ravnatelji prepričajo svoje zaposlene, da prevzamejo njihove cilje, in si s tem bistveno olajšajo pot do zastavljenih ciljev.

Ravnatelji, ki se pozneje zaposlijo v združbi, lahko podpirajo obstoječo kulturo, lahko pa sčasoma začnejo povzdigovati svoje vrednote, prepričanja in predpostavke. Tako vedenje v nekih določenih okvirih lahko popolnoma pozitivno vpliva na izboljšavo obstoječega organizacijskega sistema, lahko pa skali in zamrači obstoječo ozračje v združbi, s čimer si ravnatelji otežijo ali celo onemogočijo doseganje zastavljenih ciljev.

2 PROJEKTI IN PROJEKTNI MANAGEMENT

2.1 POJMOVANJE MANAGEMENTA

Management je beseda, ki jo precej pogosto srečujemo v vsakdanjem življenju. Čeprav ji kljub svoji popularnosti, kot sem že uvodoma omenila, v Sloveniji ni uspelo dobiti enotnega prevoda, nam je vsem precej poznan njen pomen. Na tem mestu bom povzela Lipovčevo definicijo managementa, za katero Rozman (1993, str. 41) in nekateri drugi avtorji menijo, da spada med najbolj popolne in ustrezne v svetovni literaturi.

Management ali ravnanje je po Lipovcu (1987, str. 136–137) organizacijska funkcija in proces,

- ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanj cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katere izvršni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja);
- ki to svojo nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Lipičnikova (1998, str. 407) definicija managementa, ki je podobna zadnjemu, procesnemu delu Lipovčeve opredelitve, pravi, da gre za planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji ter v zvezi s tem vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo; management je tako usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji. Tudi mnogi drugi avtorji opredelijo predvsem procesni vidik ali funkcije managementa.

Vila (1994, str. 31) management razume kot vodenje podjetja in vedo o ravnanju (ang. management science) podjetja.

Management bi lahko opredelili tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov pri doseganju ciljev, poslanstva in razvoja organizacije (Kotter, 1990, str. 106).

Nove razmere na trgu in v okolju so podjetja prisilile k novemu načinu dela in razmišljanja. Nenehne spremembe tako ponujajo možnost obstoja in preživetja na trgu samo najbolj dinamičnim in fleksibilnim. Včasih slišimo koga izreči besede, v katerih je čutiti tudi nekoliko ironije, da so spremembe edina stalnica v našem življenju. Kakšna je njihova pogostost, je v največji meri odvisno od naše ambicioznosti in želje po uspehu. Zavedati pa se je treba, da klasične organizacijske strukture zaradi svoje togosti ne uspejo slediti hitrim spremembam, zato so se številna podjetja preoblikovala in v središče postavila projekte. Projekti omogočajo hiter odziv na spremembe, reinženiring organizacije, izboljšanje položaja na trgu ter razvoj novih produktov in storitev. Tako so v današnjem času projekti postali način dela v številnih organizacijah (Semolič, 2000, str. 21–24).

2.2 ZNAČILNOSTI PROJEKTOV

Projekte (ang. project) vse bolj razumemo kot nepogrešljiv način dela današnjega gospodarstva, katerega trend še vedno narašča, zato se mi zdi prav, da navedem nekaj definicij omenjenega pojma.

Projekt je prizadevanje, ki zahteva organizacijo človeških, materialnih in finančnih virov na povsem nov način, kar omogoča doseg edinstvenih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev po danih specifikacijah in v okviru, predvsem stroškovnih in časovnih omejitev (Burke, 1999, str. 2).

Prav tako Kerzner (2004, str. 1) projekte razume kot prizadevanje z natančno opredeljenimi cilji, potrebnimi viri in aktivnostmi, ki morajo biti znotraj časovnih, stroškovnih in kakovostnih omejitev. Tako so projekti nasploh razumljeni kot unikatne dejavnosti podjetja.

Rozman (2004, str. 5) projekte opredeli kot podjem (širšo dejavnost), ki ga sestavljajo skupine med seboj povezanih aktivnosti; zanj je značilna neponovljivost projektnega procesa, v katerem nastaja učinek projekta; enkratnost proizvoda ali storitve; časovna omejenost celotne dejavnosti ter sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.

Za projekt je značilno, da ima številne kompleksne, zaporedne ali vzporedne aktivnosti, svoj začetek in konec, omejena sredstva in proračun. Vanj je vključeno večje število ljudi, ki so usmerjeni v konkreten cilj, končni rezultat v obliki edinstvenega produkta ali storitve (Weiss in Wysocki, 1992, str. 3).

International Standards Organization (Nokes, 2003, str. 13) projekt definira kot množico vzporednih aktivnosti s specifičnim začetkom in koncem. Projekt tako zasleduje specifični cilj, ki je lahko omejen z vidika časa, stroškov ali/in virov (ISO 8402).

Po mnenju svetovne organizacije Project Management Institute (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 4) je projekt začasno (pomeni, da ima vsak projekt svoj natančno določen začetek in konec) prizadevanje, da ustvarimo unikaten (pomeni, da se dosežen proizvod ali storitev v najmanj eni značilnosti razlikuje od drugih podobnih proizvodov ali storitev) proizvod ali storitev.

Če na kratko povzamem **bistvene značilnosti projektov**, ki so skupne številnim definicijam projekta, v danes dostopni literaturi, in po katerih se torej projektno delo loči od ustaljenega načina dela:

- projekt je glede na način izvedbe enkratni;
- sestavljen je iz medsebojno povezanih aktivnosti;
- ima svoj začetek in konec;
- končni cilj je definiran in znan – opredeljen je s končnim produktom, rokom izdelave in stroški;
- pot do cilja je kompleksna in zahteva veliko človeških zmožnosti in drugih sredstev (Šajtegel, 2003, str. 15).

Projekti so se najprej pojavili v dejavnostih, iz katerih izvira večina naštetih značilnosti. Danes jih srečamo kjer koli in se tako lahko izvajajo na eni ali več ravneh v podjetju oziroma znotraj enega ali večih soizvajalskih podjetij ter vključuje eno ali več oseb. Poznamo determinirane, stohastične, fizične, abstraktne, tehnične, ekonomske, raziskovalne, razvojne, enkratne, večkratne, velike, majhne, notranje in zunanje projekte ter take s posrednimi ali neposrednimi ekonomskimi učinki.

Zaradi raznolikosti projektov mu težko določimo stroge faze ali število faz življenjskega cikla. Te se namreč razlikujejo glede na pristop reševanja problemov, ki se po panogah razlikujejo. Na splošno pa lahko rečem, da se vsak projekt mora enkrat in nekje začeti. Sledi planiranje, uveljavljanje, izvedba in kontrola, ki ji sledi zaključek projekta. Od narave projekta, naročnika, dogajanja na za projekt relevantnih trgih, angažiranosti ljudi in sredstev ter še česa, pa je odvisna dolžina trajanja posameznih faz in končni seštevek stroškov.

Zaradi vseh navedenih značilnosti, ki ločijo projekt od drugih načinov opravljanja zadanih nalog, se v projektne timu oblikuje in razvije posebna, projektom in sodelujočim ljudem ustrezna projektna kultura, ki se razlikuje od splošne organizacijske kulture.

2.3 POJMOVANJE PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

Projektni management (ang. project management) je specifična naravnost managementa. Razumevanje tega pojma je tako vezana na skupno vlogo in medsebojno povezanost, ki jo imajo projekti in management (Hauc, 2007, str. 221). Ta naravnost izvira iz projekta oziroma projektnega načina delovanja in doseganja zastavljenega cilja ter na splošno pomeni usklajevanje načrtovanih aktivnosti, potrebnih ljudi in nastalih razmerij med njimi.

Rozman (2004, str. 17) opredelitev projektne managementa oziroma ravnateljstva projektov postavlja ob bok Lipovčevi opredelitvi splošnega managementa in ga opredeljuje:

- po vsebini kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela ter vseh drugih razmerij med seboj, z okoljem, v prostoru in času;
- po namenu kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja;
- po metodi kot proces odločanja, ki se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanja rokov, zagotavljanja kakovosti projekta ipd.

Po Kerznerjevem (2004, str. 2) mnenju lahko projektni management opredelimo kot planiranje ali načrtovanje in kontroliranje niza povezanih nalog tako, da so doseženi projektni cilji čim bolj uspešni in ustrezajo interesom projektne interesne skupine.

Projektni management je koncepcija vodenja (naj opozorim, da Hauc z vodenjem misli na ravnanje), gre pa za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje (tudi upravljanje v smislu managementa) in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 2007, 224).

Po mnenju Instituta za projektni management (ang. Project Management Institute – PMI) je projektni management uporaba znanj, veščin, orodij in tehnik pri izvajanju projektne aktivnosti s ciljem doseči in preseči potrebe in pričakovanje vseh zainteresiranih pri izvedbi projekta (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 6). Vse to pa zahteva uravnoteženje naslednjih parametrov:

- količine, časa, cene, kakovosti in
- različnih potreb in pričakovanj zainteresiranih za uresničitev projekta ter identifikacije njihovih zahtev.

Projektni management se razume tudi kot postopek in množica tehnik, ki so sprejete na podlagi načel managementa ter se uporabljajo za načrtovanje, presojanja in kontroliranja delovnih aktivnosti za doseg želenih in pravočasnih rezultatov znotraj proračunskih omejitev in glede na specifikko projekta (Weiss in Wysocki, 1992, str. 5).

3 KULTURA V PROJEKTNO USMERJENI ORGANIZACIJI

3.1 PROJEKTOM NAKLONJENA KULTURA

Za projekte je na splošno značilno to, da gre za skupino med seboj povezanih aktivnosti; ima natančno določen začetek in konec ter je omejen z vidika časa, stroškov in virov. Proces, ki se pri tem razvije, in produkt oziroma storitev, ki pri tem nastane, pa se nikoli več ne ponovijo v enaki obliki.

Ker je projektno delo precej razgibano, pestro in nerutinsko, bi takemu načinu opravljanja nalog pripisala organsko organiziranost in naslednje vrednote:

- sodelovanje v obliki timskega dela, kjer je produkt oziroma storitev rezultat skupnih naporov vseh sodelujočih;
- inovativnost, kreativnost in ustvarjalnost, ki dajo produktu oziroma storitvi dodano vrednost ter ga oziroma jo razlikuje od konkurence;
- obsežno in učinkovito komuniciranje, da ne pride do nesporazumov pri prenosu informacij in podatkov, ki bi lahko usodno zaznamovale razplet preostalih aktivnosti;
- prevzemanje odgovornosti in nagnjenost k tveganju, ki odpira nove priložnosti za inovacije in optimizacijo omejitvenih dejavnikov;
- ekstrovertiranost, s katero člani kulture podirajo meje tradicije;
- usmerjenost v pričakovanja uporabnika in posledično v rezultat;
- neformalnost, ki omogoča sproščeno vzdušje;
- težnja po novih izzivih.

Navedene vrednote se ujemajo z v prvem odstavku tega poglavja povzetimi značilnostmi projektov ter omogočajo uspešnejšo in učinkovitejšo dosego rezultata. O projektom naklonjenih vrednotah so pisali tudi nekateri domači in tuji avtorji, ki jih bom povzela v nadaljevanju.

O zelenih vrednotah v projektno naravnanih organizacijah in v njih navzoči kulturi sta razglabljala med drugimi tudi Hobbs in Menard (Rozman, 2003, str. 5):

- odprto komuniciranje in pretok informacij;
- pretežno vodoravno komuniciranje;
- sposobnost in pripravljenost za odločanje;
- sodelovanje med člani;
- iniciativnost in prevzemanje tveganja;
- konfrontiranje zamisli;
- odgovornost za delovne izide;
- dajanje prednosti projektu in zvestoba projektu;
- prilagajanje vedenja ljudi projektu (npr. veliko dela ob koncu projekta).

Kerzner (2000, str. 213–216) poudarja pomembnost ujemanja vrednot podjetja in ravnanja projektov. Izpostavlja pa naslednje vrednote v podjetju, ki podpirajo uspešno ravnanje projektov: sodelovanje, ekipno delo, zaupanje in učinkovito komuniciranje.

Graham (Dinsmore, 1993, str. 314) izpostavlja zlasti naslednje vrednote v ravnanju projektov: ustvarjanje in inoviranje, pomembnost ljudi, ekipno delo, vpliv osebnostne (in manj položajne) moči.

