

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU UNILEVER
SLOVENIJA D.O.O.

Ljubljana, marec 2006

MATEJA MIŠIČ

IZJAVA

Študentka Mateja Mišič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Melite Rant in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

UVOD.....	1
1. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	2
1.1. OPREDELITEV POJMOV KULTURA, ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.2. SESTAVINE IN FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	6
1.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SORODNI POJMI	8
1.4. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	10
1.5. VLOGA IN POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA USPEŠNOST POSLOVANJA	13
1.5.1. Dejavniki, ki vplivajo na kulturo	15
2. RAZVIJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	16
2.1. SPOZNAVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	16
2.2. VREDNOTENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	19
2.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	20
2.4. RAZISKAVE ORGANIZACIJSKE KULTURE V SLOVENIJI.....	21
3. PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU UNILEVER SLOVENIJA D.O.O.....	22
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA UNILEVER SLOVENIJA D.O.O.	22
3.2. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU UNILEVER SLOVENIJA D.O.O.	26
3.2.1. Spoznavanje organizacijske kulture.....	26
3.2.2. Vrednotenje ustreznosti organizacijske kulture	28
3.3. USMERITVE PRI RAZVIJANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	42
SKLEP	43
LITERATURA.....	45
VIRI.....	46
PRILOGE	1

UVOD

Pojem organizacijska kultura oziroma natančneje kultura podjetja se v današnjem času pogosto omenja. Vodstva podjetji vse več časa in sredstev namenjajo proučevanju kulture v svojem podjetju. Ravnatelji se namreč zavedajo, da ljudje, ki vsakodnevno delajo skupaj in se med seboj dobro razumejo, dosegajo bistveno boljše rezultate, kot v primeru slabih medsebojnih odnosov. Gre za eno od konkurenčnih prednosti podjetja, zato je organizacijsko kulturo pomembno preučevati. Kultura namreč vpliva na to, kako v organizaciji zaznavajo, analizirajo in rešujejo probleme. Med drugim vpliva tudi na kvaliteto in kvantiteto inovacij, ki jih razvijajo v združbi, vpliva na to, kako se organizacija odziva na spremembe in negotovost v okolju ter nenazadnje ima ogromen vpliv na motivacijo zaposlenih.

V novih podjetjih je organizacijska kultura običajno skladna z osebnostjo ustanovitelja, v starejših podjetjih pa se običajno skozi življenjsko dobo podjetja spreminja in preoblikuje. V kolikor želi biti podjetje dolgoročno uspešno, njegova organizacijska kultura ne sme biti odvisna samo od trenutnega voditelja, temveč mora razviti močno kulturo, ki temelji na vrednotah, ki postanejo samoumevne in jih sprejemajo vsi njeni člani. Po drugi strani pa morajo zaposleni v podjetju ohraniti fleksibilnost, da se lahko hitro odzivajo in prilagodijo na nenadne spremembe v okolju in v sami organizaciji. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas - ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo (Mesner-Andolšek, 1995, str. 67).

Dobra organizacijska kultura je v današnjem času konkurenčna prednost, ker je pomembna za razvoj kreativnih in inovativnih kadrov. Ti se lahko razvijajo, če jim kultura omogoča, da dosežejo izpolnitev svojih čustvenih, fizičnih, miselnih in duhovnih potreb. Uspešna organizacija mora razviti lastno kulturo. Organizacija si mora oblikovati lastno kulturo, temelječo na vrednotah, ki si jih delijo vsi člani te organizacije (Noč, 2001, str. 66).

Predmet preučevanja v diplomski nalogi je organizacijska kultura v podjetju Unilever Slovenija d.o.o., kjer kot študentka že nekaj časa delam. Podjetje je del velikega in uspešnega multinacionalnega podjetja Unilever, kjer se zavedajo pomena organizacijske kulture. Osnovni mehanizem koordinacije v multinacionalkah na primer je ravno organizacijska kultura oziroma eden njenih elementov, t.j. organizacijska ideologija (Mesner-Andolšek, 1995, str. 59).

Namen diplomske naloge je ugotoviti kakšna je organizacijska kultura v podjetju Unilever Slovenija d.o.o. ter podjetju nakazati možne poti za morebitno izboljšanje le-te. Ugotoviti želim, kako zaposleni v podjetju zaznavajo in ocenjujejo različne dejavnike, kot

so splošne karakteristike podjetja, stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, strateški poudarki, kriteriji uspeha, itd., ki vplivajo na njihovo delo in njihovo zadovoljstvo z delom, ter kakšne so njihove želje za prihodnost.

Cilj diplomske naloge je najprej ugotoviti organizacijsko kulturo na podlagi objav različnih avtorjev, nato pa v praktičnem delu z empirično raziskavo proučiti obstoječo ter želeno organizacijsko kulturo v podjetju Unilever Slovenija ter izdelati predloge za morebitno izboljšanje.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, temelji na preučevanju teorije in prakse. V praktičnem delu sem obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju Unilever ugotavljala s pomočjo t.i.OCAI vprašalnika (merilni instrument organizacijske kulture), pogovori z vodilnimi v podjetju ter nekaterimi zaposlenimi.

Diplomska naloga je razdeljena na tri poglavja. V prvem poglavju najprej razlagam osnovne pojme ter definicije, kot so kultura, organizacija ter organizacijska kultura. Sledi navedba sestavin in funkcij organizacijske kulture. Za jasnejše razumevanje organizacijske kulture pojasnujem nekatere sorodne pojme, predvsem zaradi pogostega izenačevanja le-teh. V nadaljevanju sem napravila krajši pregled različnih tipologij organizacijske kulture in se osredotočila predvsem na tipologijo Cameron-a in Quinn-a, ker sem jo uporabila v praktičnem delu diplomske naloge. Poglavje sem zaključila s podpoglavjem o vlogi in pomenu organizacijske kulture za uspešnost poslovanja.

V drugem poglavju sem podrobneje predstavila proces oblikovanja organizacijske kulture, ki ga tvorijo tri faze: oblikovanje, vrednotenje ter spreminjanje organizacijske kulture.

Preučevanje oziroma analiza organizacijske kulture v podjetju Unilever Slovenija je vsebina tretjega poglavja. Najprej sem namenila nekaj vrstic predstavitvi samega podjetja, nato pa podrobneje prikazala rezultate izvedene ankete.

V zadnjem, četrtem poglavju končujem diplomsko nalogo s sklepnimi mislimi in ugotovitvami, do katerih sem prišla s prebiranjem obsežne literature ter praktičnim preučevanjem organizacijske kulture na primeru konkretnega podjetja.

1. ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.1. OPREDELITEV POJMOV KULTURA, ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kultura je kompleksen in večplasten pojav, ki ga je pogosto težko razumeti. Ko jo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje združbe in njene organizacije lahko veliko globlje

(Mesner-Andolšek, 1995, str. 15). Sama beseda kultura izvira iz latinskega jezika in v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v tehnologiji, znanosti, umetnosti, književnosti, religiji, ideologiji (Vila, 1994, str. 334). Prvotno je bila kultura predvsem predmet proučevanja antropologije in sociologije, šele kasneje pa je bil pojem prevzet tudi v poslovno ekonomijo in organizacijo. Najbistvenejša razlika je, da antropologija kulturo še vedno preučuje na splošno, medtem ko jo organizacijske vede proučujejo v manjših združbah, pri čemer jih zanima njena edinstvenost. Za lažje razumevanje pojma organizacijska kultura namenjam nekaj vrstic tudi sami organizaciji.

Različni avtorji različno opredeljujejo **pojem organizacije**. Najpogostejše so tri temeljne opredelitve organizacije, in sicer: organizacija kot združba (ali sistem), organizacija v tehničnem smislu in organizacija kot množica medsebojnih razmerji. Med mnogimi definicijami organizacije je najbolj smiselna ta, ki pravi, da je organizacija katerekoli združbe (institucije) sestav razmerji med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Rozman, 2000, str. 4).

V zadnjem desetletju se je pojem **organizacijska kultura** močno razmahnil in je predmet obravnav številnih organizacijskih teoretikov. Kljub intenzivnejšemu proučevanju v zadnjih letih, pa ne gre za nov pojem. Že leta 1938 je namreč Barnard opozoril, da ima vsaka organizacija svoj sistem vrednot, Katz in Kahn pa sta leta 1966 opozarjala, da vsaka organizacija oblikuje svojo lastno kulturo.

K razširitvi pojma organizacijska kultura je bistveno prispevala uspešnica Petersa in Watermana *IN Search of Excellence*, ki je izšla leta 1982, v kateri so prikazani rezultati raziskav velikih in uspešnih podjetji, pri čemer sta njihovo uspešnost povezala z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju (Kavčič, 1994, str. 175).

Med vzroke za razširitev pojma bi lahko navedli tudi »japonski gospodarski čudež« (Rozman, 2000, str. 133). Omenjeni šok ob koncu sedemdesetih let je povzročil intenzivno odkrivanje vzrokov za nezadržen vzpon japonskega gospodarstva. Pri tem se je veliko raziskovalcev usmerilo v preučevanje in povezovanje zunanjega kulturnega okolja z notranjo organizacijsko kulturo podjetji in v tej povezavi poskušalo poiskati odgovor na vprašanje o japonski gospodarski uspešnosti. Konec osemdesetih let se je začelo intenzivno preučevanje spreminjanja vrednot (Možina, 1994, str. 175). Znanstveniki so namreč ugotovili, da spremembe v vrednotah in vpliv le-teh na uspešnost organizacije, odkriva nove dimenzije, ki jih je mogoče združiti v pojem organizacijska kultura.

Številne definicije organizacijske kulture dokazujejo, da se pojem opredeljuje precej neenotno. Poleg tega pojma v literaturi naletimo na sorodne pojme, kot so *kultura združbe*, *kultura podjetja*, *korporacijska kultura*, itd. Pojmovanja in vsebine kulture

podjetja se prepletajo zlasti z naslednjimi pojmi, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje predstavila: organizacijska klima, filozofija organizacije, strategija podjetja in neformalna organizacija (Ivanko, 2000, str. 242).

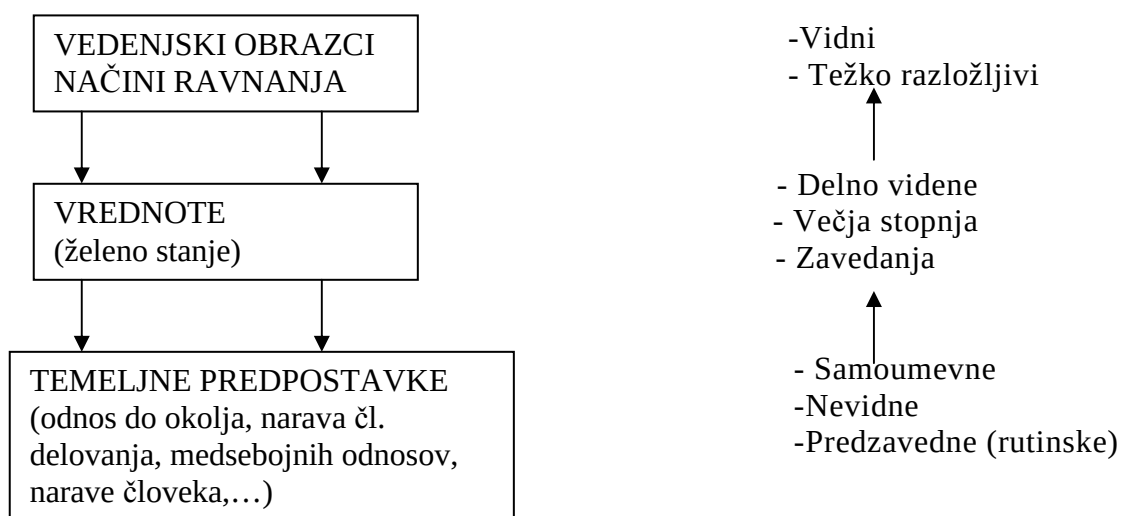
Organizacijsko kulturo gre razumeti predvsem kot lastnost skupine ali članov organizacije. Je določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Znotraj organizacijskih teorij obstajajo različne usmeritve in šole, pomembni sta predvsem kognitivna in simbolna usmeritev.

V **kognitivni šoli** je kultura razumljena kot vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora. **Simbolna koncepcija** kulture pa je po drugi strani osnova za različna stališča glede združbe in njenih značilnosti. Po Geertzu (1973) je tu kultura razumljena kot »sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje« (Mesner-Andolšek, 1995, str. 17).

V strokovni literaturi se najpogosteje uporablja Scheinova opredelitev organizacijske kulture, ki pravi (Mesner-Andolšek, 1995, str. 21): »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk, 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.«

Za lažje razumevanje pojma organizacijska kultura, je Schein pojav kulture strukturiral v tri različne ravni (Slika 1):

Slika 1: Ravni kulture



Vir: Schein, 1999, str. 16.

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

Rozman (2000, str. 134) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Kultura pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja (Lipičnik 1996, str. 206). Kultura se večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže 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.

Organizacijska kultura je sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno od druge. Je nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja, za kar bi lahko rekli tudi, da (Vila, 1994, str. 344) :

- so to dominantne vrednote, sprejete od neke organizacije,
- način, kako se stvari pri nas izvajajo,
- filozofija, ki je temelj politike podjetja v odnosu na svoje zaposlene in kupce, itd..

Organizacijska kultura je najbolj razširjena dimenzija organizacijske klime. Kulturo se prepozna po njenih **dimenzijah**, ki pa so povezane z odnosi. To so odnos delavcev do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga, do konkurence, do svojih nadrejenih, do sodelavcev. Kultura so spoznanja, ki jih je človek pridobil in si z njimi smiselno razlaga izkušnje in tako oblikuje prihodnje delovanje. Kulture v nekem podjetju se ne da ugotoviti neposredno, ker gre za prikrita dejavnike. Kaže se v odnosu do nečesa, odnosu do sebe, narave, sodelavcev, soljudi, okolja, itd. Dejavniki okolja oblikujejo način življenja, česar se ljudje sploh ne zavedajo (Lipičnik, 1998, str. 81). Kljub različnosti definicij organizacijske kulture, je vseeno mogoče povzeti nekatere skupne prvine.

Organizacijska kultura je (Kavčič, 1991, str. 132):

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

Iz vseh podanih definicij organizacijske kulture lahko povzamemo, da je pojem zelo širok in kot tak tudi težko opredeljiv. Avtorji so si nekako enotni, da gre pri organizacijski kulturi za način razmišljanja in delovanja v organizaciji, je lastnost skupine ali članov organizacije in deluje na nekih globljih ravneh, ki se jih člani te organizacije niti ne zavedajo, zelo težko pa je prepoznavna tudi za nekoga, ki jo želi preučevati.

1.2. SESTAVINE IN FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kultura organizacije se ne izraža neposredno, temveč skozi odnos do sebe in okolja. Sestavljena je iz različnih subkultur. Podobno, kot je formalna organizacija sestavljena iz različnih področji, oddelkov, enot, je tudi kultura organizacije kombinacija različnih podkultur. Pri različni avtorjih se tako pojavljajo nekatere skupne točke, ki v bistvu predstavljajo sestavine organizacijske kulture. Kljub temu pa jih avtorji različno razvrščajo po njihovi pomembnosti.

Kavčič (1991, str. 133) kot opazljive sestavine organizacijske kulture razlikuje:

- vrednote,
- norme,
- tipične obrazce vedenja,
- vzornike,
- običaje in obrede,
- komunikacije,
- proizvode in storitve.

VREDNOTE so za posameznika merilo, s katerim presoja ravnanje, omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih dejanj. So zgodovinski produkt in delujejo kot notranja kultura v posamezniku. Vrednote imajo povezovalno vlogo v organizaciji, saj so nastale kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za podjetje, npr.: zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, dobiček, sposobnost obratovanja ali drugo. V podjetju je zelo pomembna homogenost sistema vrednot zaposlenih in še posebej vodilnih, saj je ta pogosto osnova za opredelitev ciljev podjetja.

NORME so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro delovanja med številnimi možnimi. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami v obliki ukazov, zapovedi, prepovedi, usmeritev, priporočil, nasvetov in dovoljenj.

Vrednote in norme so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture, zato jih najdemo kot sestavino skoraj v vseh definicijah. So na meji med zavednim in nezavednim. Člani organizacije se je praviloma ne zavedajo posebej, oziroma jih dojemajo kot nekaj samoumevnega. Pač pa jih hitro opazi tisti, ki v organizacijo pride na novo (Možina, 1994, str. 180).

TIPIČNI OBRAZCI VEDENJA so enaki pri vseh članih določene skupine. Pogosto se izražajo v načinu dela znotraj neke skupine. Skupine se med seboj ločujejo po takih tipičnih vzorcih vedenja.

VZORNIKI so idealni modeli voditeljev in zaposlenih, ki so s svojim delovanjem veliko koristili organizaciji in predstavljajo simbol zaželenega delovanja za organizacijo. Pogosto so to ustanovitelji podjetja ali njeni prvi uspešnejši voditelji, lahko pa so tudi trenutni vodje, če so dolgoletno uspešni in uveljavljeni. Tudi s pomočjo analize tipičnih dejanj vzornikov odkrijemo sestavine organizacijske kulture.