Po Rozmanovem (2003, str. 5) mnenju so projektom naklonjene vrednote naslednje:

- **delo v ekipi in poistovetenje posameznika z idejo**, s čimer se nadpovprečno poveča posameznikov prispevek k doseganju končnega cilja;
- **ustvarjalnost in inovativnost**, ki rojevata nove ideje, zaradi česar se projekt loči od drugih vsebinsko podobnih projektov;
- **prevzemanje tveganja za odločitve** – ker smo časovno omejeni, poleg tega morajo člani tima velikokrat v trenutku samostojno sprejeti odločitve, od katerih je odvisno delovanje celotnega tima. Pri tem pa se moramo zavedati, da kakršna koli sprejeta odločitev pomeni svojo, drugačno pot do zelenega cilja;
- **usmerjenost v rezultat, ne v proces** – kljub številnim nenačrtovanim dogodkom med izvedbo projekta, smo ves čas usmerjeni v postavljen cilj (rezultat), pri tem pa skušamo na podlagi tekočih informacij in izkušenj v nepredvidenih situacijah sprejeti najboljše odločitve, pot za naprej;
- **vodoravno in obsežno komuniciranje**, ki prepreči določene neželene in nepotrebne zaplete in konflikte;
- **razumevanje konfliktov in njihovo toleriranje** – konflikti, če se razumejo in rešujejo na pravi način, lahko pomenijo tudi nove, boljše poti za doseg postavljenega cilja;
- **medsebojno zaupanje**, ki ob danih omejitvah in projektne načinu dela pomeni eno glavnih vrednot za normalno delovanje projektnega tima;
- **usmerjenost v uporabnika** – za uporabnika se trudimo doseči zastavljen cilj in želimo, da bo čim bolj zadovoljen z njim, zato že med pripravo in izvedbo projekta močno sodelujemo z uporabnikom;
- **pomembnost znanja in procesa učenja** – saj projektne delo ni nekaj, česar se je mogoče naučiti in se izvaja po ustaljenem receptu, ampak se projekti kljub svoji vsebinski podobnosti močno razlikujejo med sabo (npr. po namenu, cilju, časovnem roku, stroškovni omejitvi, številu udeležence), zato moramo znanje nenehno prilagajati konkretni, projektu ustrezni situaciji;
- **neformalnost v medsebojnih odnosih in majhne razlike v moči in statusu**, zaradi česar se vsi člani tima borijo za isti cilj;
- **samostojnost pri delu** – aktivnosti so skrbno razporejene med člane in vsak član tima pomembno vpliva na doseg rezultata, zato je pri delu precej samostojen in odgovoren za svoje odločitve.

Včasih pa projekti ne dosežejo zastavljenega cilja. Vzrok lahko najdemo tudi v obstoječi kulturi, ki je nastala pred uvedbo projektnega načina dela oziroma pod vplivom ponavljajoče

se proizvodnje (Rozman, 2003, str. 6). Čeprav sta organizacijska struktura in kultura tesno povezani, se lahko struktura glede na potrebe po spremembah poslovanja hitreje spreminja v primerjavi s kulturo, ki za to potrebuje bistveno več časa.

Projektom naklonjena kultura poudarja ustvarjalnost in inovativnost, ki sta po Rozmanovem (2003, str. 5) mnenju dolgoročneje usmerjeni v doseganje učinkovitosti projekta, torej k doseganju projektnih ciljev: rokov, stroškov in učinkov ali kakovosti projekta. Včasih je veljalo, da sta ustvarjalnost in inovativnost nasprotujoča si pojma. Danes velja, da je mogoče oba pojma razvijati sočasno (Kovač □ tal., 2002, str. 122), še zlasti v fazi planiranja aktivnosti in projekta ter drugih fazah ravnalnega procesa, razen v fazi izvedbe, kjer je pač treba disciplinirano slediti planu.

Vzrok, zakaj včasih ne moremo v organizacijah, ki v obstoječo strukturo vključujejo projekte, zaslediti večine zgoraj navedenih vrednot, pa je v tem, da je kultura projektov le delna kultura oziroma subkultura, v kateri nekateri delujejo, drugi, predvsem funkcijski managerji, pa jo morajo razumeti in lahko se zgodi, da prevlada širše v organizaciji zastopana kultura, ki ne podpira projektnemu delu pripadajočih vrednot, kar se potem lahko pozna tudi na rezultatu projekta.

Glede na tipologije različnih avtorjev, ki sem jih navedla v poglavju 2 oziroma konkretnije v podpoglavju 2.3, bi po mojem mnenju projektnemu načinu dela ustrezali naslednji tipi kultur:

- po Ansoffu:
 - **eksploativni tip** – člani so usmerjeni navzven in popolnoma nagnjeni k tveganju, saj je akcija njih stil življenja. Tak tip kulture bi pripisala tveganim in dinamičnim dejavnostim, na primer v svetu mode. Udeleženci so tekmovalni in ljubijo hazard;
 - **usklajevalni tip** – člani so ekstrovertirani, usmerjeni v prihodnost, ki jo želijo tudi kreirati. Tak tip kulture bi našli v visoko inovativnih projektih, kjer so inovacije ene glavnih dejavnikov motivacija članov tima;
- po Handyju in Harrisonu:
 - **kultura nalog – mreža** – največja vrednota podjetja je doseganje postavljenih ciljev. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se ali dopolnilno usposobijo ali pa jih zamenjajo. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju. Podjetje se je posledično sposobno hitro odzvati na spremembe v okolju. Tak tip kulture bi pripisala dejavnostim, ki si ne smejo dopustiti spodrseljavev, vendar pa lahko tak režim stresno vpliva na določene ljudi, ki ne vzdržijo v nenehni akciji, zato je lahko fluktuacija zaposlenih precej visoka. Težava, ki je precej očitna in za podjetje lahko prav tako obremenjujoča, je, da je treba na novo zaposlenim posvetiti določen čas, ko bi sicer lahko delali na projektu;
 - **kultura osebnosti – protoplazma** – prepoznavnost takega tipa kulture je usmerjenost v zadovoljevanje potreb svojih članov. Vpliv avtoritete je minimalen, kar pomeni majhen vpliv vodilnih oseb. Odločitve se sprejemajo soglasno. Člani pa so pri svojem delu zelo motivirani. V glavnem tak tip

kulture najdemo pri majhnih projektnih timih, kjer se da tudi neformalno obvladovati in usklajevati delo med člani;

- po Dealu in Kennedyju:
 - **špekulacijska** (»vse ali nič«) **kultura ali kultura moči** – tveganje je veliko in povratna informacija je hitra; njene karakteristike so še individualizem, kreativnost, nekonvencionalnost, konkurenčnost; značilna za tvegane in dinamične dejavnosti, kot so delovanje na borzah, v svetu mode in na športnem področju, kjer udeleženci trdo tekmujejo, ljubijo hazard, so kratkovidni in praznovorni;
 - **sistemska oziroma analitično – projektna kultura** – veliko tveganje in počasnost povratnih informacij; njene karakteristike so natančnost, dolgoročna naravnost, poudarek na znanju, počasen razvoj kariere zaposlenih; značilna je za naložbeno dejavnost in za velike projekte, na primer v vojski in gradbeništvu, kjer se udeleženci podpirajo in spoštujejo avtoriteto in tehnične možnosti;
- po Quinnu in Cameronu:
 - **adhokracija** – organizacija je dinamično, podjetniško in ustvarjalno okolje, ki sprejema tveganje, spodbuja osebno pobudo in samostojnost ter išče inovacije; delovanje organizacije je prožno, neodvisno in usmerjeno navzven. Tak tip kulture na primeren za manjše projekte oziroma projektne time, katerih članih so zagnani in enotno usmerjeni v skupni cilj.

Kakšen tip kulture bo prevladal v določenem projektnem timu, je odvisno od narave projekta, sodelujočih ljudi in njihove organiziranosti. Če gre za manjši projektni tip, je bolj primerna kultura, kot je adhokracija; če pa gre za večje time, je njihova kultura bolj podobna sistemski oziroma analitični. Kultura osebnosti označuje bolj družinsko organizirane združbe, medtem ko kultura nalog temelji na tekmovalno naravnanih združbah.

Seveda pa lahko povzamem tudi številne skupne značilnosti navedenih projektom naklonjenih tipov kultur. Pri vseh je mogoče čutiti visoko stopnjo motivacije, ki se še potencira skozi lastno samoiniciativo, znanje in predanost delu, kar v končni fazi spremlja doseganje najvišje zastavljenih ciljev in seveda visoka uspešnost tako udeležencev projektnega tima kot tudi projektnega tima oziroma podjetja kot celote. Prav tako ne moremo spregledati ekstrovertiranosti, fleksibilnosti in vidnega nagnjenja k tveganju. Vsem skupaj je ključni cilj, da s svojim načinom dela in pristopom pridobijo konkurenčno prednost ter si tako zagotovijo zeleno pozicijo na trgu.

3.2 OBLIKOVANJE PROJEKTOM NAKLONJENE KULTURE

Oblikovanje organizacijske kulture je dolgotrajen proces, ki poleg časa zahteva pripravljenost in željo po njenem oblikovanju ali celo spreminjanju. Ker so ukrepi včasih prehitro vpeljani

ali celo vsiljeni, lahko to povzroči nasprotni učinek od zaželenega in v skrajnem primeru celo omaja obstoj podjetja.

Oblikovanje projektom naklonjene kulture je sestavljeno iz treh faz (Rozman, 1993, str. 174):

- a) *analiza in vrednotenje obstoječe kulture*, iz katere želimo spoznati tipične značilnosti in primerjamo obstoječo z želeno projektom naklonjeno kulturo;
- b) *zamišljanje nove, projektom naklonjene kulture*, ki bo ustrezalo tako strateškim usmeritvam podjetja kot obstoječi organizacijski strukturi; in
- c) *spreminjanje obstoječe in določanje poti oziroma strategije* za doseg želene projektom naklonjene kulture.

3.2.1 Analiza in vrednotenje obstoječe kulture

Organizacijska kultura je ob ustanavljanju podjetja odvisna od takrat navzočih ljudi, ki imajo svojstven nabor vrednot, norm in pogledov na svet ter naravo dejavnosti. Čeprav je potem oblikovanje kulture precej dolgotrajen proces, se enkrat zaključi. Zaključek procesa nam ponazarja stabilna situacija v organizaciji, ko okolje in komunikacijski sistem postaneta stabilna in predvidljiva (Mesner Andolšek, 1995, str. 97). Vendar pa z leti, ko zaposlujeemo nove ljudi z novimi pogledi, vrednotami in kulturo, obstoječa organizacijska kultura postane preveč omejujoča in ne zagotavlja več identitete na novo zaposlenim v organizaciji. Takrat se pojavi potreba po oblikovanju nove, tudi glede na stopnjo vključenosti projektov v obstoječo organizacijo primerne kulture, ki se torej mora začeti z analizo obstoječe, če želimo identificirati njene neustreznosti. Seveda pa je pomembno zavedanje, da je obstoječa kultura vrsta naučenih rešitev, ki je prinesla uspeh, in zato se lahko pri spreminjanju načina dela v organizaciji spremenijo tudi tiste posebne sposobnosti organizacije, s katerimi je ta postala uspešna (Mesner Andolšek, 1995, str. 98). Zato če želi organizacija ohraniti uspešnost, mora še nadalje ohranjati in razvijati tiste elemente stare kulture, ki so se v preteklosti izkazali za koristne. Ko pa obstoječa kultura postane zavora za organizacijsko uspešnost, postanejo spremembe neizogibne.

Organizacijska oziroma projektna kultura je v primerjavi z organizacijsko strukturo, ki jo ponazarjajo različni organigrami, veliko bolj neoprijemljiva. Zato Rozman (1993, str. 174–175) izpostavlja tri ravni zunanjih in notranjih skupin simptomov organizacijske kulture, ki jo najdemo v literaturi. Prva raven so dejavniki okolja v smislu tehnoloških in ekonomskih ter družbenih in kulturnih determinant. Druga raven so dejavniki managementa, kot so strategije in cilji, strukture in procesi ter sistem vodenja. Tretjo raven pa označujejo ključni dejavniki kulture, kot so osebnostne značilnosti managerjev, običaji in simboli ter komuniciranje. Ker so ti znaki pretežno kvalitativne narave, njihova analiza temelji na kvalitativnih metodah.

Analiza kulture se nanaša na (Lipičnik, 1998, str. 201):

- *vrednote*, ki izvirajo iz odnosa do ljudi in njihovega razumevanja, podjetja, enakosti, razvoja, inovacij, uspešnosti, kakovosti, odgovornosti, timskega dela itd.;

- **norme** (nenapisana pravila vedenja) zadevajo medsebojne odnose ljudi pri delu, delovno etiko, pomembnost statusa, lojalnost, uporabo moči in politiko itd.;
- **organizacijska klima** (kako ljudje doživljajo organizacijo in njeno kulturo), ki zadeva zaupanje, stališča, svobodo pri izražanju lastnih misli, kako cenijo lastno udeležbo v timskem delu itd.;
- **managerski stil** – presoja, kateri manager je nagnjen k avtokratskemu, kateri k demokratskemu vodenju (trd ali mehak, nazadnjaški ali napreden, razumevajoč ali brez čustev itd).

Mesner Andolškova (1995, str. 127–130) navaja dve dimenziji analize elementov kulture. Prva je dimenzija **vidljivosti**, ki zajema najbolj vidne in očitne vedenjske obrazce ter manj očitne vrednote in prepričanja članov. Toda najbolj bistveni elementi kulture, kot so skupni pomeni in skupne predpostavke, ki opredeljujejo delovanje članov organizacije, so pa najmanj vidni in delujejo na ravni praktične zavesti, kar oteži izvedbo analize kulture. Druga raven je dimenzija **razumljivosti**, kjer so elementi kulture razporejeni ravno v obratnem vrstnem redu. Tisti elementi, ki imajo največjo stopnjo vidljivosti, imajo najmanjšo stopnjo razumljivosti, kjer je izredno težko najti odgovor na vprašanje, zakaj ljudje nekaj počnejo tako, kot počnejo. Potem pa je treba še razlikovati med vrednotami, ki so lastne vsem zaposlenim, od vrednot, ki jih imajo samo določene skupine v podjetju (Rozman, 1993, str. 175). Zato je analiza obstoječe kulture tako zahtevna in lahko privede do zmot v razlagah, kar za sabo potegne določene poteze, ki se lahko na koncu izkažejo za napačne.

V fazi analize organizacijske kulture se uporabljajo naslednje **tehnike zbiranja podatkov** (Rozman, 1993, str. 176):

- **analiza dokumentov**, ki zajema tako študijo dokumentov v podjetju (npr. statuta, organigramov, opise procesov in položajev, pravilnikov, poslovnikov) kot tudi drugih podjetij in literature. Tehnika nam omogoča objektivno in poceni opazovanje področij, ki nas zanimajo, ter iskanje rešitev. V teh dokumentih po navadi tudi najdemo želeno stanje, ki se v praksi le delno izvaja;
- **obhod podjetja**, na podlagi katerega dobimo vpogled v vzdušja zaposlenih na samem delovnem mestu, in **opazovanje sestankov**, kjer s pomočjo vseh čutil ocenimo potek reševanja problema, ki ga sodelujoči na sestanku izpostavijo, ter vpliv posameznih ljudi na razplet in sprejemanje odločitev. Seveda pri tem obstaja večja možnost subjektivnosti ocene, ki je odvisna od bližine in pristopa opazovalca, zato je to tehniko smiselno kombinirati še s katero drugo;
- **vprašalnik**, kjer so vprašanja praviloma zaprtega tipa in ni mogoč osebni vpliv spraševalca. Tehniko zato po navadi kombiniramo z drugimi tehnikami, na primer z **razgovori**, saj se zgodi, da na določena vprašanja ne dobimo povsem jasnih odgovorov, ker sama vprašanja niso dovolj jasna tistim, ki vprašalnik izpolnjujejo. Z razgovori tako razjasnimo nerazumljivosti in anketiranca podrobneje povprašamo po njegovem mnenju in občutenjih, ki jih je velikokrat tudi težko strniti na papirju.

Analiza kulture je še kompleksnejša, če jo izvajamo v sestavljenem ali mednarodnem podjetju, kjer je nabor značilnosti še toliko večji in raznolik. Prav tako je v projektne usmerjenih organizacijah, kjer nimamo čiste projektne strukture, ugotavljanje obstoječe kulture precej kompleksna zadeva. Še posebej v primeru funkcijske ali močno projektne matrične organiziranosti, kjer nastajajo trenja med kulturo v funkcijskih enotah in projektno kulturo.

Pri analizi organizacijske kulture se lahko dogodi, da tudi po daljšem času raziskovanja ne bomo odkrili skupnih predpostavk, ki bi bile enotne za celotno organizacijo, bodisi ker organizacija ni imela skupne zgodovine bodisi ker v organizaciji obstajajo različne kulturne paradigme, ki so si v konfliktu (Mesner Andolšek, 1995, str. 130).

V fazi ocenjevanja oziroma vrednotenja obstoječe organizacijske kulture želimo ugotoviti njene trenutne šibke točke oziroma razliko med obstoječo in glede na delovanje podjetja zaželeno kulturo. Tako vrednotenje pa poteka v dveh korakih (Rozman, 1993, str. 176):

- najprej sistematično proučimo strategije in cilje podjetja ter si postavimo vprašanje, katere zahteve postavljajo strategije in cilje v povezavi z ugotovljenimi normami in vrednotami v podjetju;
- v drugem koraku pa ugotavljamo ujemanja in razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi, ter ugotovljeno obstoječo kulturo združbe.

Oblikovanja organizacijske kulture se razlikujejo glede na predhodne ugotovitve analize in vrednotenja obstoječe organizacijske kulture. Če se strategija in kultura združbe skladata, kulturo ohranimo; če pa ne, obstoječa kultura potrebuje spremembe. Če kulture ni, jo moramo razviti, kar se zgodi kvečjemu v zelo zgodnji fazi vzpostavitve in razvoja združbe.

3.2.2 Zamišljanje nove, projektom naklonjene kulture

Analiza obstoječe kulture združbe nam pokaže trenutno, dejansko stanje v združbi. Največkrat to stanje zdaleč ni tako, kot si ga zaposleni oziroma njihovi vodje želijo in predstavljajo. Če pri analizi kombiniramo prej navedene tehnike zbiranja podatkov, lahko pridemo do številnih spoznanj, ki nam pomagajo začrtati pot spreminjanja oziroma vpeljave nove, projektom naklonjene kulture.

Če analizo primerjamo z obstoječimi dokumenti podjetja, kot so statuti, pravilniki ipd., ugotovimo vsa tista področja, ki bi jih morali pri spreminjanju obstoječe kulture oziroma pri njeni projektni naravnosti dati najbolj poudariti. Zgodi se lahko, da je teh področij preveč, takrat področja in ukrepe sistemiziramo po najbolj optimalni varianti. Pri tem lahko podjetju pomagajo tudi zunanji sodelavci, ki so na tem mestu lahko precej bolj objektivni, čeprav se lahko zgodi, da zgodbo poznajo premalo in ukrepi, ki jih sprejmejo, ne učinkujejo. Zato je zelo pomemben čas, ki ga v taka dejanja združba vложи, in kakovost strokovnjakov, ki se z omenjenim procesom ukvarjajo.

Želena kultura je odvisna od situacijskih spremenljivk in vključuje prej omenjene vrednote. Tako se pri posamičnih tehnologijah spodbujata proces učenja in širina znanja. Pri nestabilnih okoljih je zelo pomembna intuicija, na podlagi katere za vsako nastalo situacijo v čim krajšem času sprejmemo optimalno rešitev. V majhnih projektih je večji poudarek na samostojnosti pri delu, sodelovanju in zaupanju, v velikih pa je zaželen hierarhija in ustrezna stopnja komunikacije. Zelo pomembni pri projektih so cilji, ki se razlikujejo glede na naravo projekta, in so v storitvenih dejavnosti bolj usmerjeni h kupcu, v proizvodnih projektih k rezultatom, v inovacijskih k inovacijam in v visoko tehnoloških projektih k tehnologiji. V projektih so zaželeni ekstrovertirani, odgovorni, ljudje, torej taki z veliko mero ambicioznosti, optimizma ter potreb po dosežkih in sodelovanju.

Zamišljanje nove, projektom naklonjene kulture je odvisno od ravnanja ravnateljev in njihovega vpliva na zaposlene, da jih navdušijo nad novostmi. Zaposleni so tisti, ki lahko s svojo navdušenostjo pripomorejo h kakovostnejši in hitrejši vpeljavi nove kulture ali pa idejo popolnoma zatrejo. Da bo vpeljava teh sprememb res uspela, se je treba veliko pogovarjati z zaposlenimi in jih vključevati na sestanke, kjer se razpravlja in odloča o omenjeni temi. Zavedati se moramo, da kultura združbe ni nekaj, kar je mogoče načrtno vsiljevati, ampak se razvije spontano, v družbi vseh zaposlenih, zato šteje vsak nasvet, pa naj bo še tako nepomemben za nekoga, saj bo nekemu drugemu polepšal počutje na delovnem mestu, kjer preživimo vse več svojega časa.

3.2.3 Spreminjanje obstoječe in določanje poti oziroma strategije za doseg želeno projektom naklonjene kulture

V skladu s svojo teorijo organizacije Lipovec (1987, str. 213–217), čeprav neposredno ne govori o kulturi, pravi, da ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade ter kot kaže, ljudje tudi želijo ali vsaj pristajajo na spremembo navad iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad, stališč se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano in vzajemno delovanje. Oblikovana pravila in norme tako usmerjajo delovanje sodelujočih in jim pomagajo v situacijah, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve v preteklosti že izkazale za uspešne.

Če smo z obstoječo organizacijsko kulturo zadovoljni, sistematično gradimo in utrjujemo ključne dejavnike te kulture. V primeru spreminjanja ali razvijanja kulture pa po navadi imenujemo delovno skupino, ki bo vodila celoten potek oblikovanja in ki je bila že vključena v predhodnih procesih, analizi in vrednotenju. **Delovna skupina ima štiri naloge**, in sicer (Rozman, 1993, str. 177–178):

- opredelitev **težišča delovanja**, kar pomeni določitev ključnih točk razhajanj med strategijo in cilji ter kulturo;

- izdelava *osnov za oblikovanje organizacijske kulture*, ki vključuje izpeljavo in sprejem nujnih ukrepov, kot so obveščanje sodelavcev o vsebini dela delovne skupine in priprava managementa na simbolno vodstveno obnašanje;
- *aktivno oblikovanje organizacijske kulture na izbranih težiščih delovanja*;
- izvajanje *kontrole in spremljanja poteka uresničevanja akcijskega načrta* delovne skupine.

Dinsmore in Cabanis – Brewinova (2006, str. 324) v svoji knjigi pojasnjujeta štiri korake spodbujanja sprememb v obnašanju oziroma kulturi:

- *definiranje novega obnašanja, vedenja* – kjer se natančno definira, kaj se sme in česa ne;
- *učenja novega obnašanja, vedenja* – v katerega mora biti vključeno čim več zaposlenih, tudi starejši, ravnatelji in vodje, da bo predstava o prihodnji kulturi čim bolj zaživelaj;
- *podpora novemu obnašanju, vedenju* – v smislu nagrajevanja; in
- *modeliranje novega obnašanja, vedenja* – kar pomeni, da ravnatelji, tudi starejši, novosti vidno upoštevajo pri svojem ravnanju in ga tako prenašajo na druge člane organizacije.

Da bi spremenili določeno organizacijsko kulturo, je treba spremeniti določeno skupino prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks. Številni organizacijski analitiki tako že v svojih delih navajajo naslednje najpogosteje uporabljene načine pri vpeljavi sprememb (Mesner Andolšek, 1995, str. 139):

- *kadrovske spremembe* – kar pomeni, da zaposlimo osebo z drugačnim vedenjskim vzorcem, takim, ki nam manjka, oziroma velikokrat zaposlimo mlajšo osebo, ki bo prinesla svežega vetra, novih znanj in pogledov na stvar, s katero do zdaj ni bila obremenjena ali niti v stiku;
- *prerazporeditve* – s čimer lahko uravnotežimo posamezne time oziroma prekinemo ali preprečimo možnost nastanka konfliktov med osebami, ki ne morejo med sabo shajati;
- *poskusi neposrednega vpliva na stališča zaposlenih* – čeprav moramo pri tem paziti, da jih preveč ne omejimo oziroma vsiljujemo zelenega, ker bo nasprotni učinek veliko hujši, kot je bilo predhodno stanje;
- *spreminjanje obnašanja* – kjer v prvi vrsti apeliramo na ravnatelje in vodje, ki so s svojim obnašanjem vzor vsem drugim;
- *spremembe sistemov, struktur in tehnologij* – kar pomeni vpeljavo sprememb od znotraj; *ter*
- *spreminjanje zunanje podobe organizacije* – ki je kot neko nadaljevanje učinkovite izvedbe notranjih sprememb združbe in pomeni predstavitev sprememb širši okolici.