OBIČAJI IN OBREDI predstavljajo način proslavljanja obletnic podjetja, večjih dosežkov, vpeljan stil oblačenja, določena vrsta pričesk, uporaba določenih naslavljanj in podobno. V vsakem podjetju se oblikuje nek določen odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njenih članov in z analizo teh dogajanj spoznamo organizacijsko kulturo (Možina, 1994, str. 181).

KOMUNIKACIJE so živčni sistem podjetja in ključnega pomena za njeno delovanje. Z vidika kulture je zanimivo predvsem neformalno komuniciranje in odnos do formalnega. Čeprav so komunikacije v podjetju na nek način zajete že v tipičnih obrazcih obnašanja, vrednotah in normah, so posebej izpostavljene zaradi njihove večje razpoznavnosti.

PROIZVODI IN STORITVE so najbolj vidne vsebine organizacijske kulture, kljub temu pa je tudi v njihovem primeru težko odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino. V širšem pomenu gre za vse vrste stvaritev človekove dejavnosti (Možina, 1994, str. 181). To so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne zlasti za empirično preučevanje. Prehod na nov proizvodni program, recimo, nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika, itd. Vendar pa je v proizvodih in storitvah tudi najtežje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino.

Organizacijska kultura, tako kot vsaka organizacija, opravlja različne funkcije in tri njene glavne funkcije so (Mesner-Andolšek, 1995, str. 66):

1. *organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine v smislu prilagajanja na zunanje okolje.* Rešitve, ki se razvijejo ob razreševanju problema, kako doseči osnovni cilj organizacije, postanejo bistveni kulturni element v organizaciji. Ko skuša organizacija doseči konsenz o bolj konkretnih zadevah, se lahko razvije v organizaciji poseben stil, ki se nanaša na oblikovanje nalog, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja, itd. Sposobnosti, znanja, tehnologije, ki jih organizacija pridobi, ko poizkuša obvladovati okolje, postanejo del njene kulture.
2. *Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine z notranjo integracijo.* Oblikovanje skupine vključuje razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij, ki so nujni pogoj za to, da posamezniki delujejo kot skupina. Skupni pomeni usmerjajo mišljenje na tisto, kar je pomembno.
3. *Organizacijska kultura se pojavlja tudi v funkciji zmanjševanja napetosti pri zaposlenih.* Organizacijska kultura pomaga, da se zaposleni osredotočijo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez kulturnega obrazca bi zaposleni občutili strah in napetost, ko bi se soočali z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Kulturni obrazec pa pomeni rešitev za probleme, kar pomeni, da se lahko do določene mere sprostijo.

1.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SORODNI POJMI

Organizacijska kultura je relativno nov pojem, zato ga kaže razmejiti od drugih sorodnih pojmovanj (Ivanko, 2000, str. 242). Pojem organizacijska kultura se prepleta zlasti z naslednjimi pojmi: organizacijska klima, filozofija organizacije, strategija podjetja in neformalna organizacija.

Pojem **organizacijska klima** je najbližji pojmu **organizacijska kultura** in zato pogosto prihaja do izenačevanja le-teh. Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Izraz klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 2000, str. 198). Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko kulturo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati (Lipičnik, 1998, str. 75). Sestavine, ki označujejo organizacijsko klimo so predvsem: *odnosi med vodstvom in zaposlenimi, reševanje konfliktov, zadovoljstvo s plačo in nagradami, odnosi med zaposlenimi, itd.* Pozitivna klima v podjetju pozitivno vpliva na zaposlene, nasprotno pa negativna klima v podjetju ljudem škodi.

Lahko torej rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost poslovanja. Gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij.

Kljub pogostemu izenačevanju pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima, pa pojma ne pomenita isto. Konrad (1987, str. 160-162) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Razlike so sledeče:

- kultura je globalen pojem, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov, itd.);
- klima pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.

Osnovna razlika med pojmom je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijska kultura pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Po Konradu je stična točka obeh pojmov v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov. Razlika med klimo in kulturo je tudi v tem, da lahko klime podjetji med seboj primerjamo in preučujemo, medtem ko kulture med podjetji ne primerjamo in tudi ne moremo reči, katera je boljša ali slabša.

Pojem **filozofija** organizacije opredeljuje temeljne in zato razmeroma stabilne predstave o sestavi organizacije, ciljih organizacije in pravilih obnašanja. Filozofija organizacije se od organizacijske kulture ločuje po tem, da pomeni v bistvu želeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije. Organizacijska kultura pa se izraža z dejanskim načinom življenja podjetja in le z normativnimi predstavami vodstva. Filozofija podjetja je odvisna od družbene kulture, predvsem od nazorov in vrednot družbe, v kateri podjetje deluje. Poleg tega pa na organizacijsko filozofijo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so znanje in znanost, duhovno kulturo in miselnost, gmotno razvitost ter naravne, klimatske ekološke in prostorske vplive (Kralj, 1998, str. 145), ki se jim podjetje mora prilagoditi in obvladati. Ko govorimo o filozofiji podjetja, govorimo o njegovi formalni kulturi.

Strategija podjetja se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja in s potmi za njihovo doseganje. Njeno izhodišče je izjava o poslanstvu organizacije, ki se nadaljuje v opredelitvi dolgoročnih ciljev in sodi med ključne dejavnike uspešnosti podjetja. S strategijo organizacije načrtamo vizijo, kakšna naj bi bila organizacija v prihodnje. S tem se opredelijo dolgoročni cilji organizacije in na podlagi tega določijo poti, kako naj do ciljev pride. Za uspešnost strategije je izjemnega pomena, da jo vsi člani organizacije poznajo in sprejmejo in to jim mora vodstvo zagotavljati.

Neformalna organizacija je sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v organizaciji. Neformalne skupine so sestavljene iz članov, ki jih vežejo prijateljski cilji in odnosi, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije. Kavčič (1991, str. 23) povzema naslednje različne učinke oziroma funkcije neformalne organizacije:

- določa norme obnašanja pripadnikov neformalne organizacije,
- opredeljuje glavne vrednote,
- opredeljuje komunikacijske vzorce v skupini in skupine navzven,
- opredeljuje neformalne vloge članov skupine,
- opredeljuje neformalno porazdelitev moči v skupini,
- določa odnos članov do konfliktov, sodelovanja in posebej do timskega dela,
- določa klimo v skupini,
- vpliva na določanje kritične funkcije v organizacij,
- predstavlja okvir neformalne socializacije.

Neformalna organizacija je pogosto označena kot dejanska organizacija in se pogosto formira na podlagi neformalnih kriterijev, kot so prijateljstva, osebne privlačnosti, zaupanja, itd.

1.4. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura ni stalna in tudi ne homogena. Različni avtorji so zato poskušali oblikovati modele za poenostavitev razpoznavanja posameznih kultur in subkultur podjetja. Posledica tega je cela vrsta tipologij, ki so jih razvili. V bistvu gre za poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti. Različni avtorji so prepoznali veliko število dimenzij organizacijske kulture in vsak od njih je predlagal drugačne dimenzije, za katere je menil, da so najpomembnejše in bi jih bilo potrebno upoštevati pri preučevanju organizacijske kulture. V literaturi se najpogosteje omenjajo tipologije Ansoffa, Deal in Kenndya, Handya, itd. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila tipologijo kulture podjetja po **Camerunu in Quinnu**, kajti le-to sem uporabila v praktičnem delu diplomske naloge.

Tipologija, ki sta jo razvila Cameron in Quinn temelji na teoretičnem modelu imenovanem »The Competing Values Framework« (CVF) - Model konkurenčnih vrednot, na podlagi katerega sta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur. Ta model je hkrati tudi teoretična podlaga vprašalniku »The Organizational Culture Assessment« (OCAI) - Merilni instrument organizacijske kulture. CVF model je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij, katere glavno vprašanje je bilo: »Kateri faktorji določajo učinkovitost podjetji?« (Cameron, Quinn, 1999, str. 30). Campbell in njegovi kolegi so tako prepoznali okoli 39 pokazateljev učinkovitosti.

Prav teh 39 faktorjev pa sta Quinn in Rohrbaugh združila v dve dimenziji, ki sta predstavljeni v koordinatnem sistemu na x in y osi ter določata štiri osnovne tipe organizacijskih kultur. Na x osi je postavljena dimenzija fleksibilnost / kontrola, na y osi pa dimenzija introvertirna / ekstrovertirana usmerjenost (Slika 2). Vsak od kvadrantov predstavlja skupek vrednot, ki jih delijo člani organizacije in ideologijo vodenja, kako doseči zastavljene cilje. Vsakemu kvadrantu so glede na značilne karakteristike dali ime, katero najbolj označuje lastnosti kvadranta, in sicer: kultura klana, adhokultura, kultura hierarhije in kultura trga, ki predstavljajo štiri tipe organizacijske kulture.

Slika 2: Model CVF



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

Gre za eno najnovejših raziskav, ki organizacije razporeja glede na to, ali je delovanje organizacije stabilno in obvladano ali panožno in neodvisno, ter če je usmerjenost organizacije navzven ali navznoter.

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

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

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

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

Kot omenjeno v začetku tega poglavja se v literaturi najpogosteje omenjajo tipologije Ansoffa, Deala in Kenndya, Handya, itd. Leta 1979 je I. Ansoff razvil tipologijo, ki razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur (Rozman, 2000, str. 135):

- **Stabilni tip kulture:** člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost, ter imajo velik odpor proti spremembam.
- **Reaktivni tip kulture:** introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanjost in so pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
- **Anticipativni tip kulture:** člani podjetja so lahko tako introvertirani kot navzven usmerjeni; tveganje sprejemajo v primeru polnega zaupanja.
- **Eksplativni tip kulture:** člani so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe, hočejo biti v akciji.
- **Usklajevalni tip kulture:** člani so usmerjeni navzven in v prihodnost.

Handy je oblikoval tipologijo s štirimi modeli kultur (Kavčič, 1991, str. 135):

- **Kulturo moči:** ciljno usmerjena, informacijsko integrirana kultura; organizacija je kot pajkova mreža.
- **Kulturo vlog:** kultura spoštovanja pravil; tempelj v katerem ima vsakdo svojo vlogo.
- **Kulturo nalog:** inovativna, na naloge in delo usmerjena kultura; mreža.
- **Kulturo osebnosti:** posameznika podpirajoča kultura; skupina posameznikov.

Veliko zanimanja je v zadnjih letih vzbudila tipologija Deala in Kenndya, ki temelji na dveh merilih; prvo je dejavnik tveganja, predvsem poslovnega na trgu, drugo pa je hitrost informacij o uspehih ali neuspehih na trgu. Tema dvema meriloma sta dodala še dve značilnosti: pri tveganju (veliko, majhno) in po povratni zvezi (hitra, počasna). Ti dve merili sta matrično povezala in na tej podlagi razvila štiri tipe kultur podjetja (Rozman, 2000, str. 137): **prodajna (poslovna) kultura, špekulacijska kultura, procesna kultura in sistemska kultura.**

Zelo priljubljeno je tudi razvrščanje na **močne in šibke organizacijske kulture**. Temeljni vzrok za tako razlikovanje kultur izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga kultura na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo se predpostavlja, da v večji meri vpliva na vedenje članov organizacije in je bolj neposredno povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot šibka.

V močni organizacijski kulturi so pomembne vrednote vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih, torej splošno sprejete. Čim bolj člani organizacije te pomembne vrednote sprejemajo in jim zaupajo, tem močnejša je kultura. Skladno s to definicijo lahko predpostavimo, da bo močna kultura imela velik vpliv na vedenje njenih članov (Treven, Sriča, 2001, str. 83). Ker je sprejeta od vseh članov, s tem vzpostavlja tudi ustrezno ozračje za visoko stopnjo kontrole njihovega vedenja. Za organizacije z močno kulturo je značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih. Med njimi je namreč doseženo soglasje o tem, za kaj si je v njihovi organizaciji vredno prizadevati. Taka enoglasnost glede ciljev in namena ustvarja med člani organizacije zaupanje, povezanost in lojalnost organizaciji. Ta pa v povratni smeri vpliva na zmanjšanje števila odhodov zaposlenih iz organizacije.

Ne glede na vrsto modela, po katerem razvrščamo organizacijsko kulturo posamezne organizacije, le-te ne moremo (ali zelo redko) razvrstiti v en sam tip. Kultura ene organizacije je vedno sestavljena iz dveh ali več tipov, možna je le večja ali manjša prevlada značilnosti enega tipa kulture. Tipologija Camerona in Quinna omogoča sistematično vključitev velikega števila dimenzij predlaganih s strani različnih avtorjev, kar je razlog, da sem omenjeno tipologijo uporabila v praktičnem delu diplomske naloge.

1.5. VLOGA IN POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA USPEŠNOST POSLOVANJA

Preučevanje sestavin, lastnosti in opredelitev organizacijske kulture kot poslovno-ekonomske kategorije je zanimivo predvsem z vidika njenega vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja. Merjenje **uspešnosti poslovanja** s knjigovodskimi in analitičnimi merili iz časov, ko so bili dejavniki, kot je kultura, spremenljivost gospodarskih in družbenih razmer, odvisnost od znanja in ustvarjalnosti in ne le od materialnih virov, zapostavljeni, je puščalo ob strani bistvene vire konkurenčnih prednosti in sposobnosti preživetja. Tega si v razmerah tržnega gospodarstva, inovativne družbe in globalne konkurence nihče več ne more dovoliti.

Sodobna podjetja danes delujejo v okolju, ki imajo bistveno drugačne značilnosti kot pred časom (Lipičnik, 2000, str. 208): po eni strani gre za tržišče kupcev, zahtevno, muhasto in nepredvidljivo, po drugi strani pa za pravo eksplozijo inovacij, predvsem na področju izdelkov, storitev in tehnologij. Podjetja današnjega časa temeljijo na ljudeh, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so torej ljudje in njihova kultura, zato se je z vso strokovno resnostjo treba lotiti pojma kulture podjetja.

Iz dosedanjih preučevanj (Možina, 1994, str. 196-198) je mogoče povzeti dva splošnejša sklepa:

1. *povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura*: osnovna teza tega nazora je, da različni raziskovalci uporabljajo raznolike definicije organizacijske kulture, da vsaj nekatere od teh definicij vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno ali negativno korelacijo z kazalci gospodarske uspešnosti. S tem mislim predvsem na različne vrste tipologij, ki jih uporabljamo pri preučevanju organizacijske kulture in so bile podrobneje predstavljene v prejšnjem poglavju.
2. *vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje*: ta smer raziskovanja gradi na ugotovitvah raziskav, ki so ugotovile korelacijo med organizacijsko kulturo in gospodarsko uspešnostjo gospodarskih organizacij. Gre za razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije (organizacija ima kulturo).

Uspešno delovanje kulture podjetja je torej v njeni vlogi katalizatorja, ki ustvarja (notranjo) motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev, zavestno ali podzavestno mislijo in delujejo kot oblikovalci ter uresničevalci ciljev podjetja; kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, »vlečemo isto vrv« (Lipičnik, 2002, str. 208). Moč kulture pravzaprav vpliva na obnašanje oziroma vedenje zaposlenih v podjetju, zato ima kultura velik vpliv na zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost z dela zaposlenih. Te značilnosti zaposlenih se potem izražajo v večji ali manjši uspešnosti poslovanja kakega podjetja. Različni raziskovalci in analitiki organizacijske kulture različno opredeljujejo vpliv kulture podjetja na uspešnost njegovega poslovanja. Iz tega sledi, da nastajajo različni sklepi glede njenega vpliva na uspešnost podjetja. Nekatere take raziskave je kot predstavnice tipov raziskav analiziral Alvesson (Možina, 1994, str. 196). *Prvi tip raziskav* je v ZDA najpogosteje uporabljen in je usmerjen na norme v organizaciji. Vsako podjetje ima svojo kulturo in prav norme v kulturi pomenijo ustvarjalno komponento obnašanja članov. Čim močnejše so norme med zaposlenimi in vodstvom, tem močnejši vpliv imajo na uspešnost poslovanja.

Drugi tip raziskav se ukvarja s simboli, ki so del kulture, kjer je vodenje pojmovano kot simbolna dejavnost.

Tretji tip raziskav pa izhaja iz Scheinove definicije organizacijske kulture, ki poudarja, da je kultura sestavljena iz temeljnih človekovih prepričanj, ki jih jemlje kot dana.

Alvesson pravi, da na neki splošni ravni vsekakor obstaja povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja.

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

Iz antropologije in sociologije izhaja, da »kultura podjetja« prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja tedaj, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča (so)delavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik, 2000, str. 208).

Ugotavljam, da ne obstaja nekakšen enoten obrazec kulture uspešnih podjetji, ampak je od razmer, v katerih podjetje deluje, odvisno, kakšna kultura bo vplivala na uspešno poslovanje podjetja. V glavnem pa so si analitiki enotni, da v podjetju ni mogoče uvesti večjih sprememb, če se obenem ne spremeni tudi kultura podjetja. V nadaljevanju predstavljam dejavnike, ki pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo.

1.5.1. Dejavniki, ki vplivajo na kulturo

Temeljna teza je, da je organizacijska kultura pomemben dejavnik uspešnosti. Vsaka organizacija je nekaj svojrskega, s svojimi značilnostmi in načeli; podjetja se med seboj razlikujejo. Iz tega lahko sklepamo, da vsakemu posameznemu podjetju ustreza njemu lastna kultura. Kakšna je ta kultura, kaj določa in katera je najbolj ustrezna, pa je odvisno od situacijskih spremenljivk, ki določajo posamezno podjetje. **Situacijska teorija** namreč predvideva, da okolje odločilno vpliva na organizacijo podjetja in obratno. Na tem mestu velja omeniti najpogostejše obravnavane **situacijske spremenljivke**, ki jih Rozman (Rozman, 1993, str. 138) deli na dve podskupini. Prva obsega *notranje dejavnike*: velikost podjetja, tehnologijo, okolje, cilje in strategije podjetja ter same zaposlene. Druga podskupina obsega *zunanje dejavnike*: konkurenco, strukturo kupcev, razvoj tehnologije, institucionalne pogoje, gospodarske trende.

V povezavi z organizacijsko kulturo velja podrobneje omeniti predvsem notranje dejavnike (Rozman, 1993, str. 141-144). Vrsta oziroma prevladujoči tip organizacijske kulture v neki organizaciji je v veliki meri odvisna od **velikosti podjetja**. Različno velikim podjetjem namreč ustreza različna kultura. Uspešnost v velikih podjetjih je v veliko večji meri kot v manjših podjetjih odvisna od **managementa**. Management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo. Poleg tega ima vrh na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi

neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Na drugi strani pa kulturo oblikujejo tudi drugi **zaposleni**, člani podjetja.

Cilji pomenijo zaželeno stanje in njihovo doseganje je uspeh in uspešnost poslovanja podjetja. Tako imenovani sistemski cilji, kot so izobraževanje zaposlenih, razvijanje informacijskih sistemov in podobno, kažejo rezultate predvsem na dolgi rok. Na kulturo pomembno vpliva tudi vrsta **strategije**, kateri podjetje sledi. Tako na primer strategije, usmerjene v povečanje obsega proizvodnje, zahtevajo drugačno kulturo, kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo.

2. RAZVIJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pri oblikovanju organizacijske kulture ima ključno vlogo vodstvo organizacije oziroma skupine. Vodstvo ima na razpolago vrsto mehanizmov, prek katerih vpliva na oblikovanje in vzdrževanje organizacijske kulture (Kavčič, 1991, str. 135). Po drugi strani pa formalno vodstvo podjetja nima monopola pri oblikovanju kulture v njem, kljub temu pa mu položaj moči in informiranosti daje prednost pri razvoju sistema vrednot in prepričanj (Mesner-Andolšek, 1995, str. 145). Zaposleni imajo vso možnost vpliva na proces nastajanja in spreminjanja kulture v podjetju, bodisi kot neformalni voditelji ali kot člani. Sam proces oblikovanja organizacijske kulture tvorijo tri faze (Rozman, 1993, str. 175): analiza (spoznavanje), vrednotenje in spreminjanje.

2.1. SPOZNAVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Gre za prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Zanima nas kakšna je stopnja homogenosti v vrednotah in v normah zaposlenih. Cilj analize je določanje obstoječe temeljne usmeritve podjetja. Pri določanju temeljne usmeritve podjetja izhajamo predvsem iz dejavnikov, ki oblikujejo organizacijsko kulturo. Ti dejavniki so razdeljeni na tri ravni (Rozman, 1993, str. 175):

- prvo raven tvorijo **dejavniki okolja**, kot so ekonomske, demografske, tehnološke, pravne, ekološke, politične in kulturne determinante okolja. Gre za ekonomske in politične sisteme, pravne norme, za sisteme vrednot in kulturne norme, ki so obvezne v okolju, iz katerega izhajajo člani organizacije. Za nekatere organizacije je to okolje skupno in tvori časovno-prostorske razmere, v katerih delujejo organizacije;
- druga raven so **dejavniki managementa**, kot so formalne strukture, strategije, politike in procesi upravljanja ter nekaterih komponent v organizaciji, kot so formalni cilji, struktura moči, kontrolni mehanizmi, sistemi nagrajevanja in motivacij, procesi kadrovanja, selekcije, izobraževanja, vodenja in upravljanja;
- tretjo raven tvorijo **ključni dejavniki kulture**, kot so osebne značilnosti managerjev, običaji, simboli, komuniciranje.

Preučevanju merjenja organizacijske kulture namenjam nekoliko več pozornosti, predvsem zaradi praktičnega dela diplomske naloge v katerem organizacijsko kulturo preučujem oziroma merim tudi konkretno, to je na primeru podjetja Unilever Slovenija.

Zakaj meriti organizacijsko kulturo:

- s spreminjanjem zunanjega okolja postanejo posamezni elementi kulture neustrezni in ovirajo uspešnost podjetja;
- kultura je zelo pomemben element, ki vpliva na izbiranje načina spreminjanja podjetja in uspešnost uvedbe sprememb v podjetju;
- posamezni elementi kulture lahko pripomorejo ali otežujejo uvajanje sprememb v podjetju. Le-te lahko ugotavljamo intuitivno ali s pomočjo merjenja; primerno je v kompleksnejših ter manj preglednih notranjih okoljih;
- preučevanje kulture je zelo kompleksna naloga, saj so mnogi elementi kulture opazovalcu prikriti. Pomen kulture najbolj lahko razumejo le njeni udeleženci, čeprav je za pravilno tolmačenje pogosto primerno uporabiti usposobljenega zunanjega izvajalca;
- merjenje organizacijske kulture je smiselno, ko želimo učinkoviteje izbirati in uvajati spremembe v podjetju.

Merjenje organizacijske kulture se povezuje z njenim empiričnim preučevanjem. Za tako kompleksen in raznoličen pojem, kot je organizacijska kultura, je razumljivo, da je tudi njeno empirično preučevanje zelo različno (Možina, 1994, str. 193).

Dimenzije merjenja organizacijske kulture so predvsem: **vrednote** (kaj je dobro in kaj je slabo, kaj je lepo in kaj je grdo, kaj je normalno in kaj je nenormalno), **rituali** (kolektivne aktivnosti, ki imajo socialni pomen), **vzorniki** (dejanske ali izmišljene osebe, ki imajo, ki imajo v organizaciji zelo cenjene lastnosti, so modeli zaželenega obnašanja članov organizacije), **zgodbe** (zaokrožena pripovedovanja o dogajanju v organizacijah), **simboli** (besede, kretnje, slike, predmeti, ki so nosilci določenega pomena v kulturi), **miti o organizaciji** (kulturno definirane resnice v obliki zgodb, aforizmov), **proizvodi in storitve** (kar človek ustvari sam, kar je njegov proizvod) (Možina, 1994, str. 194-195).

Ker je kultura globoko zasidrana v percepciji, mišljenju, občutenju in delovanju zaposlenih, je ta njena navzočnost lahko vzrok, da jo spregledamo. Raziskovalec je pravzaprav v začetku soočen z dejstvom, da sploh ne ve, kaj išče. Zaradi tega je prisiljen, da začne iskati pri najbolj vidnih dejstvih in se postopoma spušča v odkrivanje globljih plasti. Začne lahko pri vodstveni strategiji in filozofiji, stilu vodenja, konfliktih v zvezi z njimi ali pri odnosih nadrejeni - podrejeni, sodelovanju delavcev, načinu reševanja konfliktov med zaposlenimi, skupinami delavcev ali organizacijskimi enotami. Povsod bo odkrival, da ljudje delujejo na določen način. Še vedno pa ne ve, ali ima dejansko opraviti s kulturnimi vzorci ali pa je to, kar vidi, nekaj drugega - da člani delujejo tako zaradi vplivov okolja, situacijskih vplivov ali česa drugega.

Obstaja nešteto različnih načinov pridobivanja podatkov, s katerimi lahko sklepamo o kulturi v organizaciji. Najpogosteje srečamo (Mesner-Andolšek, 1995, str. 127-129):

- **opazovanje in opazovanje z udeležbo,**
- **poglobljeni intervjuji (interaktivni intervju),**
- **anketni vprašalniki,**
- **organizacijska struktura,**
- **sistemi informiranja in nadzora,**
- **sistemi nagrajevanja in sankcij,**
- **zgodbe in miti,**
- **različni dokumenti in pravilniki**

Mnenje Scheina je, da je preučevanje organizacijske kulture težko, vendar ni nemogoče (Možina, 1994, str. 196). Med drugim navaja sledeče načine preučevanja:

- analiziranje procesa in vsebine socializacije novih članov,
- analiziranje reakcij na kritične dogodke v organizaciji (biografija organizacije),
- analiziranje prepričanj, vrednot, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture (poudarek na preučevanje ustanoviteljev in voditeljev),
- preučevanje in analiziranje anomalij v organizaciji, ali nerazumljivih dogajanj, ki so bila zapažena ali odkrita v intervjujih.

Preučevanje kulture z vprašalnikom je podlaga mojega praktičnega dela diplomske naloge. Lipičnik navaja določene korake, ki jih moramo upoštevati pri preučevanju organizacijske klime z vprašalniki, vendar jih lahko upoštevamo tudi pri preučevanju organizacijske kulture. Ti koraki so (Lipičnik, 1997, str. 235):

- **Pripravljalna dela:** vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja.
- **Sestava vprašalnika:** v tem koraku raziskujemo katere so dimenzije klime/kulture, ki jih bomo uporabili pri preučevanju in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev.
- **Zbiranje odgovorov:** korak, v katerem ljudje vpisujejo odgovore na trditve na zahtevana navodila. Gre za tehnično nezahtevno nalogo. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcije, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko to težavo odpravimo.
- **Analiza odgovorov:** je zelo pomemben korak. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.
- **Predstavitve rezultatov:** pri predstavitvi rezultatov je potrebno biti previden, saj so rezultati preučevanja lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika. To pomeni, da lahko naročnik situacijo doživlja povsem drugače, kot večina članov družbe.
- **Načrtovanje akcij:** gre za končni rezultat preučevanja. Z merjenjem namreč ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v združbi.

Jahoda (1951, str. 155) navaja nekatere izmed prednosti raziskovanja organizacijske kulture z vprašalniki:

1. raziskovanje organizacijske kulture z vprašalniki je cenejše kot raziskovanje z intervjuji;
2. veščine, ki jih zahteva podjetje pri raziskovanju organizacijske kulture z vprašalniki, so nepomembne v primerjavi s tistimi, ki so potrebne za izvajanje intervjujev;
3. pri raziskovanju organizacijske kulture z vprašalniki lahko dobimo informacije od večjega števila ljudi, zajamemo lahko širše področje;
4. neosebna narava vprašalnika zagotavlja enotnost odgovorov;
5. anketirani si lahko vzame nekaj časa za razmislek.

Obstaja več vrst vprašalnikov. Enega izmed njih sem uporabila tudi za praktični del diplomske naloge. To je t.i. OCAI - The organizational Culture Assessment Instrument (Merilni instrument organizacijske kulture) po tipologiji Cameron-a in Quinn-a.

2.2. VREDNOTENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Namen **vrednotenja organizacijske kulture** je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo, pa tudi drugimi situacijskimi spremenljivkami in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile.

Vrednotenje organizacijske kulture poteka po naslednjih korakih:

- najprej razgradimo in analiziramo strategije in cilje podjetja do nižjih ravni ter opredelimo zahteve, ki jih uresničevanje strategij postavlja pred organizacijsko kulturo;
- v drugem koraku ugotavljamo ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi in med ugotovljeno obstoječo organizacijsko kulturo.

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

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

V tej fazi smo ugotovili dejansko stanje in kakšno kulturo podjetja bi zaposleni v prihodnosti želeli.

Potrebno je poudariti, da različnim podjetjem ustreza različna organizacijska kultura, odvisno pač od narave ter obsega oziroma velikosti njihove dejavnosti oz. od situacijskih spremenljivk. Vloga situacijskih spremenljivk je podrobneje predstavljena v točki 1.5.1.

Pričakovati je torej, da se organizacijska kultura v nekem proizvodnem obratu močno razlikuje od podjetja, v katerem prevladuje storitvena dejavnost. Prav tako je v velikih podjetjih, ki imajo veliko število zaposlenih pričakovati, da je organizacijska kultura bolj formalizirana, hierarhična oziroma t.i. birokratska kultura, nasprotno pa v majhnih podjetjih lahko pričakujemo osebni tip organizacijske kulture.

2.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Če ugotovimo, da se strategija in kultura skladata, poskušamo obstoječo organizacijsko kulturo ohranjati z utrjevanjem ključnih dejavnikov organizacijske kulture. V kolikor pa ugotovimo, da v podjetju ni izrazite organizacijske kulture, poskušamo oblikovati primerno organizacijsko kulturo. Če pa ugotovimo, da strategija in kultura nista usklajeni, poskušamo obstoječo organizacijsko kulturo spremeniti.

Slika 3: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje

ugotovljeno stanje		način oblikovanja kulture
strategija in kultura se skladata	→	ohranjanje kulture
strategija in kultura nista usklajeni	→	sprememba kulture
izrazite kulture ni	→	razvijanje kulture

Vir: Rozman, 1993, str. 178.

Razlogi za spreminjanje organizacijske kulture so največkrat v uvajanju novih strategij, ki so potrebne, če hoče podjetje preživeti v hitro spreminjajočem se okolju. Potrebne spremembe so povezane tudi z življenjskim ciklom organizacije. Ko organizacija doseže vrh, mora začeti nov ciklus razvoja, če hoče preživeti. Usklajenost ciljev organizacije je prvi pogoj za njeno uspešnost (Tavčar, 1988, str. 214). Organizacijska kultura je zelo rigidna, saj ljudje in njegove organizacije stremijo k stabilnosti (Jaklič, 1999, str. 318). Ena najtežjih nalog sodobnega managerja je zato povezana s pravočasnim in primernim spreminjanjem kulture podjetja oziroma spreminjanjem vsebine in obsega družabnosti in racionalnosti ob upoštevanju oziroma izkoriščanju tradicije, ko je to primerno.

Organizacijska kultura je relativno trden pojem, kar pomeni, da njeno spreminjanje ni lahko in zahteva daljši čas. Velja načelo, da v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi obenem prišlo do spremembe organizacijske kulture. Kljub temu organizacijska kultura je spremenljiva. Do sprememb pride zaradi tehnoloških sprememb, sprememb v gospodarski zakonodaji, sprememb v političnem sistemu, pojava novih konkurentov, novih materialov, večjih inovacij, sprememb navad potrošnikov. Spremembe povzročajo torej dejavniki v organizaciji, npr. inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjave vodilnih kadrov, pomanjkanje kadrov, itd. Če se organizacija ne bi spreminjala, če se ne bi s spreminjanjem prilagajala novim razmeram znotraj in predvsem v okolju, ne bi bila sposobna preživeti.

Čeprav se organizacija s spremembami prilagaja novim razmeram v sebi in v okolju, ne pomeni, da so vse spremembe uspešne (Možina, 1994, str. 199). Modelov spreminjanja organizacijske kulture podjetja je več in se oblikujejo glede na posebne značilnosti podjetja in organizacije v njem. Eden od možnih konceptov spreminjanja kulture je tudi koncept *celovitega upravljanja s kakovostjo (CEUKA)*. Le-ta temelji na metodah sodelovanja vseh sodelavcev, kjer je kakovost postavljena v središče in je prek zadovoljstva kupca usmerjena na dolgoročni poslovni uspeh, pa tudi na korist za sodelavce podjetja in za družbo (Jaklič, 1999, str. 318).

Management zagotovo s svojim pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo. Poleg tega ima vrh podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Ti mehanizmi so predvsem kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje, itd. Na drugi strani pa organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja. Organizacijska kultura je torej »proizvod« vseh zaposlenih (Rozman, 1993, str. 170). Vloga vodstva, predvsem najvišjega, je v uvajanju sprememb v vrednotah, bistvena. Vodstvo razpolaga z organizacijskimi vzvodi za uvajanje novega načina obnašanja in prek tega novih vrednot (Možina, 1994, str. 203).

2.4. RAZISKAVE ORGANIZACIJSKE KULTURE V SLOVENIJI

Center za organizacijske vede je opravil analizo delovanja enajstih uspešnih delovnih organizacij v Sloveniji. Rezultati raziskave so bili sledeči (Mesner-Andolšek, 1995, str. 121-126):

1. Analiza uspešnih delovnih organizacij je pokazala, da organizacija lahko do določene mere razvije lastno, od okolja razlikujočo se organizacijsko kulturo.
2. Večina vodilnih v analiziranih organizacijah se zaveda problema neustrezne organizacijske kulture in ima aktiven odnos do nje, ter tako skuša vplivati na spremembe obstoječih načinov mišljenja in delovanja.