Še enkrat naj izpostavim vzorno, novim spremembam primerno in spodbudno vedenje vodilnih zaposlenih v podjetju. Dejstvo je, da so velikokrat dejanja bolj prepričljiva in spodbudna od besed. Tako lahko z določenimi simboli (npr. besede, kretnje slike, predmeti), ki jih uporabljajo najvplivnejši v podjetju, po navadi najvišji ravnatelji, in z najrazličnejšimi

običaji (npr. skupna druženja) pri zaposlenih povečamo zanimanje za spremembe in spodbudimo njihovo aktivnost pri doseganju želenih sprememb.

Čeprav sta navdušenje in pripravljenost nad spremembami s strani zaposlenih največja v kriznih situacijah, se moramo zavedati, da se potreba po spreminjanju organizacijske kulture pojavi tudi v povsem normalnih situacijah, v katerih se znajde organizacija. Zato je takrat še posebej pomembno, na kakšen način se organizacija loti preoblikovanja njene kulture. V pomoč so ji lahko nekatere vzporedne spremembe v organizaciji, kot so razporeditev moči, spremembe vodstva in nova organizacijska strategija (Mesner Andolšek, 1995, str. 145). Svež veter in nov način lotevanja zadanih nalog sta lahko velika spodbuda in možnost prekinitve dolgoletne rutine. Čeprav smo ljudje apriori proti spremembam, nas rutina lahko prav tako osiromaši in zatre kot novost, ki se jih bojimo, saj mislimo, da ji ne bomo kos.

Napačno je zavedanje nekaterih ravnateljev, da je kulturo in obnašanje zaposlenih mogoče spreminjati le z nagrajevanjem, še manj pa z ukazovanjem in prepovedovanjem. Če želimo spremeniti obnašanje, moramo spremeniti kulturo. Če pa želimo spremeniti kulturo, moramo najprej spremeniti prevladujoče vrednote. Ljudje pa bodo drugačne vrednote sprejeli samo, če bo njihova koristnost preizkušena (Tavčar, 2002, str. 190), pri tem pa je ključna omemba odnosa ravnateljev do kulture.

Slika 4: Kako se management loteva kulture?

Kultura in smotri organizacije	Skladnost	Ravnateljstvo izrablja prednosti kulture – prilagaja strategijo kulturi	Ravnateljstvo podpira delovanje kulture – strategija in kultura se dopolnjujeta
	Neskladnost	Ravnateljstvo se ne meni za kulturo – strategija ne upošteva kulture	Ravnateljstvo skuša spreminjati kulturo – kultura naj se prilagaja strategiji
		Negativen	Pozitiven
		Odnos ravnateljev do kulture	

VIR: Tavčar, 2002, str. 191.

Seveda pa korenito spreminjanje kulture ni edina rešitev. Če projektni način dela že nekaj časa obstaja v združbi, pomeni, da so se zametki projektom naklonjene kulture že razvili. Vodstvo je tisto, ki jih poišče in z vidnimi podporami izkaže pozitiven odnos do želenih vrednot, prepričanj in vedenjskih vzorcev, torej do kulture, in pri tem mora dovolj jasno spodbujati ravnanje tistih zaposlenih, ki poosebljajo zelene nove vrednote. Zelo učinkoviti so tudi nove zgodbe, simboli in obredi združbe, ki oživijo mentalno stanje zaposlenih.

Ker pa ravnateljstvo po večini sprejema čim bolj racionalne ter stroškovno in časovno najbolj ugodne rešitve, raje prilagodijo strategijo kulturi kot obratno, kar pa na dolgi rok ne prinaša nujno koristi.

Razvoj strategije zahteva (Dinsmore, 1993, str. 441):

- oceno priložnosti težav in tveganje;
- oceno trdnosti in slabosti (njihovega) osebja;
- definicijo področje njihove globalne poslovne vpletenosti;
- izdelavo ciljev, tudi na globalni ravni, če so projektni mednarodno organizirani;
- razvoj specifične korporativne strategije za organizacijo kot celoto.

Okoliščine, ki olajšujejo spreminjanje kulture, so poleg sprememb na vrhu organizacije, še njena majhnost in mladost, kjer vrednote še niso tako zakoreninjene, šibka kultura in krizne okoliščine, ki zaposlene nehote prisilijo, da poskusijo nekaj drugega, čeprav ne poznajo nastajajočih učinkov (Tavčar, 2002, str. 194).

Pomemben motivator je tudi močna vizija (Tavčar, 2002, str. 194), ki jo postavi vizionarski in karizmatičen voditelj ter v kateri se najdejo zaposleni in prepoznajo pomembnost njihovega prispevka k uspehu projekta in ne nazadnje celotne združbe.

Velikokrat ljudje vse preveč mislimo, česa vse ne bomo zmogli in premalo razmišljamo o tem, kaj vse bomo postorili. Ta negativna naravnost lahko uniči ves nadaljnji proces. Zato je zelo pomembno, da se naučimo videti več plati zgodbe in se spodbudimo ali pa nas k temu spodbudijo drugi, morda tudi sodelavci, da se zavemo pomembnosti naše pozitivne naravnosti znotraj obstoječega kolektiva in njenega vpliva na okolico. Prav taka, nabita s pozitivizmom, je in mora biti projektno naravnana kultura, ki nas lahko v številnih tveganih situacijah, v katerih se med projektom znajdemo, pripelje do uspehov, ki jih nismo niti pričakovali.

Niso pa samo zaposleni, ki ne sprejmejo nove organizacijske kulture. Tu je še en pomemben proces adaptacije kulture, in sicer s strani zunanjega okolja (Mesner Andolšek, 1995, str. 131), ki odloča o preživetju organizacije na trgu. Če okolje ne sprejme doseženih sprememb, se ponovno sproži proces spreminjanja organizacijske kulture.

3.3 OBLIKE VKLJUČITVE PROJEKTOV V ORGANIZACIJO IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Projektni management bo lahko učinkovit le pri dobro strukturirani in organizirani projektni organizaciji je mnenja Hauc (2007, str. 327). Iz nadaljevanja bomo lahko razbrali, da se projekti lahko na različne načine vključujejo v obstoječo organizacijo ali pa se vzpostavi povsem projektni tip organizacijske strukture. Ne glede na to pa organizacijske strukture ostajajo linijske, ki se ločijo glede na funkcijsko in projektno hierarhijo (Hauc, 2007, str.

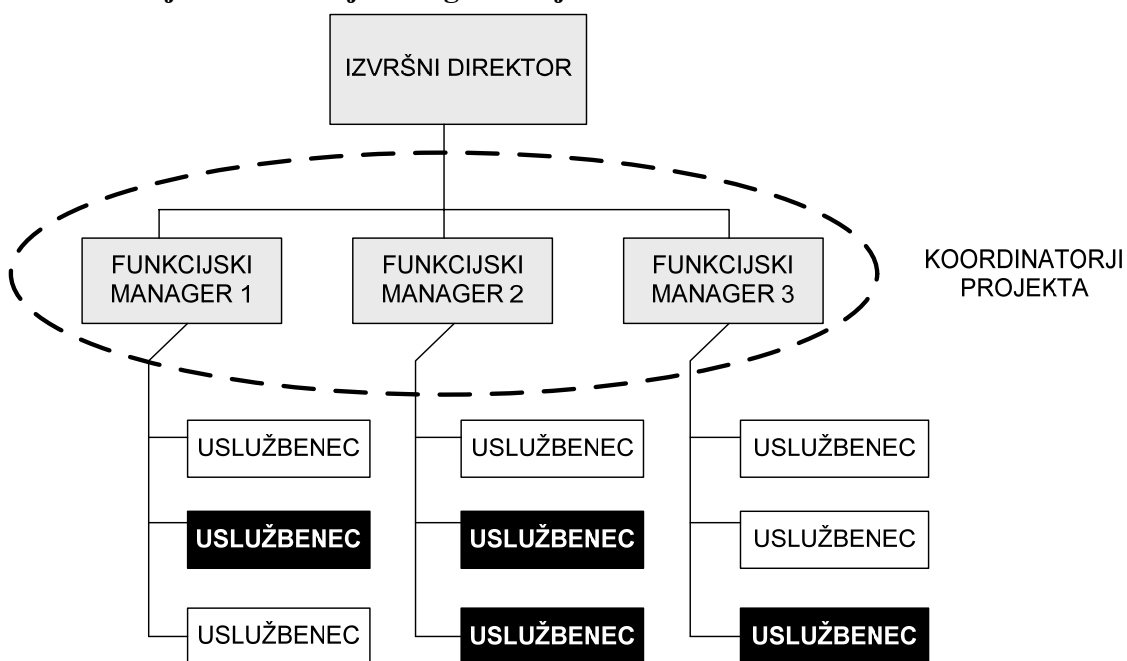
327), kar pomeni, da je v večini primerov na vrhu hierarhije funkcijski ravnatelj in samo v skrajni, čisti projektni hierarhiji ključne odločitve v celoti sprejema izključno projektni ravnatelj.

Od vključenosti projektov v organizacijo in prevlado ali funkcijskega ali projektne ravnatelja pa je odvisna razvita kultura združbe. Bolj ko prevladuje interes funkcijskega ravnatelja, manj je možnosti za razvoj projektom naklonjene kulture, čeprav je projektni način dela vključen v obstoječo organizacijsko strukturo, in obratno.

3.3.1 Projektno funkcijska ali štabna projektna oblika

Gre za tipično funkcijsko strukturo, le da najuspešnejšim ali največjim funkcijskim enotam dodelimo projekte.

Slika 5: Projektno funkcijska organizacijska struktura



Črno obarvani okvirčki kažejo na vključitev uslužbenca v projekt.

Vir: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 20.

Prednosti (Burke, 2004, str. 288) so:

- v funkcijskih enotah se kopiči strokovno znanje, ki zagotavlja podporo in kontinuiran razvoj;
- velika stopnja fleksibilnosti dela zaposlenih (prehajanje med projekti in funkcijskimi enotami); razmeroma lahko je ocenjevanje dela in zagotavljanje normalne poti za napredovanje;
- kratke in stabilne komunikacijske linije ter kratki odzivni roki;

- zaposlenim je dana možnost odločitve, ali želijo delati v funkcijski enoti ali na projektu;
- jasno definirane odgovornosti in avtoriteta dela med funkcijskimi enotami.

Pomanjkljivosti (Burke, 2004, str. 289) so:

- pojav tekmovanja in konfliktov med funkcijskimi enotami lahko zmanjša učinkovitost komunikacije;
- zaposleni v funkcijskih enotah lahko dajejo prednost projektom, ob tem pa zanemarijo delo v funkcijskih enotah;
- zaradi prehajanja projekta med funkcijskimi enotami in posledično zaradi prehajanja med kontaktnimi projektnimi managerji lahko pride do zmešnjave v koordinaciji med dobavitelji, drugimi projektnimi interesnimi skupinami in stranko, ki lahko v skrajnem primeru same prevzamejo koordinacijo;
- funkcijska struktura ni učinkovita v multiprojektnih okoljih, ker prihaja do konfliktov zaradi tekmovanja za omejene vire; in
- ker se odgovornost prenaša med funkcijskimi enotami, mora včasih dokončno nepristransko odločitev sprejeti posebna komisija.

Projektno funkcijska organizacijska struktura sicer omogoča sobivanje najmanj dveh kultur; tistih, ki delajo na projektih, in drugih na poslovnih funkcijah. Zaradi različnih interesov, usmerjenosti nalog in različnega načina dela prihaja do različnih vrednot. Če pa prištejemo še »boj« za omejene vire, je najverjetnejši rezultat konflikt, katerega posledice lahko odločilno vplivajo na usodo podjetje kot celote.