3. Analizirane organizacije so razvrstili glede na vrednote, norme in sisteme prepričanj, ki prevladujejo v organizaciji, v štiri različne tipe organizacijske kulture: kultura moči, kultura vlog, projektna kultura ali kultura nalog, kultura osebnosti.
4. Analizirali so stil vodenja na treh dimenzijah vodenja (vodenje vodilnega tima, kolektiva in organizacije) in ugotovili, da obstajajo pomembne razlike med njimi.

3. PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU UNILEVER SLOVENIJA D.O.O.

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA UNILEVER SLOVENIJA D.O.O.

Podjetje Unilever Slovenija d.o.o je del multinacionalnega podjetja Unilever Best Foods (UBF), ki je nastal leta 1999. Celotno poslovanje podjetja Unilever Slovenija vodi podjetje Unilever Madžarska, ki je odgovorno za poslovanje podružnic v Sloveniji, na Madžarskem in na Hrvaškem. Danes podjetje zaposluje 28 redno zaposlenih in kar nekaj pogodbeno zaposlenih delavcev; število le-teh je odvisno od sezonskih in projektnih potreb. Podjetje se ukvarja s trženjem in prodajo izdelkov za široko potrošnjo kot so Cif, Domestos, Signal, Dove, Axe, Lux, Brut, Denim, Rexona ter prehrambene blagovne znamke kot so Knorr, Helmann's, Rama, Algida.

Mednarodno podjetje Unilever je bilo ustanovljeno leta 1930 s spojitvijo danskega proizvajalca margarine Margarine Unie in britanskega izdelovalca mil Lever Brothers. Spojitev je bila dobra poslovna poteza za obe podjetji, ker sta pri proizvodnji potrebovali in kupovali enake surovine, obe sta bili vključeni v trg osebnih vsakdanjih proizvodov in uporabljali enake distribucijske kanale. Podjetje Margarine Unie je bilo ustanovljeno leta 1927, ko sta se dva konkurenčna proizvajalca margarin, Jurgens in Van den Bergh, združila. V naslednjih letih so se ostale družbe, kot so Calve Delft, Hartog in Schicht, pridružile skupini Margarine Unie. Leta 1885 je William Hesketh Lever ustanovil podjetje Lever Brothers, katerega trgovina na debelo je uporabila prvo moderno trgovinsko metodo za prodajo trdega mila Sunlight. Lever je ustanovil tovarne mila po vsem svetu in leta 1917 je pričel razširjati ponudbo z prehrabnimi izdelki, ribami, sladoledom in konzervirano hrano. Že pred združitvijo sta bili podjetji Margarine Unie in Lever Brothers prisotni na trgih v celo več kot 40 državah. Velik podjetniški duh ter človekoljuben pristop do zaposlenih in do potrošnikov na trgu je bila že v začetku delovanja podjetja in je tudi danes osnovna filozofija pri poslovanju podjetja Unilever.

Danes sta podjetji znani kot Unilever N.V. in Unilever PLC, kar označuje izvor podjetja skupine Unilever. Skupina Unilever se je oblikovala kot eden izmed največjih proizvajalcev blaga za široko potrošnjo na svetu.

Multinacionalno podjetje Unilever je v letu 2003 doseglo sledeče rezultate:

- skupno zaposlovalo 234,000 ljudi,
- doseglo 42,942 milijonov EUR prometa,
- izdelke prodajalo v 151 državah sveta,
- 65% prometa doseglo v Evropi in Severni Ameriki,
- 150 milijonov kupcev je dnevno kupilo izdelek multinacionalke Unilever.

Unilever Bestfoods Europe, s sedežem v Rotterdamu, se razprostira skozi kontinent in vključuje obe, vzhodno in zahodno Evropo. Države, ki oblikujejo skupino so sledeče: Anglija, Nizozemska, Belgija, Nemčija, Francija, Irska, Španija, Portugalska, Grčija, Nordijske države, Italija, Poljska in baltske države, Rusija, Ukrajina, Češka, Slovaška, Madžarska, Hrvaška, Slovenija, Romunija, Bolgarija, Srbija in Črna Gora, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Moldavija, Švica in Avstrija.

Skupno omenjene države predstavljajo tržišče z 650 milijoni potencialnih kupcev in združuje tako potrošnike razvitih zahodnih držav kot potrošnike tržišča vzhodnih držav v razvoju bivšega oziroma »držav vzhodnega bloka«. Podjetje je predvsem lokalno usmerjeno kar pomeni, da se prilagodi vsakemu trgu, kjer nastopi s ponudbo svojih izdelkov.

Kot mednarodno podjetje, ki je prisotno na vseh celinah sveta, je razvilo »Kodeks poslovanja«, ki jim kot del mednarodne korporacije sledi tudi slovenska podružnica. V enem izmed členov kodeksa na področju obravnavanja zaposlenih se zavezuje sledeče: »Zaposleni: Unilever se zavezuje k spoštovanju različnosti delovnega okolja, kjer je skupno zaupanje in spoštovanje in kjer vsi čutijo odgovornost za aktivnosti in ugled našega podjetja. Zavezujemo se, da bomo zaposlovali delavce izključno na podlagi kvalifikacij in zmožnosti, ki so potrebne za delo in delovno mesto. Zagotavljali bomo varno in zdravo delovno okolje za vse zaposlene. Pri delu z zaposlenimi bomo razvijali in poudarjali sposobnosti in zmožnosti vsakega posameznika. Spoštujemo individualnost posameznika in njegovo svobodo znotraj podjetja. Vzdrževali in ohranjali bomo dobro komunikacijo z zaposlenimi z pomočjo informacij znotraj podjetja in z posvetovanjem z zaposlenimi.« (Unilever Bestfoods, Europe; Manfred Stach, Direktor).

V preučevanem podjetju je trenutno redno zaposlenih 28 delavcev in nekaj pogodbeno zaposlenih delavcev, katerih število je odvisno od sezonskih in projektnih potreb. Izobrazbeno strukturo zaposlenih po spolu prikazuje Tabela 1 na strani 24.

Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih po spolu

Stopnja izobrazbe/spol	moški	ženske	SKUPAJ
VII. stopnja	2	11	13
VI. stopnja	0	1	1
V. stopnja	6	7	13
IV. stopnja	0	1	1
SKUPAJ	8	20	28

Vir: Interno gradivo podjetja Unilever Slovenija d.o.o.

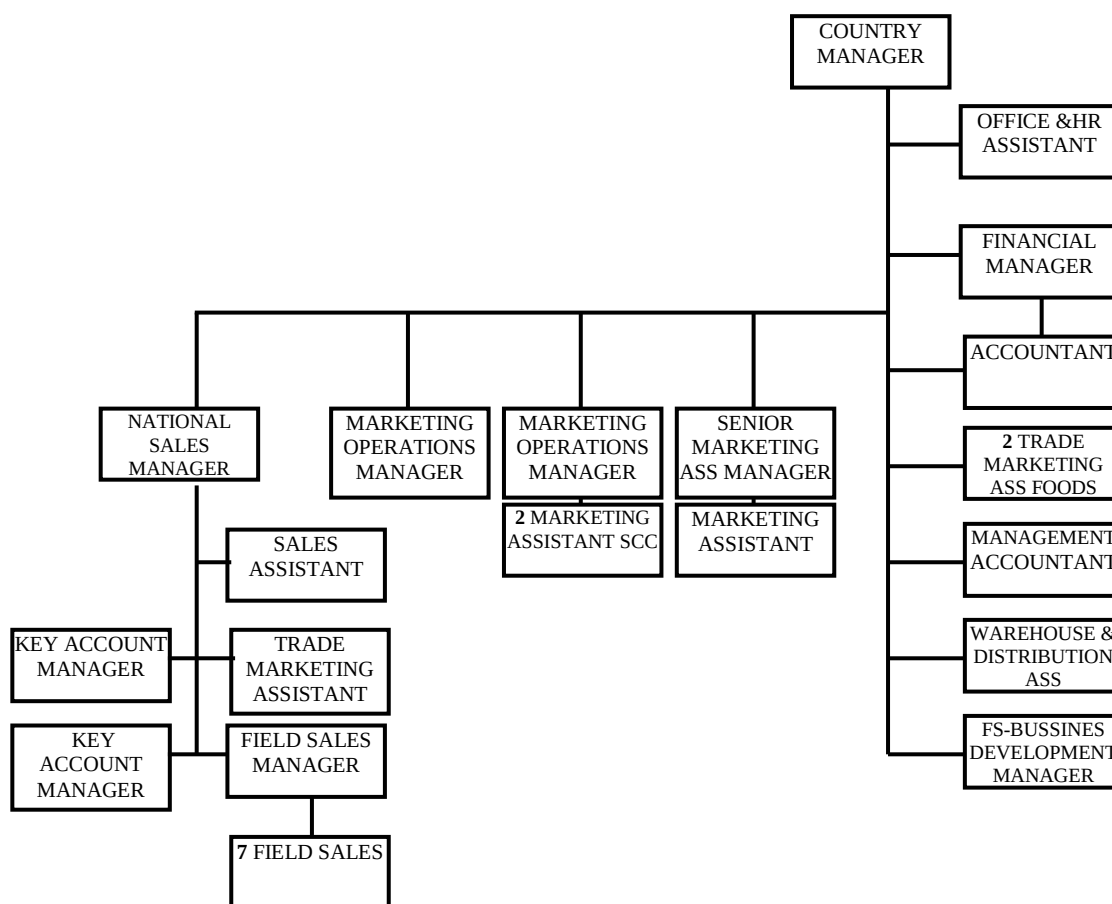
Iz zgornje tabele je razvidno, da je v podjetju Unilever Slovenija največ tistih zaposlenih, ki imajo VII. stopnjo izobrazbe. Kar 55% vseh zaposlenih žensk v podjetju ima dokončano fakulteto. En sam delavec ima IV. stopnjo izobrazbe, 46,4% delavcev ima srednješolsko izobrazbo (V. stopnja), kar 50% zaposlenih pa ima višjo ali visoko strokovno izobrazbo. Poleg formalne izobrazbe, v podjetju nenehno skrbijo tudi za dodatna izobraževanja, predvsem v smeri iz funkcionalnih znanj v razvoj osebnosti. Predvsem v zadnjih letih je strategija vodstva predvsem osebni razvoj zaposlenih. Osnova za nadaljnje izvajanje izobraževalnega programa in programov usposabljanja zaposlenih je t.i. ocena dela zaposlenega oziroma PDP (Performance Development Planning). Na podlagi le-tega se določi načrt izobraževanja, izdelava pa se ga po naslednjih korakih:

- enkrat letno se z zaposlenimi izvede letni razgovor, ki ga vodi njegov nadrejeni in poteka po predpisanih pravilih, ki jih za podjetje predpiše matično podjetje (PDP Booklet for Unilever Hungary, Slovenia and Croatia);
- na letnem razgovoru nadrejeni ovrednoti delo in napredek v osebnotnem razvoju zaposlenega. O oceni se z zaposlenim temeljito pogovori in na podlagi pogovora in ocene določi potrebe po nadaljnjem razvoju (Development needs), po treningih in izobraževanju;
- poleg enoletnega načrtovanja nadaljnega razvoja zaposlenega se določi oziroma izdelava tudi dolgoročni načrt razvoja zaposlenega (Career planning);
- PDP oziroma ocena zaposlenih se po končanih razgovorih, ki potekajo v predpisanih rokih, pošljejo v centralno podjetje Unilever Madžarska v kadrovske oddelke, kjer podatke pregleda vodja izobraževanja;
- vodja izobraževanja na podlagi potreb po nadaljnjem razvoju zaposlenih, ki jih je nadrejeni vpisal v PDP določi individualne ali skupinske potrebe po izobraževanju;
- na podlagi izdelanih potreb po izobraževanju v podjetju se izdelava program izobraževanja, ki je prilagojen razpoložljivim sredstvom odobrenega proračuna. Le-ta se za celotno poslovanje podjetja določi glede na načrtovano prodajo in cilje podjetja v centralnem podjetju Unilever Madžarska;
- določene potrebe po izobraževanju z upoštevanjem razpoložljivih sredstev so podlaga oziroma osnova letnega načrta izobraževanja v podjetju.

Kot omenjeno so vsa dodatna izobraževanja in treningi namenjeni predvsem osebnostnemu razvoju zaposlenega. Glavna področja treningov so predvsem: timsko delo, reševanje konfliktov, širitev obzorji, »time management«, krepitev osebnosti - predvsem odločnosti in samozavesti, itd.

Organizacijsko strukturo podjetja prikazuje Slika 4 in je odraz trenutnih kadrovskih razmer v organizaciji. Iz sheme je razvidno, da ima podjetje poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, kjer sta hierarhija avtoritete in nadzora jasno opredeljena. Glavni manager v taki strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Zato je ključno odločanje centralizirano (Rozman, 1993, str. 48). Komuniciranje v podjetju, kljub temu, da je pretežno navpično, ima tudi obliko informiranja in svetovanja, poleg tega pa je v podjetju moč zaznati tudi medsebojno sodelovanje med oddelki, še posebej pa znotraj njih.

Slika 4: Organizacijska shema zaposlenih v podjetju Unilever Slovenija



Vir: Interno gradivo podjetja Unilever Slovenija d.o.o.

3.2. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU UNILEVER SLOVENIJA D.O.O.

3.2.1. Spoznavanje organizacijske kulture

Vodstva podjetji vse več časa in sredstev namenjajo proučevanju kulture v svojem podjetju. Ravnatelji se namreč zavedajo, da ljudje, ki vsakodnevno delajo skupaj in se med seboj dobro razumejo, dosegajo bistveno boljše rezultate, kot v primeru slabih medsebojnih odnosov. Gre za eno od konkurenčnih prednosti podjetja.

Eno od takih podjetji je tudi Unilever Slovenija, ki ga preučujem v svojem diplomskem delu. Omenjeno podjetje se predvsem v zadnjih letih svojega obstoja načrtno ukvarja s svojimi zaposlenimi. Kot že prej predstavljeno, svojim zaposlenim, na podlagi njihovih ocen, nudi vrsto dodatnih izobraževanj, treningov in delavnic z namenom še izboljšati medsebojno komunikacijo in odnose ter seveda osebno rast. V podjetju veliko pozornosti namenjajo rednemu internemu komuniciranju. Komuniciranje je po mnenju direktorice najboljši način pretoka informaciji v obe smeri. Zaposlene med drugim redno obveščajo tudi o odločitvah na najvišjem nivoju, kar jim še dodatno vzpodbuja občutek pripadnosti podjetju. V podjetju v okviru globalne Unilever politike občasno izvajajo tudi anketiranje svojih zaposlenih. Leta 2004 so tako zaposleni izpolnjevali obsežen vprašalnik o oceni zadovoljstva zaposlenih. Vprašalnik je vseboval vprašanja, ki so jih nato združili v nekaj osnovnih dimenzij, kot so: vodenje, vrednotenje ljudi, strategije, kriteriji uspeha, osebni razvoj, itd. Rezultati anket so pokazali, da so zaposleni z vodstvom in njihovim vodenjem zelo zadovoljni. Visoke ocene so dali tudi dobremu pretoku informacij, možnosti svobodnega izražanja mnenj, osebne rasti, itd.

V zadnjem času namenjajo veliko pozornosti seznanjanju oddelkov z delom drugih oddelkov. Menijo, da je ključ za dobro medoddelčno sodelovanje poznavanje dela drugih oddelkov. Velik poudarek in pomen namenjajo neformalnemu druženju, kar posledično prinaša boljše medsebojne odnose. Enkrat letno v podjetju organizirajo t.i. *team spirit building* - gre za dvodnevno druženje vseh zaposlenih, v zadnjih letih predvsem v obliki dobrodelnega oziroma prostovoljnega dela pomoči potrebnim. Vsako leto se tudi določi oddelek, ki je zadolžen za pripravo oziroma organizacijo tematske božične zabave, kjer zaposleni lahko pokažejo svojo kreativnost in domišljijo na malo drugačen način. Redno praznujejo rojstne dneve zaposlenih, velikokrat obeležujejo njihove osebne, privatne dosežke in uspehe. Ob doseganju dobrih rezultatov in projektov so zaposleni vedno deležni pohval in vzpodbud za še nadaljnje uspešno delo.

Kot v vsaki organizaciji, tudi v Unileverju, pride do konfliktnih situacij. Konfliktom se je namreč nemogoče izogniti. Vodstvo je mnenja, da je zelo pomembno, da se z njimi znamo soočiti ter jih reševati brez sankcij.

V podjetju se zavedajo, da bo v prihodnje potrebno še več časa in sredstev nameniti osebnemu razvoju zaposlenih, predvsem pa bo več pozornosti potrebno nameniti zaposlenim, ki svoje delo opravljajo na terenu, ker so zaradi narave svojega dela nekoliko prikrajšani za občutek pripadnosti timu.

Z vidika situacijskih spremenljivk bi za podjetje Unilever Slovenija lahko rekli sledeče: Podjetje je po številu zaposlenih majhno, pri čemer velja poudariti, da je velikost podjetja relativen pojem. Podjetje ima jasno začrtane cilje ter strategije. Vizija podjetja je postati vodilni ponudnik svojih kakovostnih proizvodov, doseči prepoznavnost blagovnih znamk ter v prvi vrsti zadovoljiti potrošnika. Podjetje deluje v okolju močne konkurence, kjer je boj za potrošnika »neizprosni«, odjemalci pa s svojimi pogoji in željami vse bolj zahtevni in neizprosni. Delo managerjev v podjetju je učinkovito in uspešno. Direktorica podjetja ima vizijo, dobro komunikacijo in dober odnos s zaposlenimi, je sprejemljiva za nove zamisli in ideje ter ima velikokrat vlogo mentorja.

Na podlagi informacij o samem podjetju in na podlagi teoretičnega razvrščanja organizacijske kulture (Slika 5) po tipologiji Cameron-a in Quinn-a, lahko postavim hipotezo, da ima podjetje Unilever **klansko organizacijsko kulturo** in tako naj bi si zaposleni želeli tudi v prihodnosti, kajti le-ta bi bila glede na zgoraj omenjene situacijske spremenljivke tudi najustreznejša.

Slika 5: Zbrane značilnosti posameznega tipa organizacijske kulture po tipologiji Cameron-a in Quinn-a

KLAN - primerna za majhna podjetja - timsko delo in predanost organizaciji - močen poudarek na razvoju zaposlenih - jasno začrtani cilji in strategije - mentorska vloga vodji - uspeh so zadovoljni zaposleni	ADHOC - primerna za majhna podjetja - dinamičnost in kreativnost članov - inovativnost in nenehen napredek - visoka nagnjenost k tveganju vodji - uspeh so vedno novi in unikatni proizvodi
HIERARHIJA - primerna za velika, kompleksna podjetja - podrobni opisi delovnih nalog - formalna pravila - vodje zanima predvsem učinkovitost - nizka stopnja tveganja - uspeh je učinkovitost z nizkimi stroški	TRG - primerna za večja podjetja - pomembni so predvsem rezultati - tekmovalnost med zaposlenimi - agresivni stil vodenja - vizija uspeha je povečanje tržnega deleža

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

3.2.2. Vrednotenje ustreznosti organizacijske kulture

Za metodo preučevanja sem izbrala proučevanje z vprašalniki, predvsem zaradi nekaterih prednosti te metode, ki sem jih navedla v 2. poglavju. Opravila sem tudi razgovore z direktorico podjetja, direktorjem prodaje ter zaposlenimi v različnih oddelkih, kjer sem dobila predvsem podatke o poslovanju, odnosih med zaposlenimi, zadovoljstvu zaposlenih, itd. Tako sem dobila pogled v stanje tako z vidika vodstva kot tudi z vidika ostalih zaposlenih.

pripravljalna dela

Pred začetkom samega anketiranja sem se posvetovala z direktorico podjetja, predvsem o izbiri vprašalnika in načinu anketiranja. Ker je podjetje po številu zaposlenih zelo majhno, je smiselno, da pridobim odgovore od vseh zaposlenih. Pri tem mi je bila v pomoč prav direktorica, ki je tudi sama pozvala zaposlene k sodelovanju.

sestava vprašalnika

Kot sem v teoretičnem delu diplomske naloge večkrat omenila, sem za anketiranje izbrala vprašalnik dveh avtorjev, in sicer Cameron-a in Quinn-a, ki sta sestavila t.i.OCAI vprašalnik - **merilni instrument organizacijske kulture**. Za omenjeni vprašalnik sem se odločila, ker vključuje veliko število dimenzij organizacijske kulture. Vprašalnik nam omogoča prikazati tako sedanje kot tudi prihodnje, želeno stanje organizacijske kulture v podjetju. Za lažjo in natančnejšo analizo semOCAI vprašalniku dodala še nekaj vprašanj:

- **spol:** da ugotovim, kako zaznavajo organizacijsko kulturo ženske in kako moški,
- **starost:** da ugotovim zaznavanje organizacijske kulture glede na starost zaposlenega,
- **št. let zaposlitve v podjetju:** da ugotovim zaznavanje kulture zaposlenih glede na njihovo časovno prisotnost v podjetju,
- **vrsta dela (terensko, pisarniško):** podjetje ima 8 delavcev, ki opravljajo delo komercialistov na terenu, ter 20 pisarniških delavcev. Zanima me primerjava njihovih odgovorov.

VprašalnikOCAI vsebuje šest sklopov in vsak od teh sklopov vsebuje štiri trditve, ki označujejo določen tip organizacijske kulture, ki sem jih podrobneje predstavila v poglavju o različnih tipologijah organizacijske kulture:

- trditve pod črko **A** opisujejo kulturo **klana**,
- trditve pod črko **B** opisujejo kulturo **adhoc**,
- trditve pod črko **C** opisujejo kulturo **trga**,
- trditve pod črko **D** opisujejo kulturo **hierarhije**.

V vsaki sklop je potrebno razdeliti 100 točk med štiri trditve. Največ točk se določi trditvi, za katero zaposleni smatra, da najbolje opisuje sedanje ter prihodnje - željeno stanje v njihovem podjetju.

Vsak posamezen sklop v anketi opisuje dejavnike organizacijske kulture, in sicer:

- 1. sklop: *splošne karakteristike podjetja*,
- 2. sklop: *stil vodenja*,
- 3. sklop: *sistem ravnanja z zaposlenimi*,
- 4. sklop: *»lepilo organizacije«*,
- 5. sklop: *strateški poudarki*,
- 6. sklop: *kriteriji uspeha*.

zbiranje odgovorov

V podjetju sem dne, 24.10.2005 razdelila 20 vprašalnikov skupaj z navodili, 8 vprašalnikov za komercialiste sem jim poslala po pošti. Po predhodnem posvetovanju z direktorico in zbiranjem mnenj med zaposlenimi, smo se odločili, da bo zaradi verodostojnejših podatkov anketiranje potekalo anonimno.

Zaradi majhnega števila zaposlenih sem se odločila, da bom poskušala dobiti izpolnjene ankete od vseh zaposlenih. Po dveh tednih sem dobila, v posebej za oddajo anket pripravljeni škatli, izpolnjenih vseh 28 vprašalnikov. Zaradi napačnega izpolnjevanja (seštevki za posamezni sklop niso znašali 100 točk) 4 vprašalnikov nisem mogla vključiti v analizo. Končno število analiziranih vprašalnikov je tako 24.

analiza odgovorov

Vsako od pravilno izpolnjenih 24-ih anket sem vnesla v tabelo iz katere je razvidno, kako je posamezni anketiranec točkoval posamezne sklope za sedanost in prihodnost (Priloga 2).

V naslednjem koraku sem od vsake posamezne ankete seštela vsoto točk za trditve A-sedaj, A-prihodnost, B-sedaj, B-prihodnost, C-sedaj, C-prihodnost in D-sedaj ter D-prihodnost in nato izračunala povprečje za vsako od trditvev za sedanost in prihodnost. Konkretno to pomeni, da sem za posamezni vprašalnik seštela vse odgovore, ki so vključeni v trditve A-sedaj (A-prihodnost), dobljeno vsoto delila s 6 (ker imamo 6 sklopov) in tako dobila povprečje za trditve A-sedaj (A-prihodnost). Isti postopek sem uporabila tudi pri ostalih trditvah B, C in D, tako za sedanost kot tudi za prihodnost. Nadalje sem seštela vse povprečne vrednosti trditve A, B, C in D, posebej za sedanost in posebej za prihodnost ter dobljeno vsoto povprečij posameznikom delila s številom analiziranih anket, to je 24. S tem izračunom sem prišla do končnega rezultata, ki mi pove povprečno vrednost A, B, C in D trditve (glej Tab. 2, na strani 30 in Tab. 3, na str. 31) ter le-te tudi grafično predstavila.

Predstavitev rezultatov sem razdelila v tri sklope. V prvem sklopu sem predstavila splošen rezultat anketiranja. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem po preučevani tipologiji določila tip organizacijske kulture za preučevano podjetje ter ugotavljala skladnost sedanje in želene organizacijske kulture s predpostavljeno na podlagi teorije in splošnih dejstev o preučevanem podjetju. V drugem sklopu rezultatov sem ugotavljala skladnost organizacijske kulture glede na posamezne sklope oziroma dimenzije vprašalnika ter napravila pregled rezultatov glede na demografske podatke, ki sem jih tudi vključila v vprašalnik (spol, starost, doba zaposlitve ter lokacijo dela anketirancev). V zadnji, tretji sklop pa sem uvrstila analizo zadovoljstva.

Kot je razvidno iz podatkov zbranih v Tabeli 2 in tudi glede na postavljeno domnevo je v podjetju Unilever Slovenija prisoten tip organizacijske kulture, ki se imenuje **kultura klana**. Anketiranci so trditvam pod črko **A**, ki opisujejo kulturo **klana** v povprečju namenili 33,92 točk, kar predstavlja dobro tretjino vseh razdeljenih točk. Rezultat ankete me ni presenetil. Ker sem kot študentka že nekaj let del anketiranega kolektiva, prisotnost kulture klana tudi sama zaznavam. V podjetju je čutiti pozitiven duh, predanost, zvestobo. Zaposleni so kot ena velika družina, v kateri naj bi bil pomemben vsak član, poudarjeno je timsko delo. Direktorica podjetja je med drugim tudi mentorica, ki svojih zaposlenih ne zapostavlja, ampak jih spodbuja, usmerja, itd. Razlog za tak rezultat med drugim vidim tudi v rednem in hitrem pretoku informacij. Vodstvo podjetja svoje zaposlene redno seznaja s cilji in rezultati, ki jih podjetje dosega. Zaposleni se redno udeležujejo raznih seminarjev, tečajev, delavnic, ki poudarjajo pomen dobrih odnosov med zaposlenimi.

Ostali tipi organizacijske kulture si na podlagi rezultatov sledijo v zaporedju: adhoc kultura, kultura trga ter nazadnje kultura hierarhije. Povprečji adhoc kulture in kulture trga sta si precej enakovredni, medtem ko povprečje kulture hierarhije ne dosega pomembnejše vrednosti. Iz vsote povprečij posameznikov je razvidno, da je vsota trditve D skoraj za 50% manjša od vsote povprečij posameznikov pod trditvijo A.

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

	A	B	C	D
Vsota povprečij posameznikov	814	581	551	455
N	24	24	24	24
Povprečje	33,92	24,21	22,96	18,96

Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

S trenutno organizacijsko kulturo v podjetju Unilever Slovenija so anketiranci očitno zadovoljni. Rezultati ankete glede na prihodnost (glej Tab. 3, na str. 31) namreč nazorno kažejo, da si take organizacijske kulture želijo tudi v prihodnje. Največje povprečje ponovno dosegajo trditve A, **kultura klana**, katerim so anketiranci v povprečju namenili

42,42 točk. Želeno stanje za prihodnost kulture klana se je povečalo za 25% glede na trenutno stanje v podjetju.

Tabela 3: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za prihodnost

	A	B	C	D
Vsota povprečij posameznikov	1018	643	424	299
N	24	24	24	24
Povprečje	42,42	26,79	17,67	12,46

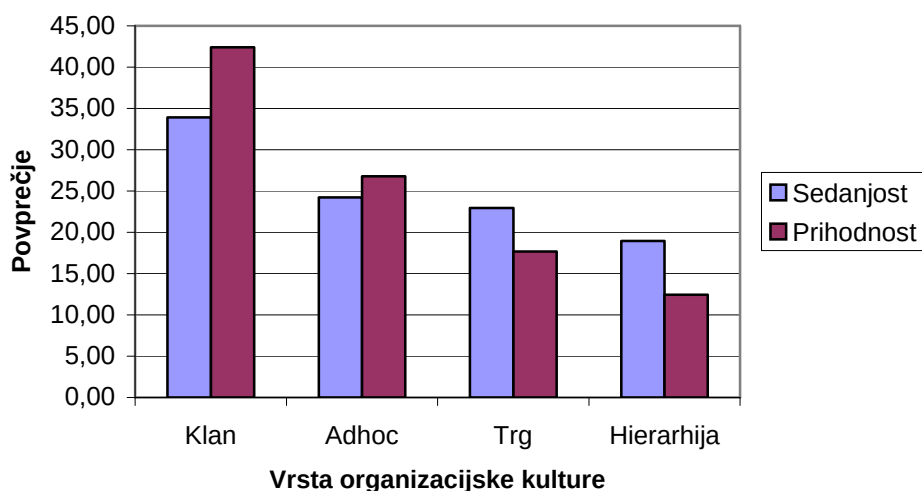
Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Odstotek povprečji za prihodnje stanje se je povečal tudi pri kulturi adhoc, kar je tudi pozitivno. Po pričakovanjih pa se je število povprečij za kulturo trga in hierarhije za prihodnje, želeno stanje zmanjšalo.

Rezultat skladnosti sedanje in želene organizacijske kulture je prav gotov v tem, da je kolektiv majhen, razmeroma mlad, visoko izobražen, ter da v primeru morebitnih težav, konfliktnih situacij med zaposlenimi, le-te tudi sproti rešujejo. Zaposleni v podjetju preživijo večji del dneva, zato je interes vseh, da se v podjetju in med sodelavci kar se da dobro počutijo.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko potrdim, da je bila moja hipoteza pravilna. V podjetju Unilever je tako s teoretičnega kot tudi z praktično ugotovljenega vidika prisotna kultura klana. Hkrati so rezultati anket pokazali skladnost sedanje in želene organizacijske kulture, kar je lepo vidno tudi iz grafičnega prikaza - Slika 6.

Slika 6: Primerjava profilov sedanje in želene organizacijske kulture



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

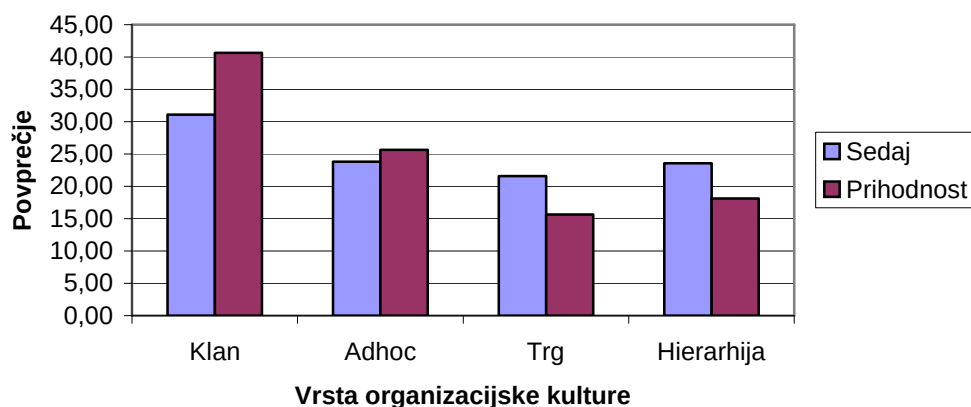
Kljub vsemu ugotavljam, da je zelo težko določiti kateri tip organizacijske kulture je idealen in kateri ne. Vsaka organizacija je skupek posameznikov, ki se med seboj razlikujejo po sposobnostih, izkušnjah, znanju, itd., zato je v vsakem podjetju organizacijska kultura nekaj edinstvenega. Dobra organizacijska kultura pa je tista, ki podpira doseganje ciljev in strategij, podjetju zagotavlja konkurenčno prednost, zaposlenim njihovo osebno rast, in s tem prispeva k uspešnosti podjetja.

V drugem sklopu analize sem skušala ugotoviti **skladnost organizacijske kulture**. Skladnost pomeni, da bodo različni vidiki organizacijske kulture, kot so splošne karakteristike podjetja, stil vodenja, način ravnanja z zaposlenimi, kriteriji uspeha, vedno poudarjali enak tip organizacijske kulture. Ali to drži, bom preverila v nadaljevanju, kjer bom predstavila rezultate raziskave glede na posamezen sklop vprašanj (glej Tab. 4, na str. 34).

Zaposleni so trditvam A v sklopu vprašanj **splošnih karakteristik podjetja** dali največ točk tako za sedanjost kot tudi za prihodnost. Organizacijo zaznavajo kot prijazno osebju, kjer si medsebojno pomagajo in zaupajo. Vodstvo podjetja ima vlogo mentorja, odnos je včasih celo starševski. Po pričakovanju oziroma logičnem razmišljanju je razumljivo, in s stopnjo izobrazbe le to narašča, da si zaposleni najmanj želijo hierarhični in kontrolni sistem, kjer bi njihovo delo strogo določala zgolj formalna pravila.

Pri naslednjem sklopu vprašanj, ki zadeva **stil vodenja** si zaporedja tipov organizacijske kulture ne sledijo v istem zaporedju kot pri splošni ugotovitvi. Do razlike pride pri zadnjih dveh trditvah, kar pa ne spremeni osnovne usmeritve (Slika 7). Anketiranci vodstvo zaznavajo kot mentorje, ki so v veliki meri nagnjeni k svetovanju pri delu, med drugim pa si v prihodnosti želijo, da bi jih vodstvo v še večji meri z motiviranjem spodbudilo k inovativnosti.