Prevlada ene od skrajnosti, v največ primerih poslovnih funkcij zaradi njihove dolgoletne pozicije v podjetju in morda celo višje hierarhične pozicije, ni rešitev. V takih primerih je zelo dobrodošla obsežna komunikacija, ustrezna izbira kadra v projektni tim, da se znajdejo v novem okolju in pri tem gojijo stik s prejšnjim delom, v katerega se bodo po zaključku projekta precej zagotovo tudi vrnil, ter odločen projektni ravnatelj, ki zna predstaviti za projekten tim in njihovo delo pomembne vire. Izredno dobrodošel je tudi nek zunanji »revizor«, ki ne pomaga in odloča samo v kriznih situacijah, ampak ima pregled nad dogajanjem cel čas, zaradi česar se porabi manj časa za preverjanje situacije, ko se pojavi težava.

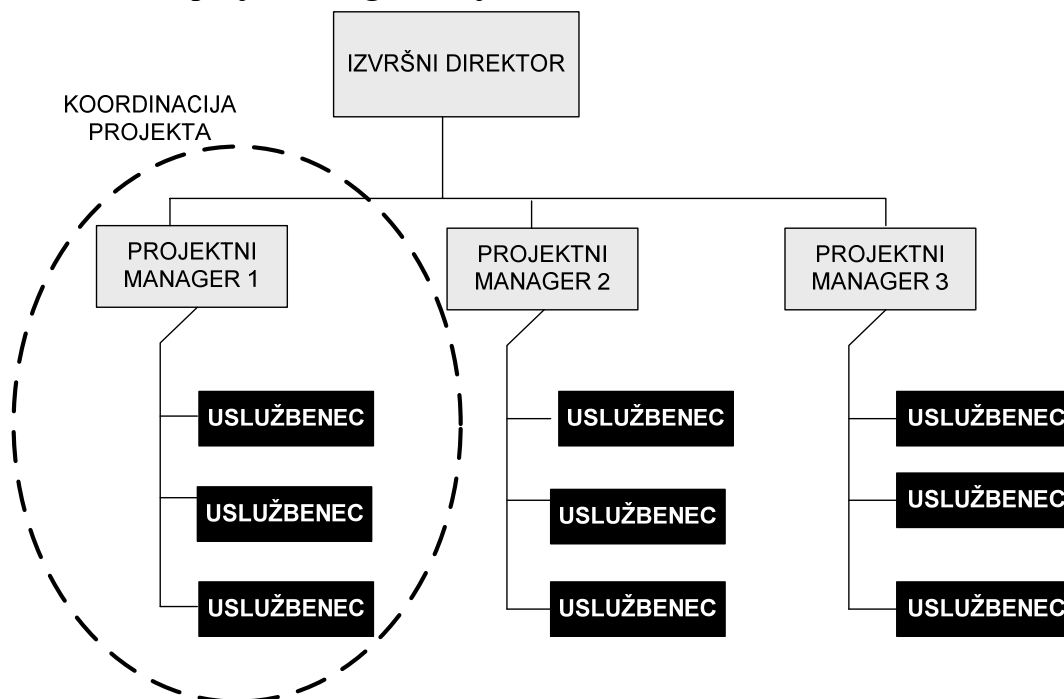
Nastala projektna kultura izžareva, sicer omejeno, timsko željo po uspehu in dosežkih, obsežno vodoravno komuniciranje, čutenja privrženosti projektu ter precej ustvarjalnosti in inovativnosti pri premagovanju vseh omejitev, zato bi ji pripisala kulturo nalog po Handyjevi tipologiji zaradi usmerjenosti v naloge in velike zgoščenosti strokovnega znanja.

3.3.2 Čista projektna oblika

Projekt predstavlja samostojno organizacijsko enoto, ki obstaja do zaključka projekta in se posveča izključno projektom. Projekt ima svojo avtonomijo, saj razpolaga z lastno tehnično

podporo in administracijo. Tak tip organizacije je značilen za velike projekte in podjetja s številnimi projekti. Vsi zaposleni so podrejeni izključno (enemu) projektному managerju in so razporejeni v projektne time, ki sicer po zaključku projekta razpadejo in se tvorijo novi. Projektni manager ima visoko stopnjo avtoritete in kontrole nad za projekt potrebnimi viri.

Slika 6: Čista projektно organizacijska struktura



Črno obarvani okvirčki kažejo na vključitev uslužbenca v projekt.

Vir: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 21.*

Prednosti (Burke, 2004, str. 294–295) so:

- projektni manager ima popolno avtoriteto nad projektom, ki posledično omogoča hitrejše sprejemanje odločitev, vsi člani pa mu neposredno odgovarjajo;
- kratke komunikacijske linije omogočajo učinkovito komunikacijo med projektним managerjem in člani tima;
- v primeru podobnih projektov se združi tim strokovnjakov, ki so močno navdušeni in motivirani;
- samo en nadrejeni pomeni jasnejšo in nesporno komunikacijo, odgovornost in avtoriteto ter lažje razumevanje, izvršitev nalog in upravljanje.

Pomanjkljivosti (Burke, 2004, str. 295) so:

- možnost podvajanja dosežkov na različnih področjih in neučinkovita uporaba virov, če se v sorodnih podjetjih hkrati izvajajo podobni projekti;
- zadostna in ustrezna zagotovitev tehničnega znanja in sposobnosti lahko privede do pretirane in nepotrebne zaloge opreme in osebja;
- osamosvojitve projektov lahko povzroči prekinitev pretoka informacij in idej v podjetju;

- ker projektni način dela ne zagotavlja stalne zaposlitve, se na njih zaposlujejo pogodbeni sodelavci, ki po preteku pogodbe s sabo odnesejo tudi dragocene izkušnje in informacije;
- pojavi se lahko (npr. idejna) izčrpanost članov tima.

Čista projektna organizacijska struktura začne razvoj kulture v trenutku, ko se vzpostavi struktura. Prvi njeni člani in njihove vrednote odločilno vplivajo na razvoj zametkov kulture. Specifika projektnega dela pa začetnemu razvoju doda še svoje značilnosti in neizogibne načine ravnanja, kar ima za posledico povsem projektno naravnano organizacijsko kulturo z močno zastopanimi vrednotami, ki sem jih omenila v poglavju 4.1 in ki se ji potem prilagajajo na novo zaposleni sodelavci. Obstoj tako nastale kulture je odvisen od njenega uspeha, privrženosti s strani vrhnjega managementa in trajanja vključitve njenih zagovornikov v delovno telo podjetja. Tako imenovano vodstvo druge generacije pa bo potem presodilo o nadaljnjem ohranjanju obstoječe organizacijske kulture in morebitnem spreminjanju.

Timsko delo, zagledanost v prihodnost, ekstrovertiranost, odgovornost, nagnjenost k tveganju in avtonomija posameznika sovpadajo z eksploativnim tipom kulture Ansoffove tipologije, ki svojim članom omogoča akcijo na vsakem koraku in v vsaki nalogi, ki jo opravljajo, in špekulacijska kultura po Dealovi in Kennedyjevi tipologiji. Po drugi strani pa so člani visoko motivirani, ambiciozni in odgovorni za delo, ki jo sprejmejo. Še posebej v majhnih združbah je temeljno zaupanje, na katerem se gradi kolektivni duh in se kultura nagiba k kulturi adhokracije po Quinnovi in Cameronovi tipologiji.

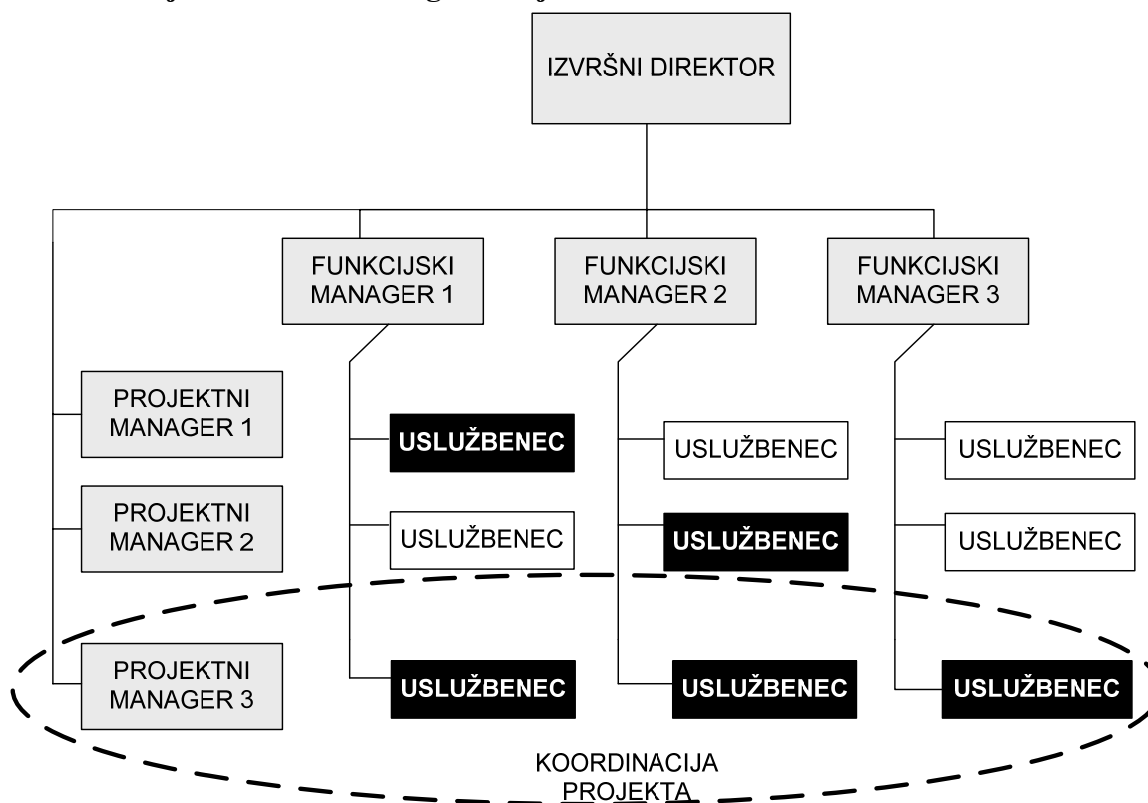
3.3.3 Projektno matrična oblika

Projektno matrična organizacijska struktura pomeni povezavo med čisto projektno in funkcijsko organizacijsko strukturo in je oblikovno podobna matematični matriki. Navpične linije ponazarjajo odgovornost in avtoriteto funkcijskih enot, medtem ko vodoravne linije predstavljajo odgovornost in avtoriteto projekta oziroma projektnega tima.

Poznamo (Burke, 2004, str. 290):

- a) šibko projektno matrično organizacijsko strukturo – je zelo podobna funkcijski hierarhiji, kjer projektni manager koordinira vire prek funkcijske enote. Projektni manager se določi iz funkcijske enote, ki jo vodi, ali iz največje funkcijske enote in ima zelo malo formalne avtoritete;
- b) srednjo projektno matrično organizacijsko strukturo – gre za splošen, uravnotežen tip matrične strukture, kjer se projektni manager prek projektne pisarne pogaja s funkcijskimi enotami za projekt potrebnimi resursi, s katerimi razpolagajo managerji funkcijskih enot;
- c) močno projektno matrično organizacijsko strukturo – je že precej podobna čisti projektni organizacijski strukturi. Projektni manager ima pregled in odgovornost nad celotnim projektom, vendar se še vedno pogaja za vire z managerji funkcijskih enot. Projektne pisarne služijo kot informacijsko središče in kontrolni sistem.

Slika 7: Projektno matrična organizacijska struktura



Črno obarvani okvirčki kažejo na vključitev uslužbenca v projekt.

Vir: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 22.*

Prednosti (Burke, 2004, str. 290) so:

- projekt ima eno odgovorno osebo, tj. projektni manager, in sama struktura se lažje prilagaja potrebam projekta;
- projekt lahko črpa vire celega podjetja (npr. strokovno znanje) in prav tako se stroški kapitala porazdelijo med projekt in funkcijske enote;
- po zaključku projekta se zaposleni lahko, če se ne vključijo v nove projekte, vrnejo na delo v funkcijske enote oziroma imajo možnost kariernega napredovanja, tako tehnologija, znanja in izkušnje ostanejo v podjetju;
- stranke komunicirajo neposredno s projektnim managerjem;
- dober pretok informacij v organizaciji in širok spekter idej in inovacij.