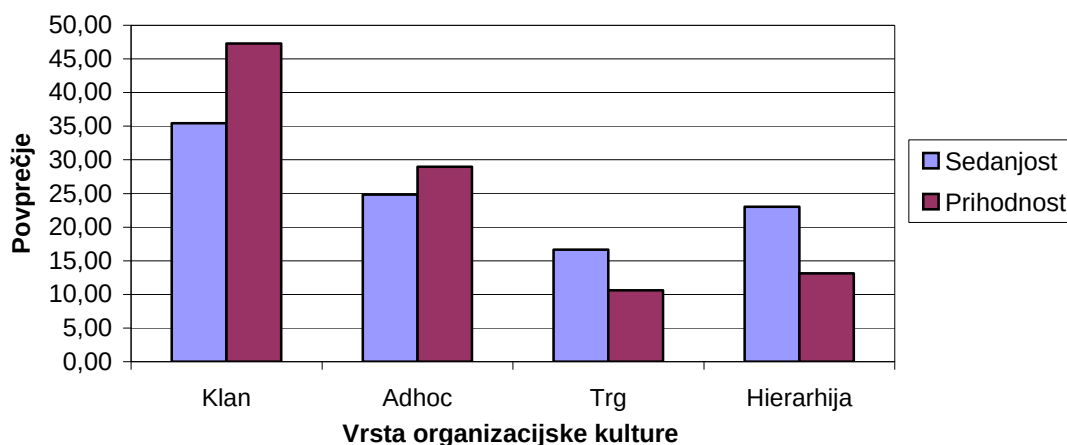
Slika 7: Zaporedja organizacijskih kultur pri sklopu »stil vodenja«



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Pri **ravnanju z zaposlenimi** zaposleni podpirajo način ravnanja z njimi in si takega želijo tudi v prihodnosti. V prihodnje si želijo še več podpore pri inovativnostih ter svobodnem razmišljanju. Na tretjem mestu glede točkovanje so, zanimivo, za sedanost trditvi D (managerji stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim) v povprečju dali kar 23 točk, za prihodnost pa so se točke za te trditve znižale na 13 (Slika 8). Tu vidim predvsem razlog v tem, da si zaposleni težko predstavljajo, da bi bilo vodstvo zadovoljno z obstoječim. Izboljšave so namreč možne in jih zaposleni pričakujejo in želijo.

Slika 8: Zaporedja organizacijskih kultur pri sklopu »ravnanje z zaposlenimi«



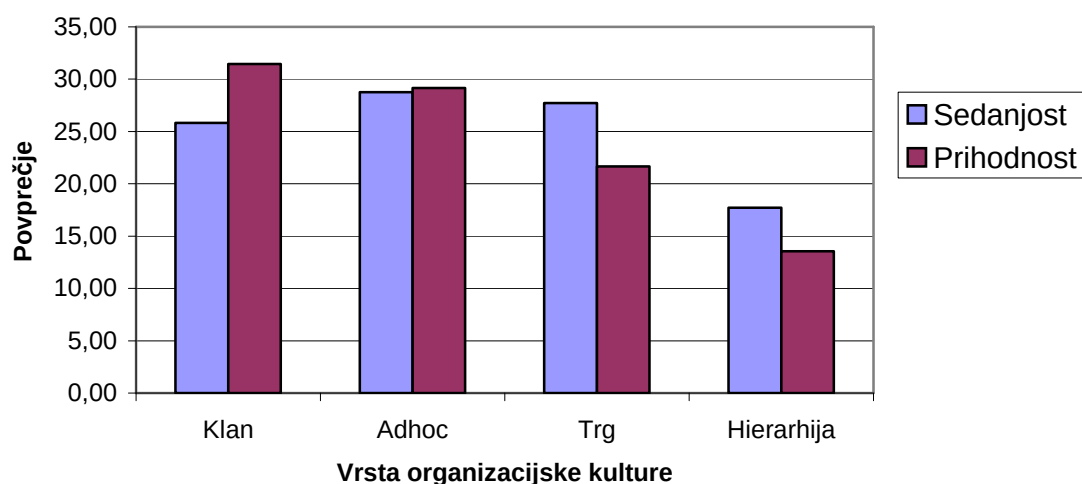
Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Največ točk za trditve A glede na vse sklope za sedanost, v povprečju 42 točk so zaposleni namenili ravno 4. sklopu, kje analiziram dejavnik **lepilo organizacije**. Menijo, da je zvestoba, lojalnost in medsebojno zaupanje tisto, kar organizacijo drži skupaj. Tega si v veliki meri želijo tudi v prihodnje. Po pričakovanjih si ne želijo, da bi jih medsebojno povezovala le formalna pravila, neosebni, mrtvi odnosi.

Glede na prejšnji sklop, po pričakovanjih zaposleni zaznavajo, in to si želijo tudi v prihodnje, da je glavni **strateški poudarek** organizacije predvsem razvoj zaposlenih. Kot je že bilo omenjeno, podjetje temu namenja veliko pozornosti in tudi precejšen del finančnih sredstev predvsem na področju osebne rasti.

Analiza anket je pokazala, da so si zaposleni glede definiranja, kaj je v organizaciji **kriterij uspeha**, najmanj enotni. Največ točk v povprečju je v zadnjem sklopu za sedanost dobila trditev B, ki opisuje kulturo adhoc (Slika 9 na str. 34). Zaposleni menijo, da je kriterij za uspeh, da na trgu prehitijo svojo konkurenco, da neprestano nekaj inovirajo in so na sploh unikatni. Želijo, da bi bil kriterij uspeha v prihodnje še bolj usmerjen na zaposlene, v smislu nenehnega izobraževanja, timskega dela, itd.

Slika 9: Zaporedja organizacijskih kultur pri sklopu »kriterij uspeha«



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

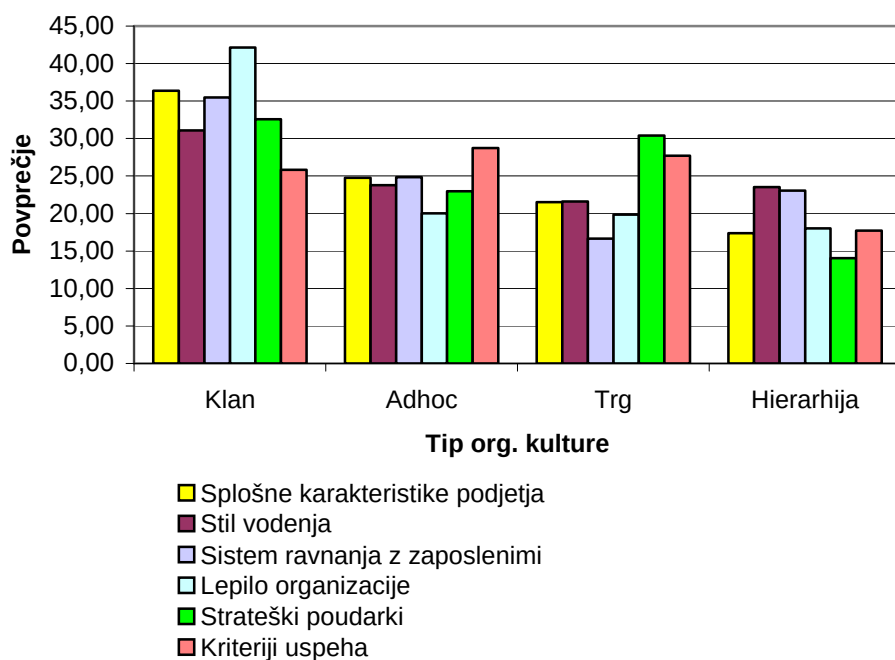
Na podlagi analize posameznega sklopa, sem prišla do ugotovitve, da je v podjetju Unilever organizacijska kultura glede na posamezen preučevan sklop, skladna. Pri vseh sklopih, razen enemu (kriterij uspeha), je zastopana kultura klana, kar sovпада z osnovnim tipom organizacijske kulture, ki sem ga ugotovila za preučevano podjetje. Zgornja ugotovitev se nanaša tako na sedanje, kot tudi na želeno (Slika 10 in Slika 11 na str. 35) stanje.

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

Sklop / Tip org. kulture	Sedanost				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Splošne karakteristike podjetja	36,38	24,75	21,50	17,38	45,00	26,42	17,17	11,42
Stil vodenja	31,08	23,79	21,58	23,54	40,63	25,63	15,63	18,13
Sistem ravnanja z zaposlenimi	35,46	24,83	16,67	23,04	47,29	28,96	10,63	13,13
Lepilo organizacije	42,13	20,04	19,83	18,00	47,92	23,33	18,92	9,83
Strateški poudarki	32,58	22,96	30,42	14,04	42,08	27,29	22,04	8,58
Kriteriji uspeha	25,83	28,75	27,71	17,71	31,46	29,17	21,67	13,54

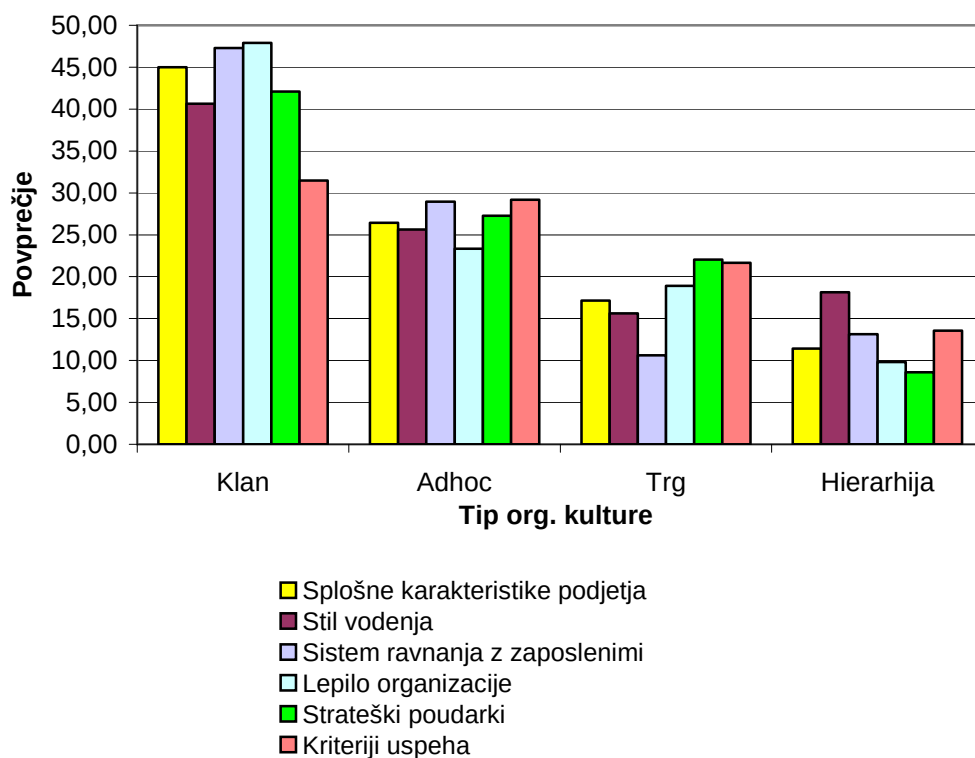
Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 10: Profil povprečji alternativ A, B, C in D za sedanjost glede na posamezni sklop



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 11: Profil povprečji alternativ A, B, C in D za prihodnost glede na posamezni sklop



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Za nazornejšo sliko rezultatov sem v analizo vključila tudi primerjavo glede na nekatere demografske podatke, ki sem jih vključila v vprašalnik.

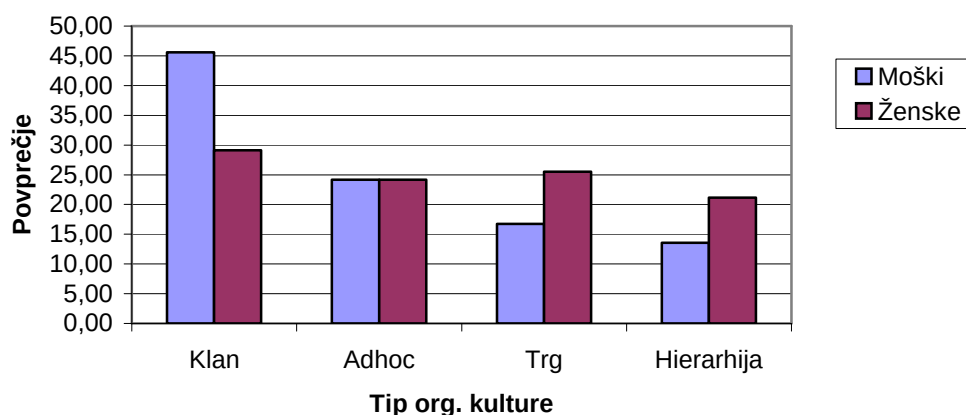
Zanimiva je primerjava odgovorov oziroma točkovanj glede na **spol** anketiranca. Menim, da moški, ki so med zaposlenimi v manjšini, organizacijsko kulturo zaznavajo nekoliko drugače od žensk. Rezultati anket kažejo, da je temu res tako. Preseneča me podatek, da so ženske v povprečju trditvam A namenile le 29 točk, kar je manj od splošnega rezultata, medtem ko so moški trditvam A v povprečju namenjali skoraj 46 točk. Glede prihodnosti pa bi moški kulturo klana izboljšali v povprečju le za 3 točke, kar kaže na to, da so z sedanjim stanjem zelo zadovoljni, ženske pa so trenutno manj zadovoljne in prihodnosti namenjajo v povprečju skoraj 11 točk več glede na trenutno stane. Kljub temu je med spoloma tudi za želeno stanje še vedno razlika - moški povprečno 49 točk, ženske povprečno 40 točk. Pri ostalih trditvah so si tako ženske kot moško dokaj enotni. Vrstni red kultur glede na spol sovпада s splošno ugotovljeno organizacijsko kulturo, to je kultura klana.

Tabela 5: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanjost in prihodnost glede na spol

	Sedanjost				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Moški	319	169	117	95	342	183	103	73
N	7	7	7	7	7	7	7	7
Povprečje	45,57	24,14	16,71	13,57	48,86	26,14	14,71	10,43
Ženska	495	411	434	360	676	461	321	226
N	17	17	17	17	17	17	17	17
Povprečje	29,12	24,18	25,53	21,18	39,76	27,12	18,88	13,29

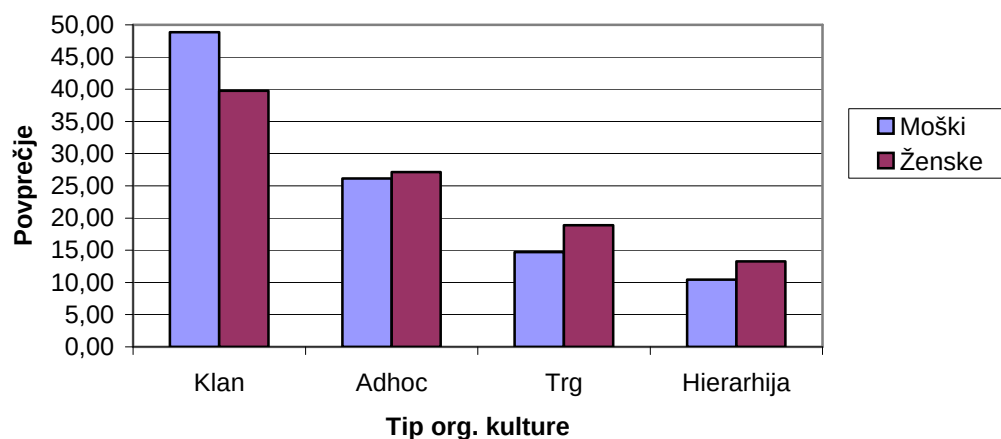
Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 10: Profil organizacijske kulture glede na spol za sedanjost



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 11: Profil organizacijske kulture glede na spol za prihodnost



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

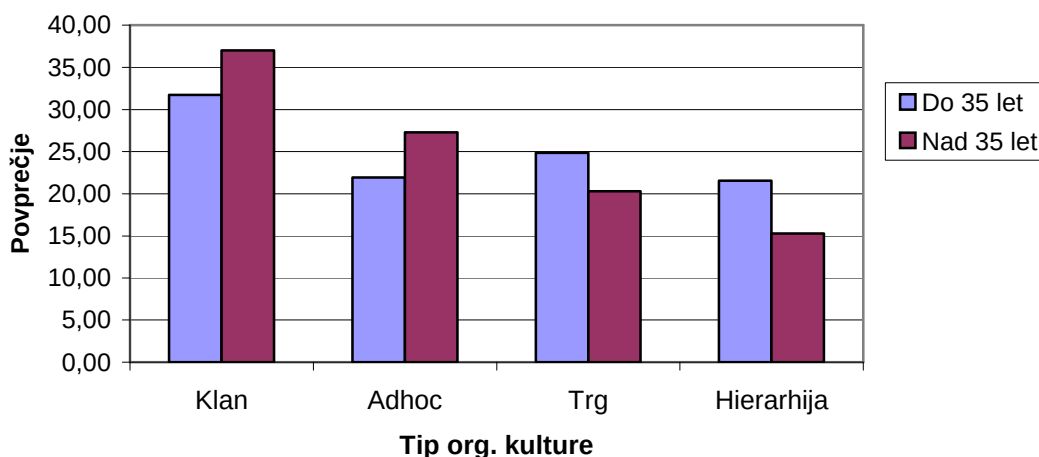
Tudi glede na **starost** anketiranca ugotavljam, da je vrsti red kultur identičen z ugotovitvijo tipa kulture na ravni podjetja. Zaposleni, ki so stari več kot 35 let, so kulturo klana tako za sedanjost kot tudi za prihodnost točkovali v povprečju bolje, kot mlajši od 35 let. Razlog vidim v tem, da starejši kot postajaš bolj vidiš smisel oz. uspeh dobrega poslovanja v dobrih odnosih med zaposlenimi, v timu, kjer si enakovreden, spoštovan član.