Pomanjkljivosti (Burke, 2004, str. 291–293) so:

- matrična struktura je zelo kompleksna in udeležencem povzroča težave pri njenem razumevanju – včasih pa, ko projektni manager in funkcijski manager ne moreta uskladiti prioritet, je potreben poseg managementa višje ravni;
- podvajanje odgovornosti in avtoritete povzroča zmedo, nejasno odgovornost in konflikte v prioritetah in razporeditvi resursov ter podaljšuje reakcijski čas;
- stroški zagona matrične strukture so višji kot pri funkcijski ali čisti projektni organizacijski strukturi;

- projektno povezovanje med oddelki je kompleksnejše kot povezovanje ljudi znotraj funkcijske enote, vendar pa se zaradi poudarka na projektnem delu zanemarja in opušča delo v funkcijskih enotah; in
- zaposleni so podrejeni dvema šefoma, kar lahko privede do zmede in konfliktov.

Projektno matrična organizacija zahteva precej napora od svojih zaposlenih, saj se morajo le-ti neprestano prilagajati eni ali drugi kulturi. K sreči obstajajo take osebnostne lastnosti, ki bolj ustrezajo delu na projektu, druge pa bolj ponavljajoči se proizvodnji. Problem se pojavi takrat, ko je projekt zaključen in morajo zaposleni, ki jim je projektno delo bolj pisano na kožo, vrniti nazaj na delo v poslovne funkcije in obratno, saj je malo takih ljudi, ki bi lahko ustrezno funkcionirali v dveh kulturah. Takrat se pokažejo neugodne posledice na uspešnosti dela zaradi privrženosti določeni kulturi.

Projektom naklonjena in tej strukturi primerna je kultura adhokracije po Quinnovi in Camaronovi tipologiji, ki rojeva številne inovacije, najdemo jo v ustvarjalnem okolju in navzven usmerja organizacijo, ter usklajevalni tip kulture po Ansoffovi tipologiji, ki združuje ljudi usmerjene v kreiranje prihodnosti. Po Dealovi in Kennedyjevi tipologiji pa bi matrični strukturi, v kateri se planirajo in izvajajo veliki projekti, pripisala sistemski tip kulture, v katerem najdemo veliko strokovnega znanja in širino dolgoročne naravnosti.

Vsakršni konflikti, ki nastanejo v združbi, pa niso nujno slabi in za združbo neugodni. Če se ljudje v združbi zavedajo, da konflikti nastanejo zato, ker nekje pride do neskladja, in da se je nastali situaciji treba posvetiti, saj lahko na podlagi dogovorov pridemo do koristnih inovacij v organizacijski strukturiranosti in načinu dela, lahko podjetje kot celota na tej osnovi samo pridobi, ker s tem nenehno izboljšuje proces in ga prilagaja ljudem, v katerega so ti dejansko vključeni.

Zanimiva in za zaključek tega poglavja primerna se mi je zdela teza Emila Burnalyja Lautierja, ki jo je izpostavil v svojem prispevku na Svetovnem kongresu v Ljubljani (1998, str. 683) in pravi, da so projekti pogosto razumljeni kot timske aktivnosti, kjer sta sodelovanje in motivacija veliko bolj pomembni kot struktura ter razpored odgovornosti in avtoritete.

4 ANALIZA KULTURE V PODJETJU

Na spletni strani podjetja Cimos Koper (Predstavitev, 2007) je mogoče prebrati, da gre za mednarodno priznanega dobavitelja za svetovne proizvajalce avtomobilov in večje sistemske dobavitelje avtomobilskih proizvajalcev. Njegovi začetki segajo v leto 1959. Zaradi prepletenosti avtomobilskega in motornega programa je na osnovi pogodbe (ang. joint-venture) o skupnem vlaganju med podjetjem Citroën Paris in domačimi vlagatelji leta 1972 nastal Cimos. Njegova glavna dejavnost je bila proizvodnja delov in montaža osebnih vozil. Spremenjene razmere na trgu so torej narekovale, da je dolgoročna industrijska kooperacija

med Cimosom in Citroënom postala tržno in ekonomsko neupravičena, zato sta podjetji leta 1996 prekinili staro in podpisali novo pogodbo (Zgodovina, Cimos Koper, 2007).

Cimos se je podal na pot samostojnega razvoja. Z velikimi vlaganji v opremo in tehnologijo so postali sodobno industrijsko podjetje, ki je s pridobljenimi izkušnjami, znanjem, doseženo konkurenčnostjo in z zanesljivostjo okrepilo odnose z obstoječimi kupci in pridobilo nove na avtomobilskem trgu.

Pri zahtevnih procesih snovanja in proizvodnje delov za avtomobilsko industrijo so smotrno izrabljali vse svoje tehnološke kapacitete, zaposlovali strokovnjake in učinkovito uresničevali svoje strateške odločitve. Danes so sposobni svojo idejo razviti, jo ponuditi kupcu ter jo skozi proces razvoja izdelka realizirati v končni izdelek. Svojo rast v zadnjih letih uresničujejo tudi z vertikalnimi in horizontalnimi povezavami (Zgodovina, Cimos Koper, 2007).

Podjetje Cimos Koper spada v panogo avtomobilske industrije in ima poslovno matrično organizacijsko strukturo. Anketo sem izvedla med tistimi zaposlenimi, ki poleg funkcijskih zadolžitev bolj ali manj redno opravljajo tudi projektne naloge. Anketiranih je bilo 17 zaposlenih, od tega 3 ženske in 14 moških, ki so v povprečju stari med 37 in 46 let oziroma 41,5 leta (glej Priloga 2, slika 1 in tabela 2). Kar 13 od 17 anketiranih zaposlenih ima dokončano visoko ali univerzitetno stopnjo izobrazbe, kar potrjuje dejstvo, da se podjetje zavzema za ustrezno usposobljen kader.

Analiza raziskave je pokazala, da več kot polovica anketiranih zaposlenih večino časa dela na projektih, pri čemer je bilo mogoče na podlagi danih odgovorov ugotoviti, da pri projektih opravljajo več različnih funkcij. Rezultati tako dokazujejo konstantno prisotnost projektnega načina dela v združbi in potrebe po obstoju projektom naklonjene kulture.

Vprašanje, ki je sledilo, se je nanašalo na oceno posameznih vrednot, ki so bolj ali manj značilne za projektom naklonjeno kulturo.

Na podlagi danih odgovorov je več kot 75 % anketiranih na naslednja vprašanja odgovorilo s »strinjam se« in »zelo se strinjam«:

- delo v ekipi me bolj spodbuja k večjim dosežkom kot individualno delo;
- uspeh in dosežki so glavni motivator pri mojem delu;
- inovativnost, kreativnost in ustvarjalnost so stalnica pri opravljanju nalog v projektu;
- delo, ki ga opravljam, mora zagotavljati socialno varnost;
- plača poveča mojo ustvarjalnost pri delu;
- zaupanje med sodelavci je ključ do uspeha;
- samouresničitev in možnost graditve lastne kariere odločilno vplivata na mojo angažiranost pri delu;
- medsebojna komunikacija skrajšuje roke izvedbe projekta;
- pri projektne delu cenim večjo samostojnost;
- pripadnost podjetju je pomembna za izvedbo projekta;

- sodelovanje med člani tima je zelo pomemben dejavnik v našem podjetju;
- učenje pri delu v projektih mi veliko pomeni;
- konflikti so v projektih vedno prisotni in ni nujno, da so negativni;
- s projektnim delom povečujem svoje znanje;
- splošna razgledanost je pomembna za delo na projektih.

Z večinskim nestrinjanjem (več kot 75 % vprašanih) so anketirani odgovorili na vprašanja, ki na splošno ne podpirajo projektom naklonjene kulture:

- nerad/-a prevzamem odgovornost za zadane naloge;
- zaradi številnih projektov posebnih dodatnih izobraževanj v našem podjetju ne podpiramo;
- najraje opravljam natančno opredeljene naloge.

Taka struktura odgovorov kaže na najbolj zastopane vrednote med anketiranimi zaposlenimi, ki sovpadajo z vrednotami, značilnimi za projektom naklonjeno kulturo, in ki so jih v literaturi izpostavili številni avtorji. Presenetljiv je le rezultat, da se kar 65 % anketiranih strinja oziroma zelo strinja s tem, da je projektno delo zanje stresno.

Več kot polovica vprašanih »se strinja« ali »zelo strinja« z naslednjimi odgovori:

- za odločitve, ki jih sprejem, sam odgovarjam;
- vodstvo podjetja podpira delo na projektih;
- delo na projektih je bolj cenjeno od individualnega;
- v našem podjetju je prisotna projektom naklonjena kultura.

Precej neenotno mnenje imajo vprašani o poudarjanju rezultatov. Čeprav zaposleni menijo, da je zaupanje ključ do uspeha, jih več kot polovica raje sama opravi delo in tako zmanjša možnost nastanka napak.

Kar se tiče povezanosti kulture in uspešnosti projektov v podjetju, so anketirani zaposleni mnenja, da mora za uspešnim projektom stati usklajen in delujoč projektni tim ob dejanski podpori vodstva. Napačno je razmišljanje, da je projekt »problem« samo projektnega vodje. Odgovornost za doseg rokov in postavljenih ciljev morajo prevzeti vsi vključeni v projekt. Zato je še kako pomembna vključenost dodeljenih človeških resursov v projekt ter njihov pogled in pričakovanja.

SKLEP

Kultura nastane vedno, ko pride do sobivanja in sodelovanja med ljudmi. Navzven se nastala kultura kaže prek vidnih in manj vidnih elementov oziroma sestavin, kot so načini obnašanja, vrednote in temeljna prepričanja. Njihov nastanek in razvoj je odvisen od okolja, v katerem

živimo, in stopnje vpliva posameznih ljudi na nas. Dovzetnost do ponujenih elementov določene kulture pa je v veliki meri odvisna tudi od nas samih.

Kulturo združbe tvorijo ljudje, ki v njej delujejo, in nastane sočasno z zgodovino združbe. Ker lahko predstavlja samo del združbe, jo imenujemo subkultura. Če gre za subkulturo, ki se ukvarja s projekti, jo imenujemo projektna subkultura. Njene temeljne vrednote so timsko delo, ustvarjalnost, inovativnost, nagnjenost k tveganju, sprejemanje odgovornosti, medsebojno zaupanje, usmerjenost v rezultat, usmerjenost v rezultat in uporabnika, znanje in proces učenja ter samostojnost pri delu. Seveda težko najdemo tim ljudi z vsemi navedenimi vrednotami, vendar jim te lahko privzgojimo z ustreznim načinom in mero nagrajevanja, spodbujanja in vzornega ravnanja projektnih managerjev.

Čeprav je trenutno v močnem vzponu trend surovega kapitalizma, pa v perspektivnih podjetjih že tli zavedanje, da so ključni kapital podjetja ljudje. Smotrno je na zaposlene gledati kot na strateški vir podjetja, ki podjetju dajejo svojevrsten pečat ter mu skozi lastno razširjeno perspektivo na delovno okolje prinašajo edinstveno, težko posnemajočo konkurenčno prednost, katere rezultati se kažejo v uspešnosti podjetja.

V prvem delu diplomskega dela sem zasledovala teoretične izsledke kulture oziroma organizacijske kulture. Najprej sem spoznala njene sestavine (vrednote, norme, stališča, jezik idr.) in ravni. S spoznanji sem lahko potrdila dejstvo, da je kultura zelo kompleksen pojav. Razlog je v vidnih in manj vidnih oziroma v razumljivih in manj razumljivih ravneh kulture, ki jih lahko ocenimo šele s podrobnim raziskovanjem, ki zahteva precej časa, in spoznamo ozadje njihovega stanja. Nadaljevala sem z raziskavo vpliva posameznih situacijskih spremenljivk na organizacijsko kulturo, ki jih nikakor ne smemo zanemariti, saj odločilno vplivajo na razvoj človeka.

Kompleksnost organizacijske kulture pa se še povečuje na račun organiziranosti združbe, velikosti podjetja in drugih podobnih dejavnikov. Znotraj organizacijske kulture tako nastajajo manjše kulture, imenovane subkulture. Njihovo število in moč prevlade pripomoreta k nastanku konfliktov, ki tako postanejo izzivi podjetja kot celote. Uspešna so tista podjetja, ki znajo tako nastale konflikte rešiti brez posledic na končnem rezultatu.

Projektna kultura je ena od možnih subkultur v združbi ter je hkrati eden najglobljih in najvplivnejših dejavnikov uspešnosti izvedbe projekta. Še posebej zaradi specifičnosti projektnega načina dela moramo v projektni tim vključiti take ljudi, ki se, če že nimajo večine vrednot, navedenih v drugem odstavku, vsaj med sabo dopolnjujejo in skupaj stremijo k skupnemu cilju.

Diplomsko delo zaključujem z raziskavo, ki sem jo izvedla na podlagi vprašalnika v podjetju Cimos Koper, ki se ukvarja z avtomobilsko industrijo in kjer sem preverjala stanje projektom naklonjene kulture. Izkušnje, vertikalne in horizontalne povezave podjetja ter velika vlaganja v opremo, tehnologijo in zaposlene omogočajo podjetju uspešno širitev na tuje trge. Tako so v

zadnjih letih prihodki podjetja in čisti dobiček v vzponu. Podjetje je organizirano po vzoru poslovno matrične organizacijske strukture.

Z opravljeno anketo sem preverjala stanje projektom naklonjene kulture v podjetju Cimos Koper. Pri več kot 75 % anketiranih zaposlenih opazim naklonjenost velikemu številu vrednot, značilnih za projektno subkulturo. Prednost dajejo delu v ekipi, njihova glavna motivatorja pa sta uspeh in dosežki pri delu, projektno delo jim omogoča inovativnost, kreativnost in ustvarjalnost, želijo si samouresničitve in možnosti graditve lastne kariere, zavedajo se pomena medsebojne komunikacije, cenijo samostojnost in učenje pri delu v projektih, pomembna se jim zdita pripadnost podjetju in sodelovanje med člani tima; konflikte razumejo kot izzive in projektno delo kot možnost povečevanja znanja ter za svoje delo prevzemajo odgovornost.

Ostanek prejšnjega sistema, mentaliteta ljudi in/ali stanje trenutnega življenjskega standarda države se kažejo v odgovorih, kjer si zaposleni še vedno želijo socialno varnost in kjer plača narekuje njihov vložek pri delu.

Čeprav je nekoliko več kot polovica anketiranih zaposlenih v podjetju Cimos mnenja, da vodstvo podjetja podpira delo na projektih in da je v njihovem podjetju prisotna projektom naklonjena kultura, lahko razberemo, da projektno delo in v projektih sodelujoči zaposleni niso deležni tolikšne podpore s strani drugih subkultur v podjetju in njihovega vodstva, kot si želijo oziroma kot bi bilo za njihov delovni proces potrebno.

Anketno raziskavo zaključujem z odgovorom, da je v podjetju Cimos Koper prisotna projektom naklonjena kultura. Ker lahko projektno delo zaradi svoje specifičnosti ključno pripomore k inovacijskim izboljšavam, vodstvu podjetja predlagam, da v večji meri podprejo projekte in prisluhnejo članom projektnega tima. Ena od možnih spodbud za zaposlene na projektih bi bilo dodatno izobraževanje o projektne načinu dela, s čimer bi še povečali samostojnost in strokovnost svojega kadra ter tako izkazali podporo njihovem delu. Prav tako občasni, a redni sestanki članov projektnega tima, funkcijskih oddelkov in vodstva precej pripomorejo k boljšemu seznanjanju dogajanja v združbi ter ustvarijo povezanost in lojalnost med posameznimi deli združbe, saj le usmerjenost k skupnemu cilju ta cilj tudi doseže.

Zavedanje narave človeškega bitja je ključno za uspešno krmiljenje današnjega sveta. Zavedati se moramo, da za vsakim strojem in robotom stoji človek, ki je to znanje razvil. Zato je ključno, da združbe posvetijo dovolj pozornosti ključnemu elementu, tj. človeku. Zadovoljstvo zaposlenih omogoča spiralno doseganje in širitev uspeha na druga področja združbe.

LITERATURA

1. Ansoff, H. Igor, MacDonnell, Edward J.: *Implanting Strategic Management*. New York : Prentice Hall, 1990, 520 str.
2. Barle Andreja et. al.: *Uvod v sociologijo*. Ljubljana : DZS, 1998. 160 str.
3. Bistričič Ante: *Razsežnosti in pomen oragnizacijske kulture*. Organizacija, Ljubljana, 38 (2005), 2, str. 98-101.
4. Brooks Ian: *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organization*. Harlow : FT Prentice Hall, 2003. 322 str.
5. Burke Rory: *Project Management: Planning and Control Techniques*. Chichester : Wiley, 2004. 373 str.
6. Cherrington David J.: *Oragnizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Boston : Allyn & Bacon, cop. 1989. 793 str.
7. Dinsmore Paul C.: *The Ama Handbook of Project Management*. New York : Amacom, 1993. 489 str.
8. Dinsmore Paul C., Cabanis-Brewin Jeannette: *The Ama Handbook of Project Management*. New York : Amacom, 2006. 496 str.
9. Geertz Clifford: *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York : Basic Books, 1973. 470 str.
10. Gordon Judith J.: *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston : Allyn and Bacon, Needham: Simon & Schuster, 1993. 752 str.
11. Handy Charles: *Understanding Organizational*. London : Penguin Books, 1985. 487 str.
12. Hauc Anton et. al.: *World Congress on Project Management 1998*. Ljubljana : Združenje za projektni management Slovenija, 1998. 880 str.
13. Hauc Anton: *Projektni management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 336 str.
14. Hauc Anton: *Projektni management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2007. 409 str.
15. Jaklič Marko: *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 353 str.
16. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: *Mednarodno trženje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 124 str.
17. Kerzner Harold: *Advanced Projekt Management: Best Practices on Implementation*. Hoboken (New Jersey) : J. Wiley, cop. 2000. 534 str.
18. Kerzner Harold: *Advanced Projekt Management: Best Practices on Implementation*. Hoboken (New Jersey) : J. Wiley, cop. 2004. 847 str.
19. Kotter John. P.: *What Leaders Really Do*. Boston : Harward Business Review, May – June 1990. 238 str.
20. Lipičnik Bogdan: *Organizacija podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
21. Lipičnik Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
22. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.

23. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
24. Musek Janez: Psihologija – človek in družbeno okolje. Ljubljana : Educy, 1994. 77 str.
25. Musek Janez, Pečjak Vid : Psihologija. Ljubljana : Educy, 1996. 280 str.
26. Nokes Sebastian et. al.: The Definitive Guide to Project Management: The Fast Track to Getting The Job Done on Time and on Budget. London : Financial Times Prentice Hall, 2003. 229 str.
27. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK® Guide). Newtown Square (Pennsylvania): Project Management Institute, 2000. 216 str.
28. Rouse J. Michael, Rouse Sandra: Business Communications, A Cultural and Strategic Approach. London : Thomson Learning, 2002. 280 str.
29. Rozman Rudi, et. al.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
30. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.
31. Rozman Rudi: Doseganje ciljev projekta z ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Izbrana poglavja iz projektnega managementa: zbornik prispevkov posvečenih Antonu Haucu ob njegovem jubileju – 10. letnici vodenja Slovenskega združenja za projektni management. Slovensko združenje za projektni management, Ljubljana, 2002, str. 121-132.
32. Rozman Rudi: Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 6 (2003), 3. str. 4-9.
33. Rozman Rudi: Projektni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 45 str.
34. Semolič Brane: Project Management, Development Projects and Regional Restructuring. 1st South East Europe Regional Conference on Project Management – Proceedings and Final Programme. Slovensko združenje za projektni management, Ljubljana, 2000. 425 str.
35. Schein Edgar H.: The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change. San Francisco : Jossey-Bass, 1999. 199 str.
36. Schein Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997. 418 str.
37. Schneider Benjamin: Organizational Climate and Culture. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. 449 str.
38. Schreyögg Georg: Unternehmenskultur. Handbuch Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Schnittstellen. Wiesbaden : Gabler, 1995. str. 111-121.
39. Shweder Richard A., LeVine Robert A.: Culture Theory: Essays on Mind, Self and Emotion. New York, Oakleigh : Cambridge University Press, 1994. 359 str.
40. Šajtegel Valerija: Analiza uspešnosti organiziranja za projektni management v podjetju Hermes Softlab. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 99 str.
41. Tavčar Mitja.: Kultura dežel in organizacij. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 176-205.
42. Torrington Derek et. al.: Human Resource Management. London : Prentice Hall/Financial Times, cop. 2005. 810 str.

43. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001, 260 str.
44. Vila Anton: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.
45. Weiss Joseph W. and Wycsocki Robert K.: 5-phase Project Management: A Practical Planning and Implementation Guide. Cambridge (Mass.) : Perseus Books, 1992. 121 str.

VIRI

1. Predstavitev, Cimos Koper [http://www.cimos.si/index.php?grp=skupina_cimos&sub=predstavitev], 20.07.2007.
2. Zgodovina, Cimos Koper [http://www.cimos.si/index.php?grp=skupina_cimos&sub=predstavitev&page=zgodovina_slo], 05.08.2007.

PRILOGE

Priloga 1

ANKETA

Lepo pozdravljeni!

Sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani in v sklopu zaključevanja dodiplomskega študija pripravljam diplomsko delo na temo kulture v projektno usmerjenih organizacijah. Ker bi želela dobljene teoretične predpostavke preveriti še v praksi, vas prosim, da odgovorite na naslednja vprašanja.

Ustrezen odgovor označite s križcem (x); kjer Vas sprašujemo po Vašem mnenju, pa to napišite na črto.



1) Spol:

- Ženski
- Moški

2) Vaša starost:

- Do 26 let
- Od 27 do 36 let
- Od 37 do 46 let
- Od 47 do 56 let
- Nad 57 let

3) Kakšna je vaša dokončana izobrazba?

- Poklicna
- Srednja in višja
- Visoka in univerzitetna
- Magisterij ali več

4) Navedite panogo dejavnosti vašega podjetja:



5) Kakšna organizacijska struktura je značilna za vaše podjetje?

- Poslovno – funkcijska
- Divizijska
- Poslovno matrična
- Ostalo: _____

6) Kakšno funkcijo ste opravljali na zadnjem projektu v podjetju, kjer ste sodelovali?

- Vodja projekta
- Član ekipe
- Naročnik
- Ostalo: _____

7) Pretežno delam kot:

- Vodja projekta
- Poslovno – funkcijski vodja
- Član ekipe
- Ostalo: _____

8) Od 1 (s trditvijo se ne strinjam) do 4 (s trditvijo se popolnoma strinjam) ocenite spodaj navedene trditve:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne vem	Strinjam se	Zelo se strinjam
Delo v ekipi me bolj spodbuja k večjim dosežkom kot individualno delo.					
Uspeh in dosežki so glavni motivator pri mojem delu.					
Inovativnost, kreativnost in ustvarjalnost so stalnica pri opravljanju nalog v projektu.					
Delo, ki ga opravljam, mora zagotavljati socialno varnost.					
Plača poveča mojo ustvarjalnost pri delu.					
Nerad/-a prevzamem odgovornost za zadane naloge.					
Zaupanje med sodelavci je ključ do uspeha.					
Samouresničitev in možnost graditve lastne kariere odločilno vplivata na mojo angažiranost pri delu.					
Medsebojna komunikacija skrajšuje roke izvedbe projekta.					
Pri projektne delu cenim večjo samostojnost.					
Pripadnost podjetju je pomembna za izvedbo projekta.					
Sodelovanje med člani tima je zelo pomemben dejavnik v našem podjetju.					
Projektno delo je zame stresno.					
Zaradi številnih projektov posebnih dodatnih izobraževanj v našem podjetju ne podpiramo.					

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne vem	Strinjam se	Zelo se strinjam
Učenje pri delu v projektih mi veliko pomeni.					
Za odločitve, ki jih sprejemem, sam odgovarjam.					
Največji poudarek pri nas dajemo rezultatom projekta.					
Konflikti so v projektih vedno prisotni in ni nujno, da so negativni.					
S projektnim delom povečujem svoje znanje.					
Najraje opravljam natančno opredeljene naloge.					
Splošna razgledanost je pomembna za delo na projektih.					
Zadolžitev ponavadi opravi sam, ker tako zmanjšam možnost nastanka napak.					
Vodstvo podjetja podpira delo na projektih.					
Delo na projektih je bolj cenjeno od individualnega.					
V našem podjetju je prisotna projektom naklonjena kultura.					

9) Na spodnje črte lahko še dodate svoje mnenje o povezanosti kulture in uspešnosti projektov v vašem podjetju.