Tabela 6: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanjost in prihodnost glede na starost

	Sedanjost				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Do 35 let	444	307	348	302	551	353	274	205
N	14	14	14	14	14	14	14	14
Povprečje	31,71	21,93	24,86	21,57	39,36	25,21	19,57	14,64
Nad 35 let	370	273	203	153	467	290	150	93
N	10	10	10	10	10	10	10	10
Povprečje	37,00	27,30	20,30	15,30	46,70	29,00	15,00	9,30

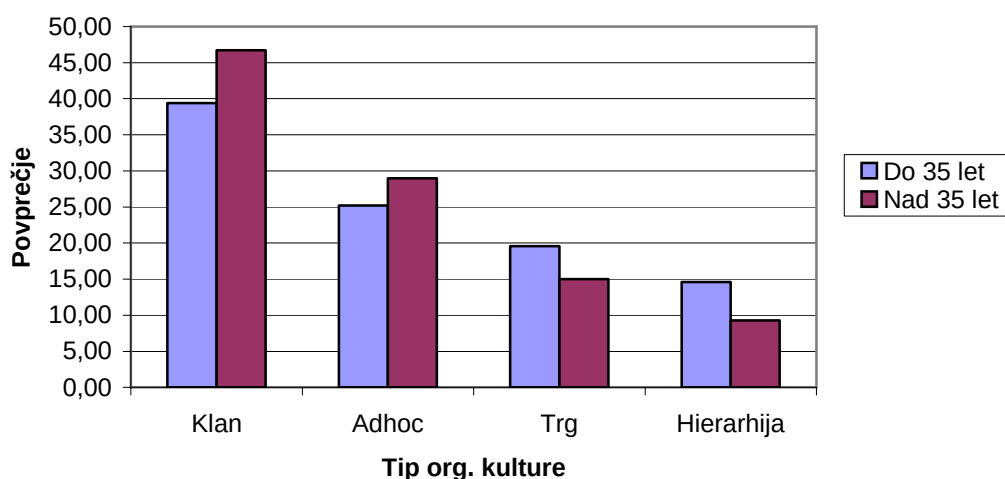
Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 12: Profil organizacijske kulture glede na starost za sedanjost



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 13: Profil organizacijske kulture glede na starost za prihodnost



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Analiza anket glede na **število let zaposlitve** je pokazala, da anketiranci, zaposleni v podjetju Unilever Slovenija manj kot tri leta, malenkost bolje ocenjujejo prve trditve, kot ostali zaposleni. Pri ostalih trditvah pa ni opaziti bistvenejših razlik pri točkovanju sedanjega in želenega stanja. Menim, da je do razlik pri trditvah A prišlo zaradi še ne izostrenega občutka zaznavanja organizacijske kulture v novem podjetju, kar je lahko razlog v tem, da je mnogim zaposlenim manj kot tri leta, to prva zaposlitev, razlog je lahko tudi v tem, da so imeli tisti, ki so že bili zaposleni v prejšnjih organizacijah, slabše izkušnje, itd.

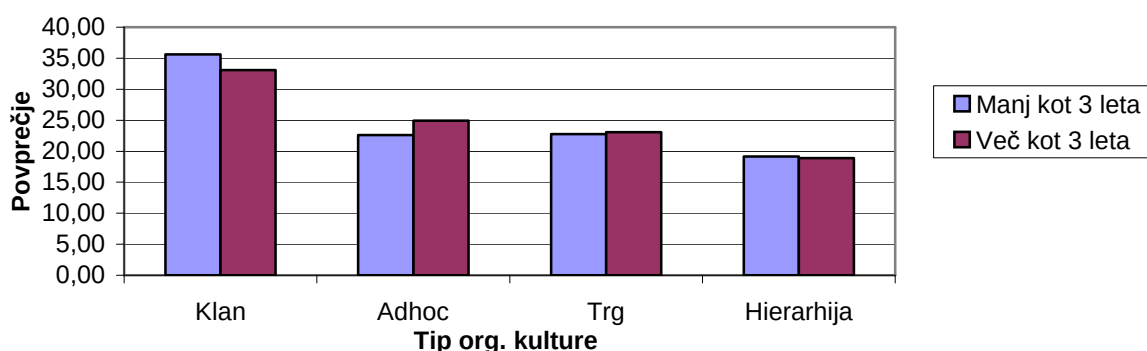
Predvidevala sem, da bodo anketiranci, ki so stari več kot 35 let in so v podjetju zaposleni več kot 3 leta, imeli zelo podobne rezultate točkovanja. Rezultati kažejo, da se točkovanje razlikuje, kljub temu pa se sklada z splošnim zaporedjem tipov organizacijskih kultur.

Tabela 7: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanost in prihodnost glede na št. let zaposlitve

	Sedanost				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Manj kot 3 leta	285	181	182	153	363	190	139	109
N	8	8	8	8	8	8	8	8
Povprečje	35,63	22,63	22,75	19,13	45,38	23,75	17,38	13,63
Več kot 3 leta	529	399	369	302	655	454	286	189
N	16	16	16	16	16	16	16	16
Povprečje	33,06	24,94	23,06	18,88	40,94	28,38	17,88	11,81

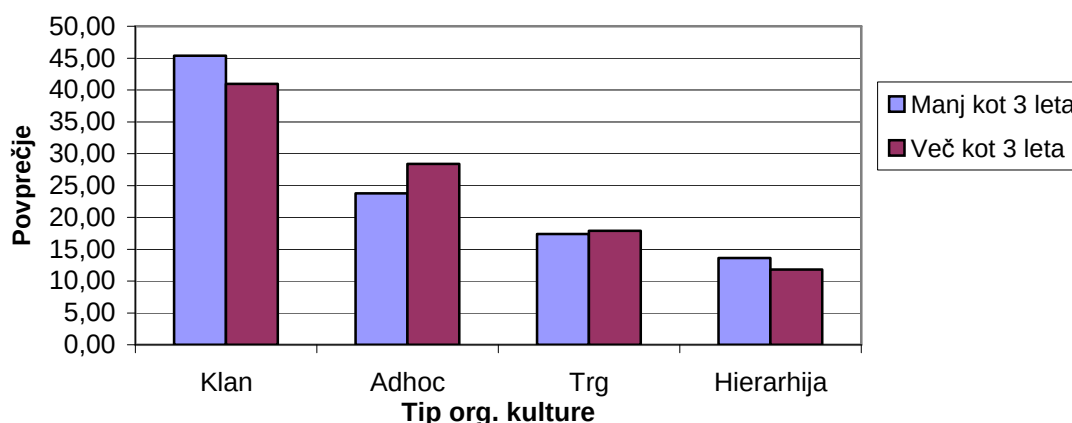
Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 14: Profil organizacijske kulture glede na št.let zaposlitve za sedanost



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 15: Profil organizacijske kulture glede na št.let zaposlitve za prihodnost



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Predpostavljala sem, da se bodo rezultati anketirancev, ki delajo v pisarni razlikovali od

rezultatov zaposlenih, ki imajo delo terensko, kar je razlog, da sem vprašanje glede **lokacije dela** dodala v anketni vprašalnik. Najbistvenejša razlika se ponovno nanaša na trditve pod črko A. Rezultati povprečnih točkovanj zaposlenih, ki delajo v pisarni, po pričakovanju, sovpadajo z splošnimi rezultati. Zaposleni, ki opravljajo terensko delo, pa so točkovali nekoliko drugače. Prvo kar opazimo je, da so trditvam A in trditvam B za sedanjost v povprečju pripisali isto število točk. Kar pomeni, da ni jasnega ločevanja med kulturo klana in adhoc kulturo. Druga, pomembnejša ugotovitev pa je, da si zaposleni v prihodnosti želijo sprememb.

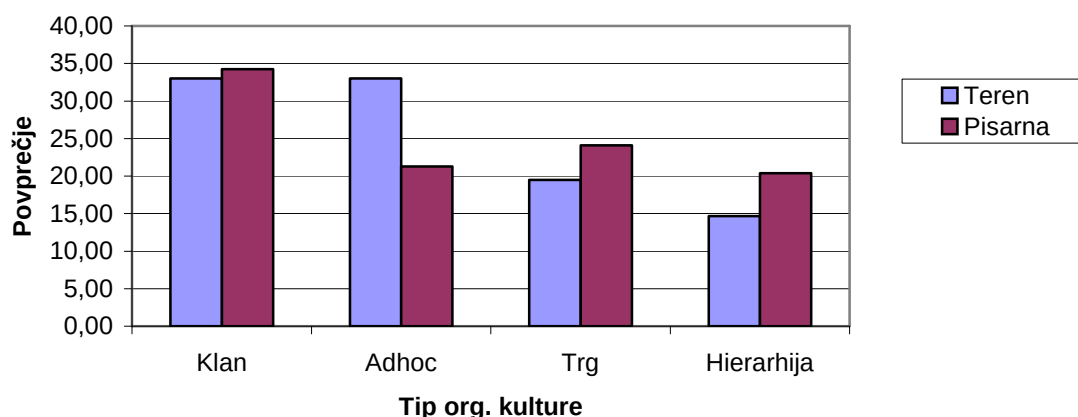
Rezultati so pokazali, da zaposleni na terenu sicer kulturi klana pripisujejo v povprečju največ točk, vendar si za prihodnost želijo nadgradnjo te usmeritve. V povprečju so trditve A za zeleno stanje točkovali s 53 točkami, kar je precej več od zaposlenih v pisarni. Razlog je logičen. Terensko delo jim namreč onemogoča vsakodnevni stik z vodstvom podjetja ter z ostalimi zaposlenimi, pretok informacij je bistveno počasnejši. V pisarni so samo enkrat mesečno, ko imajo redni sestanek. Zaposleni na terenu sicer zaznavajo pripadnost podjetju, vendar v precej manjši meri kot ostali zaposleni. V prihodnje si želijo večjo pripadnost podjetju, boljše odnose z ostalimi zaposlenimi, boljši pretok informacij.

Tabela 8: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanjost in prihodnost glede na lokacijo dela

	Sedanjost				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Teren	198	198	117	88	319	178	60	43
N	6	6	6	6	6	6	6	6
Povprečje	33,00	33,00	19,50	14,67	53,17	29,67	10,00	7,17
Pisarna	616	383	434	367	698	466	364	255
N	18	18	18	18	18	18	18	18
Povprečje	34,22	21,28	24,11	20,39	38,78	25,89	20,22	14,17

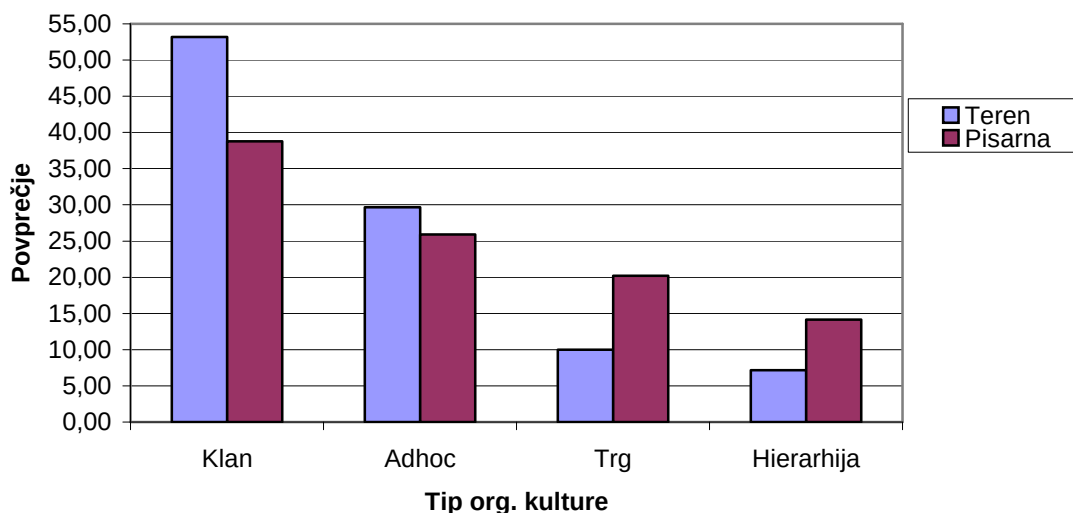
Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 16: Profil organizacijske kulture glede na lokacijo dela za sedanost



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Slika 17: Profil organizacijske kulture glede na lokacijo dela za prihodnost



Vir: Rezultati lastne ankete, 2005.

Tudi pri analizi rezultatov s pomočjo nekaterih demografskih podatkov, sem prišla do ugotovitve, da vsaka podanaliza sovпада z splošno ugotovljeno organizacijsko klimo, ki jo je v podjetju moč zaznati in kakršne si želijo tudi v prihodnje.

Pri analizi zadovoljstva zaposlenih gre za enega izmed pomembnih vidikov organizacijske kulture, kjer ni nujno, da je organizacijska kultura v kateri so zaposleni zadovoljni, dobra tudi za podjetje kot celota. Na podlagi pridobljenih rezultatov in predvsem pogovorom s zaposlenimi lahko sklepam, da so zaposleni v podjetju Unilever zadovoljni. V kolikor zaposleni s trenutnim stanjem oziroma s sedanjim tipom organizacijske kulture ne bi bili zadovoljni, bi rezultati ankete za prihodnost kazali bistveno drugačne rezultate. V tem primeru bi prevladoval kakšen drug tip organizacijske kulture. Kot je razvidno iz

rezultatov anketiranja je opazna razlika v zadovoljstvu med zaposlenimi, ki svoje delo opravljajo v pisarnah in zaposlenimi na terenu - komercialisti. Že večkrat je bilo omenjeno, da se vodstvo tega zaveda in načrtuje akcije za izboljšanje njihovega zadovoljstva.

3.3. USMERITVE PRI RAZVIJANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE

Glede na rezultate anketiranja ugotavljam, da je v podjetju prisotna kultura klana, in da se take želijo tudi v prihodnje. Zaposleni so v podjetju zadovoljni. Vodstvo podjetja svoje zaposlene usmerja torej v pravi smeri, zato podjetju ni potrebno izvajati nekih drastičnih sprememb v zvezi z izboljšavo organizacijske kulture, pač pa naj nadaljuje z že začrtanimi smernicami. Kljub temu, pa so izboljšave seveda možne. Podjetju predlagam, da v prihodnje namenijo več pozornosti zaposlenim na terenu, kajti rezultati kažejo, da so njihove želje po izboljšanju stanja najmočnejše.

Predlagam, da trenutno stanje komercialistov izboljšajo z naslednjimi aktivnostmi:

- zaposleni na terenu in njihovi nadrejeni naj imajo **pogostejši stik**. Prisotnost nadrejenih pri terenskem delu naj bo nekajkrat mesečna. To v podjetju sicer že izvajajo, vendar menim, da bi pogostejša prisotnost še pripomogla k izboljšavi;
- za hitrejši pretok informacij bi vsak izmed zaposlenih na terenu potreboval prenosni računalnik ali dlančnik. Potrebe zaposlenih bi se s pomočjo hitrejšega pretoka informacij hitreje ugotavljale, kar bi seveda vplivalo tudi na njihov poslovni uspeh;
- **izobraževanje**: tako kot zaposlenim v pisarni, bi bilo potrebno tudi zaposlenim na terenu omogočiti obisk predavanj o odnosih med zaposlenimi, odnosih do strank, osebni rasti, itd. Glede na to, da je zaposlenih na terenu le 8, bi lahko enkrat letno organizirali skupinsko delavnico;
- prisotnost direktorice podjetja na prodajnih sestankih komercialistov, direktorja prodaje, prodajnih managerjev. Tako bi lahko na podlagi neposrednega stika s komercialisti lažje prisluhnila njihovim željam in potrebam, hkrati pa bi tudi komercialisti dobili močnejši občutek pripadnosti timu.

Za izboljšanje splošnega stanja predlagam sledeče:

- pogostejša komunikacija med oddelki. Predvsem bi se stanje lahko izboljšalo v neposredni komunikaciji. Namesto pogostega komuniciranja preko elektronske pošte, bi tako lahko pogosteje pristopili do sodelavca in s tem večkrat vzpostavili direktni stik;
- zagotavljanje pravočasnih povratnih informacij;
- nadgraditi organizirano in planirano izobraževanje zaposlenih na vseh nivojih.

Rada bi poudarila, da je vzpostavitev in vzdrževanje dobrih odnosov do sodelavcev, nadrejenih in podrejenih in do dela, ter v povezavi s tem tudi zadovoljstvo in motivacija za dobro opravljeno delo, **proces**. Vanj je potrebno vlagati veliko energije in truda, vendar je na dolgi rok vse povrnjeno, kar se v primeru analiziranega podjetja Unilever Slovenija že kaže.