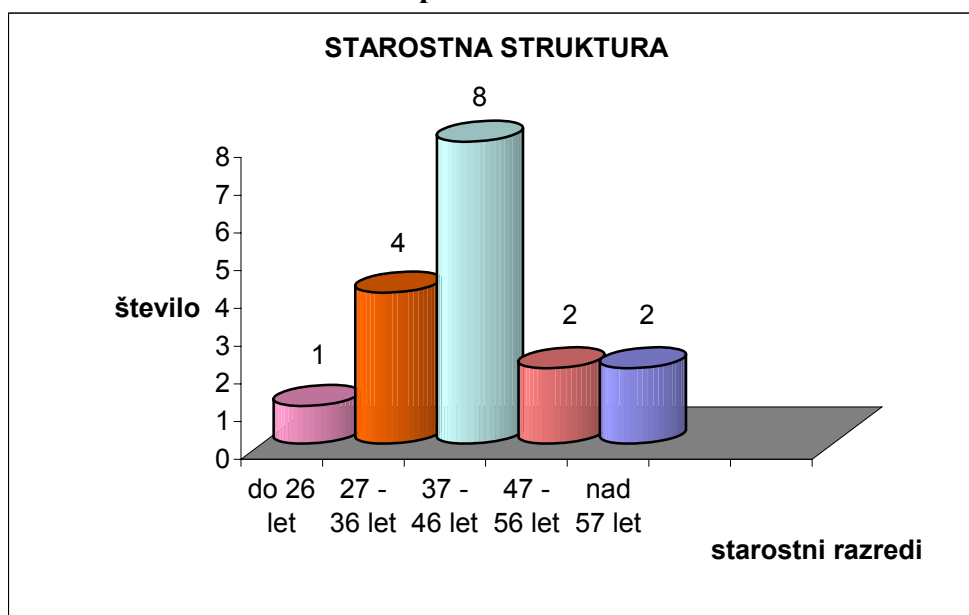
Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

Valerija Markovič

valerija.markovic@gmail.com

Priloga 2

Slika 1: Starostna struktura zaposlenih anketirancev



Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Iz slike 1 lahko razberemo modus starostne strukture oziroma najpogostejšo vrednost, ki nam pove, da je največ anketiranih zaposlenih, torej takih, ki dela na projektih, starih med 37 in 46 let.

Tabela 1: Starostna struktura po razredih

STAROSTNA STRUKTURA	f _i	x _i (sredina razreda)	f _i *x _i
17 - 26 let	1	21,5	21,5
27 - 36 let	4	31,5	126
37 - 46 let	8	41,5	332
47 - 56 let	2	51,5	103
57 - 66 let	2	61,5	123
N =	17	∑f_i*x_i =	705,5

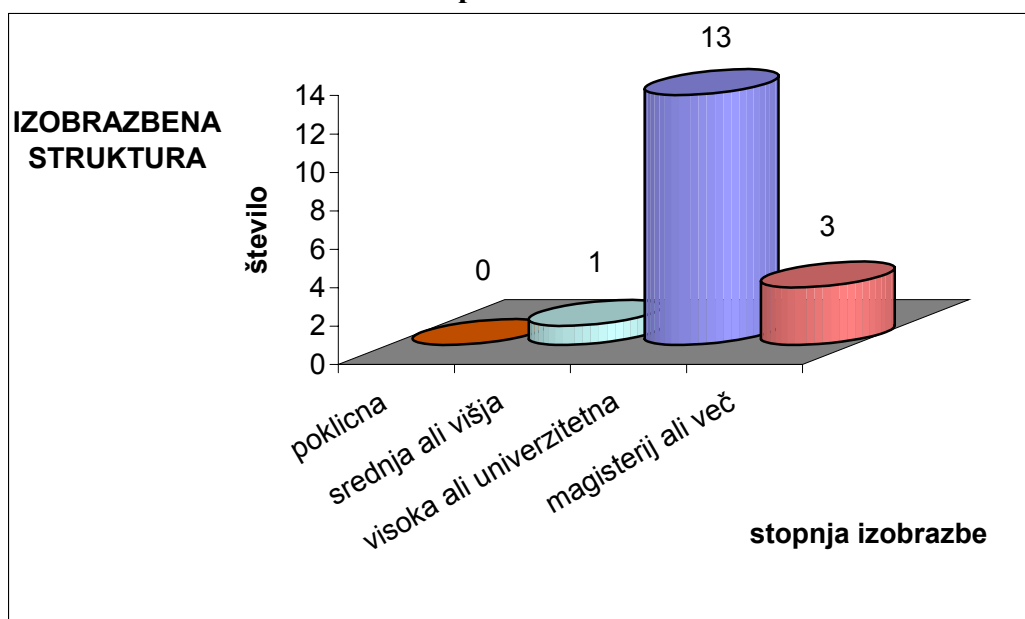
Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Legenda: f_i – frekvenca razreda i, x_i – sredina razreda, N – skupno število anketiranih zaposlenih,

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i * f_i}{N} = \frac{705,5}{17} = 41,5$$

Izračunana aritmetična sredina (\bar{X}) iz grupiranih podatkov nam pove, da so anketirani zaposleni, ki poleg funkcijskih nalog opravljajo še projektne, v povprečju stari 41,5 let.

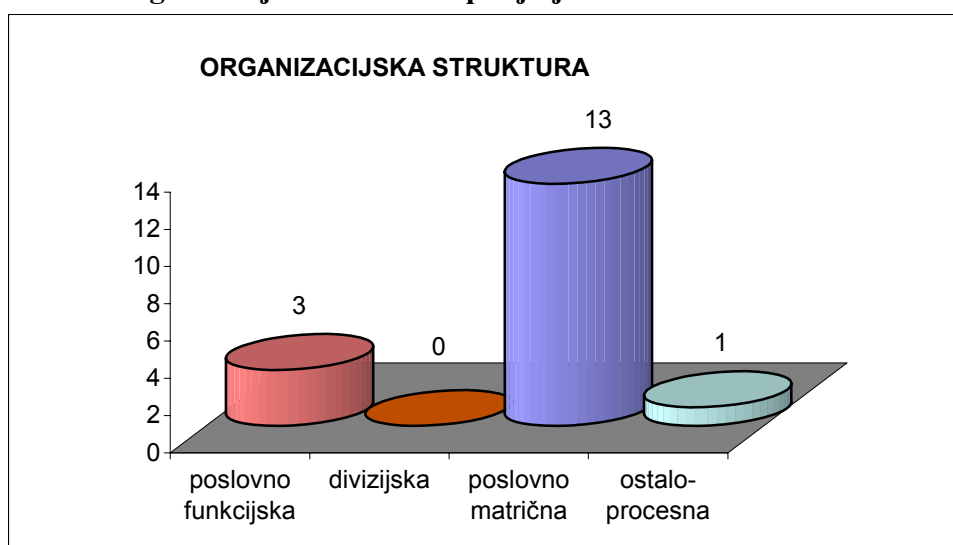
Slika 2: Izobrazbena struktura zaposlenih anketirancev



Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Slika 2 nam prikazuje, da ima v povprečju največ anketiranih zaposlenih sodelujočih pri projektih, in sicer 13 od 17 anketirancev, visoko ali univerzitetno stopnjo izobrazbe.

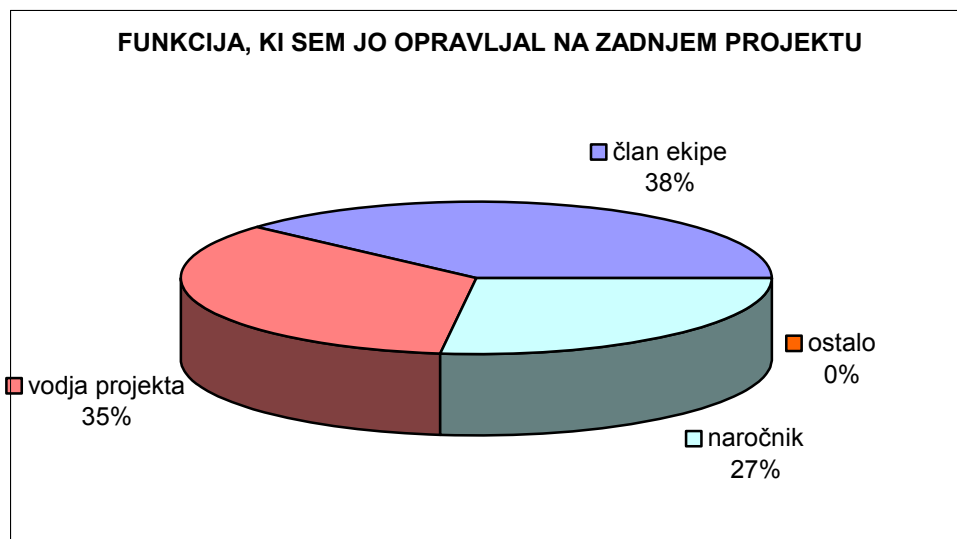
Slika 3: Organizacijska struktura podjetja Cimos



Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Malce zmede pri anketirancih je bilo čutiti pri vprašanju o organizacijski strukturi podjetja. Iz povprečne prevlade odgovora »c« sklepam, da za podjetje Cimos velja poslovno matrična organizacijska struktura.

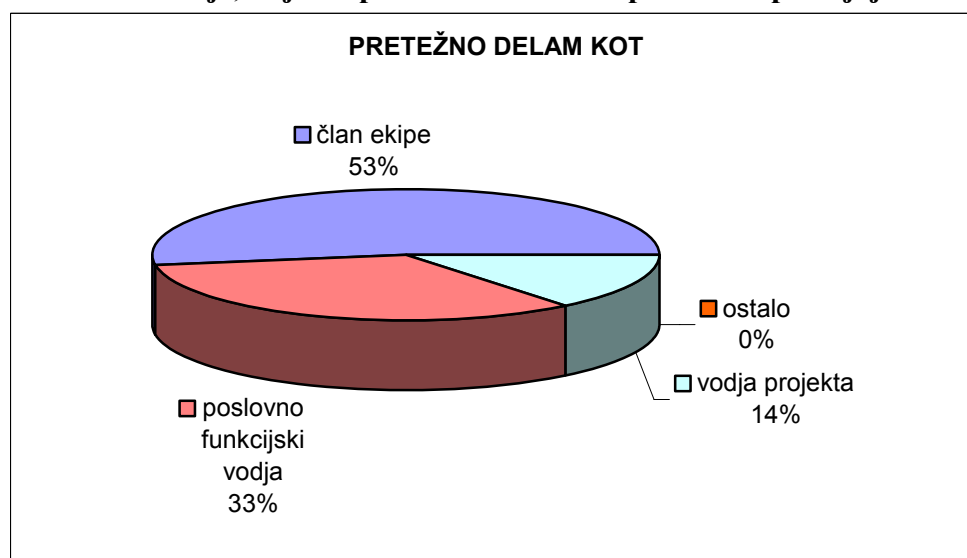
Slika 4: Kakšno funkcijo so zaposleni opravljali na zadnjem projektu?



Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Anketiranci so na zadnjem projektu, kjer so sodelovali, v največji meri bili člani ekipe, 38 %. Kar 35 % anketiranih jih je bilo vodij in 27% naročnikov projekta. Na podlagi podanih podatkov je bilo razvidno, da je ena oseba opravljala še kakšno od navedenih funkcij.

Slika 5: Funkcije, ki jih zaposleni anketiranci pretežno opravljajo



Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Na podlagi podanih odgovorov anketirani zaposleni pretežno (več kot polovica) delajo kot člani različnih projektne ekip (53%). 33% vprašanih dela pretežno kot poslovno funkcijski vodja in 14% anketiranih kot vodje projektov. Iz odgovorov lahko izluščimo, da je zaposlenim ponujena možnost, da se po zaključenem projektu, vključijo v novega.

Priloga 3

Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

TUJI IZRAZ	SLOVENSKI PREVOD
ABILITY, SKILL	SPOSOBNOST
JOINT VENTURE	POGODBA O SKUPNEM VLAGANJU
MANAGEMENT SCIENCE	VEDA O RAVNANJU ZDRUŽB
MORAL	MORALA
ORGANIZATIONAL CULTURE	KULTURA ZDRUŽBE
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	ORGANIZACIJSKO VEDENJE
PERSONALITY	OSEBNOST
PROJECT	PROJEKT
PROJECT MANAGEMENT	PROJEKTNI MANAGEMENT
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE	INSTITUT ZA PROJEKTNI MANAGEMENT
TECHNICS	TEHNIKA
TECHNOLOGY	TEHNOLOGIJA
VALUES	VREDNOTE
WORK ATTITUDE	OBČUTENJE PRI DELU
WORK VALUES	DELOVNE VREDNOTE
WORKS MOODS	RAZPOLOŽENJE PRI DELU