SKLEP

Vsaka organizacija je edinstvena. Ima svojo zgodovino, lastne vzorce komunikacije, sisteme in postopke, filozofijo, zgodbe in mite, kar vse opredeljuje **kulturo**. Organizacijska kultura so ljudje in prav zato se kultura razlikuje od podjetja do podjetja. Običajno se organizacijske kulture nit ne zavedamo in deluje na nekih globljih ravneh. Lahko jo opredelimo kot način razmišljanja in delovanja v organizaciji - je lastnost skupine ali članov organizacije.

V zadnjem času pogosto slišimo, da je organizacijska kultura konkurenčna prednost in ključni dejavnik uspešnosti, kajti prav organizacijska kultura je nekaj kar se ne da posnemati ali kopirati čez noč. Tisto namreč, kar danes lahko predstavlja trajno konkurenčno prednost, mora imeti attribute redke dobrine, mora biti vredno in je težko posnemati. To pa so lahko le ljudje. Zaposleni so namreč strateški vir podjetja, sprejemniki in hkrati oddajniki komunikacijskih procesov ter bistven dejavnik uspeha in konkurenčne usposobljenosti podjetja.

V teoretičnem delu sem spoznala najpomembnejše sestavine organizacijske kulture: vrednote, norme, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije, proizvode in storitve, itd. Prišla sem do ugotovitve, da je organizacijska kultura zelo kompleksen pojem. V literaturi najdemo veliko različnih modelov razvrščanja organizacijskih kultur, vendar ne glede na vrsto modela, le-te pogosto ne moremo razvrstiti v en sam tip kulture. V vsaki organizaciji je namreč kultura vedno sestavljena iz dveh ali več tipov, pojavi se le manjše prevladovanje določenega tipa. V kolikor z modelom razvrščanja kultur pridemo do ugotovitve, da je le-ta neustrezna, sledi težaven in dolgotrajen proces, to je spreminjanje organizacijske kulture.

Z raziskavo organizacijske kulture v podjetju Unilever Slovenija, sem s pomočjo vprašalnika, imenovanega merilni instrument organizacijske kulture avtorjev Cameron-a in Quinn-a, skušala ugotoviti tako sedanje kot tudi prihodnje, želeno stanje organizacijske kulture.

Rezultati raziskave so pokazali, da v preučevanem podjetju lahko določimo prevladujoči tip organizacijske kulture. To je **kultura klana**, ki je prevladovala skoraj v vseh preučevanih dimenzijah organizacijske kulture, tako za sedanje kot tudi za prihodnje, želeno stanje. Kar pomeni, da je organizacija usmerjena navznoter in je fleksibilna, prevladuje timsko delo. V podjetju v zadnjih letih prevladuje strategija razvoja zaposlenih predvsem v smeri osebnostne rasti. Direktorico podjetja zaposleni zaznavajo kot mentorico, sposobno vodenja tima, reševanja konfliktnih situacij.

Zaposleni so najmanj enoti pri dimenziji kriterij uspeha. V tem primeru namreč prevladuje adhoc kultura. Menijo, da je uspeh podjetja, da na trgu prehitijo svojo konkurenco, da neprestano nekaj inovirajo in so na sploh unikatni. V prihodnje pa si želijo, da bi bil kriterij uspeha še bolj usmerjen na zaposlene, v smeri nenehnega izobraževanja, timskega dela, itd.

V anketni vprašalnik sem vključila tudi nekaj demografskih vprašanj in s tem prišla do ugotovitev, da so moški kulturo klana ocenjevali bolje kot ženske. Zaposleni v podjetju več kot tri leta so kulturi klana v povprečju namili manj točk od tistih, ki so v podjetju manj kot tri leta. Največja razlika pa se je pokazala, da zaposleni, ki svoje delo opravljajo na terenu, kulturo klana zaznavajo šibkejšo od sodelavcev v pisarni. Posledično je razumljivo, da si v prihodnje močneje želijo izboljšanja karakteristik kulture klana.

Podjetju Unilever Slovenija predlagam naslednje ukrepe za nadgradnjo organizacijske kulture:

- pogostejši stik zaposlenih na terenu in njihovih nadrejenih,
- nakup sodobne računalniške opreme za hitrejši pretok informacij,
- prisotnost direktorice podjetja na prodajnih sestankih,
- organiziranje raznih delavnic, izobraževanj, seminarjev.

Z obveščanjem zaposlenih o doseganju ciljev, bodo zaposleni učinkoviteje izkazovali svoje zmogljivosti, saj tako poznajo rezultate svojega dela in njihov prispevek k uspešnosti podjetja ter pomembnost svojega dela za podjetje. Posledično se s tem poveča pripadnost skupini in organizaciji. Obojestranski pretok informacij je torej izrednega pomena.

Organizacija je uspešna v kolikor se zaveda, da so ljudje njeno največje premoženje. Zadovoljen delavec je namreč tisti, ki dosega primerno kvaliteto in kvantiteto dela. Medčloveški odnosi v podjetju so odraz stila vodenja, kulture organizacije, načina komuniciranja, usposobljenosti vodji v odnosih do podrejenih, sistema nagrajevanja, itd.

LITERATURA

1. Cameron KimS., Quinn Robert E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture. B.k. : Addison-Wesley Publishing Company, 1999. 207 str.
2. Češnovar T.: Merjenje organizacijske kulture on merjenje klime. [www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje/], 28.9.2005.
3. Gruban B.: HRM je mrtev. Živel HRM [URL:http://www.dialogs.si/slo/objave/clanki/organizacijskakultura/index.print.html], september 2003.
4. Ivanko Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2000. 252 str.
5. Jahoda M: Research Methods in Social relations : With Especial Reference to Prejudice. New York : Dryden, 1952. 421 str.
6. Jaklič M.: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 345 str.
7. Kavčič B.: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
8. Konrad E.: Vodenje in motivacija za delo.Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci : Gospodarski vestnik, 1987, str. 160-162.
9. Kralj J.: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper : Visoka šola za management v Kopru, 1998. 276 str.
10. Lipičnik B., Pučko D., Rozman R.: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 20-10 str.
11. Lipičnik B.: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 398 str.
12. Lipičnik B.: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 243 str.
13. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorje, 1987. 365 str.

14. Mesner Andolšek D.: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 151 str.
15. Noč D.: Kadrovski menedžment : Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 2001a, 39, str. 66.
16. Robbins P.S: Organizational Behavior. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1989. 568 str.
17. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Managament. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
18. Rozman R.: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
19. Schein E.H.: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco : Jossey-Bass, 1999. 1999 str.
20. Tavčar I.M.: Osnove managementa. Portorž : Visoka pomorska in prometna šola v Piranu, 1995. 265 str.
21. Tavčar M.: Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in na delo poslovnih delavcev. Organizacija in kadri, Ljubljana, 1988, str. 206-226
22. Treven S.: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV založba, 2001. 268 str.
23. Vila A.:Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.

VIRI

1. Interno gradivo podjetja Unilever Slovenija d.o.o.
2. Predstavitev podjetja Unilever Slovenija d.o.o.[<http://www.unilever.com>], 5.10.2005.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v organizacijah (merilni instrument organizacijske kulture)

Pozdravljeni!

Prosim vas za sodelovanje pri anketnem vprašalniku, saj mi boste s tem omogočili napisati s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno diplomsko delo.

Vprašalnik, ki je pred vami je delo dveh avtorjev in sicer: Cameron-a in Quinn-a in se imenuje OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – Merilni instrument organizacijske kulture. Namen vprašalnika je postaviti diagnozo organizacijske kulture v podjetju - Unilever Slovenija d.o.o.

Analiziran vprašalnik mi bo pomagal ugotoviti tako sedanje kot tudi prihodnje/želeno stanje organizacijske kulture.

NAVODILA: pred vami je šest sklopov različnih dimenzij s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo. Vsak od teh šestih sklopov ima po štiri trditve (označene s črkami A, B, C in D). Stolpec ***sedaj*** se nanaša na trenutno, sedanje stanje, ki ga zaznavate, stolpec ***prihodnost*** pa se nanaša na vaše želene stanje – stanje, ki ga želite zaznavati v prihodnosti.

Med te štiri trditve v vsakem sklopu poljubno razdelite 100 točk glede na to, koliko posamezna trditev ustreza opisu vaše organizacije. Npr. če pri prvem sklopu vprašanj (splošne karakteristike podjetja) trditev A najbolj ustreza opisu vaše organizacije, trditvi B in C sta zelo blizu opisu ter trditev D skoraj ni podobna opisu vaše organizacije, lahko npr.točkujete: A 55 točk, B in C vsaki po 20 točk in D 5 točk. **Pri tem bodite pozorni da bo seštevek vedno 100 točk!**

Na koncu sem dodala še štiri vprašanja, ki mi bodo pomagala pri analizi in primerjavi vaših odgovorov.

Sodelovanje v anketi je **anonimno**.

Za vaše sodelovanje in dragoceni čas se vam že vnaprej zahvaljujem.

Ljubljana, oktober 2005

Mateja Mišič

VPRAŠALNIK: Merilni instrument organizacijske kulture

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OBKROŽI

1. DELAM:

- a. *v pisarni*
- b. *na terenu*

3. SPOL:

- a. *M*
- b. *Ž*

2. V PODJETJU SEM ZAPOSLEN-A

- a. *manj kot 3 leta*
- b. *več kot 3 leta*

4. STAROST:

- a. *25 - 35 let*
- b. *36 - 45 let*
- c. *več kot 45 let*

Priloga 2: Tabela 1: Seštevki točk vprašalnika OCAI

1. Sklop: Splošne karakteristike podjetja: sedaj / prihodnost

1. Sklop	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Σ	N	povprečje
A- sedaj	70	50	1	20	50	30	40	30	40	40	50	45	47	50	50	40	0	50	40	50	30	30	0	20	873	24	36.38
A-prihodnost	80	50	25	40	70	10	40	40	40	50	40	45	50	40	55	50	0	50	70	80	50	30	50	25	1080	24	45.00
B- sedaj	15	20	1	25	20	10	30	30	30	20	20	30	28	20	20	40	10	30	40	25	30	40	50	10	594	24	24.75
B-prihodnost	10	20	1	25	10	40	30	25	40	20	30	40	23	30	25	40	10	30	30	15	20	40	50	30	634	24	26.42
C- sedaj	10	20	1	25	20	20	20	30	15	15	30	15	20	20	20	15	30	10	10	10	30	20	50	60	516	24	21.50
C-prihodnost	5	20	25	20	10	40	20	30	10	10	30	10	22	20	10	5	40	10	0	5	20	20	0	30	412	24	17.17
D- sedaj	5	10	97	30	10	40	10	10	15	25	0	10	5	10	10	5	60	10	10	15	10	10	0	10	417	24	17.38
D-prihodnost	5	10	49	15	10	10	10	5	10	20	0	5	5	10	10	5	50	10	0	0	10	10	0	15	274	24	11.42

2. Sklop: Stil vodenja: sedaj / prihodnost

2. Sklop	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Σ	N	povprečje
A- sedaj	15	30	1	30	20	30	60	30	50	45	40	50	45	40	40	0	0	40	40	60	20	40	0	20	746	24	31.08
A-prihodnost	40	30	20	35	50	10	40	40	50	50	40	45	50	30	45	60	20	40	50	80	50	50	25	25	975	24	40.63
B- sedaj	50	10	1	20	20	10	10	20	30	20	20	20	20	30	10	20	0	10	40	20	25	30	100	35	571	24	23.79
B-prihodnost	20	20	20	25	20	30	20	30	40	10	20	20	20	40	15	20	20	10	50	10	25	40	75	15	615	24	25.63
C- sedaj	5	40	78	25	20	20	10	40	10	5	20	15	25	10	10	70	20	10	5	10	25	10	0	35	518	24	21.58
C-prihodnost	5	30	40	20	10	40	10	20	5	5	20	25	20	20	10	0	20	10	0	5	20	5	0	35	375	24	15.63
D- sedaj	30	20	20	25	40	40	20	10	10	30	20	15	10	20	40	10	80	40	15	10	30	20	0	10	565	24	23.54
D-prihodnost	35	20	20	20	20	20	30	10	5	35	20	10	10	10	30	20	40	40	0	5	5	5	0	25	435	24	18.13

3. Sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi: sedaj / prihodnost

3. Sklop	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Σ	N	povprečje
A- sedaj	15	30	1	20	30	35	70	45	35	55	50	40	40	40	45	20	20	70	50	70	20	40	0	10	851	24	35,46
A-prihodnost	30	20	25	50	40	20	70	45	40	65	50	35	50	45	50	70	40	70	80	80	50	40	40	30	1135	24	47,29
B- sedaj	30	15	1	25	30	15	10	20	35	15	35	45	10	30	25	10	20	10	20	20	20	40	75	40	596	24	24,83
B-prihodnost	30	20	25	20	40	40	20	30	40	20	35	55	15	35	30	25	20	10	20	10	25	40	60	30	695	24	28,96
C- sedaj	5	5	90	25	30	15	10	20	10	10	10	10	10	10	5	10	40	0	10	0	30	15	25	5	400	24	16,67
C-prihodnost	5	10	40	15	10	20	10	20	5	5	10	5	5	15	0	5	40	0	0	0	20	15	0	0	255	24	10,63
D- sedaj	50	50	8	30	10	35	10	15	20	20	5	5	40	20	25	60	20	20	20	10	30	5	0	45	553	24	23,04
D-prihodnost	35	50	10	15	10	20	0	5	15	10	5	5	30	5	20	0	0	20	0	10	5	5	0	40	315	24	13,13

9

4. Sklop: Lepilo organizacije: sedaj / prihodnost

4. Sklop	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Σ	N	povprečje
A- sedaj	50	70	1	25	40	30	80	50	65	30	40	25	40	75	60	60	20	40	60	50	30	40	0	30	1011	24	42,13
A-prihodnost	50	75	45	30	40	25	60	60	60	40	40	20	50	50	50	70	20	40	80	90	50	50	10	45	1150	24	47,92
B- sedaj	10	5	1	25	20	20	0	30	20	20	30	40	10	10	20	30	10	0	10	20	20	40	80	10	481	24	20,04
B-prihodnost	10	5	25	20	20	25	10	25	30	20	30	45	10	20	30	30	20	0	20	5	30	30	80	20	560	24	23,33
C- sedaj	35	5	1	30	20	20	10	15	5	10	25	25	40	10	10	10	50	40	10	5	20	10	20	50	476	24	19,83
C-prihodnost	40	0	29	25	20	25	20	10	5	10	25	30	30	20	10	0	50	40	0	0	15	10	10	30	454	24	18,92
D- sedaj	5	20	97	20	20	30	10	5	10	40	5	10	10	5	10	0	20	20	20	25	30	10	0	10	432	24	18,00
D-prihodnost	0	20	1	25	20	25	10	5	5	30	5	5	10	10	10	0	10	20	0	5	5	10	0	5	236	24	9,83

5. Sklop: Strateški poudarki: sedaj / prihodnost

5. Sklop	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Σ	N	povprečje
A- sedaj	30	30	2	30	30	25	70	50	40	45	40	35	30	30	30	30	10	60	10	50	20	30	40	15	782	24	32,58
A-prihodnost	30	40	30	40	50	15	50	60	30	50	40	35	40	20	40	70	20	60	60	80	50	40	40	20	1010	24	42,08
B- sedaj	20	30	1	20	30	20	10	20	30	15	20	20	30	30	40	40	30	10	10	20	30	30	40	5	551	24	22,96
B-prihodnost	30	35	40	25	30	40	20	20	40	20	20	15	20	35	35	30	30	10	20	10	30	30	50	20	655	24	27,29
C- sedaj	30	30	85	25	20	25	10	10	20	20	30	40	30	30	10	30	40	20	70	10	30	20	20	75	730	24	30,42
C-prihodnost	30	20	29	15	10	30	20	15	30	20	30	45	30	40	10	0	30	20	20	0	15	15	10	45	529	24	22,04
D- sedaj	20	10	12	25	20	30	10	20	10	20	10	5	10	10	20	0	20	10	10	20	20	20	0	5	337	24	14,04
D-prihodnost	10	5	1	20	10	15	10	5	0	10	10	5	10	5	15	0	20	10	0	10	5	15	0	15	206	24	8,58

6. Sklop: Kriteriji uspeha: sedaj / prihodnost

6. Sklop	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Σ	N	povprečje
A- sedaj	20	20	25	35	20	30	50	40	40	20	30	10	25	10	10	40	10	10	15	50	20	40	40	10	620	24	25,83
A-prihodnost	30	20	25	25	40	15	30	40	30	20	30	5	35	5	20	70	20	0	60	80	50	50	40	15	755	24	31,46
B- sedaj	30	40	25	20	40	20	20	30	20	40	30	30	20	30	30	40	40	10	15	30	30	30	50	20	690	24	28,75
B-prihodnost	10	40	25	30	40	40	30	40	30	50	30	30	20	35	30	20	40	0	20	20	30	20	50	20	700	24	29,17
C- sedaj	30	20	25	20	20	20	10	20	30	20	30	30	40	40	40	0	30	60	40	10	40	20	10	60	665	24	27,71
C-prihodnost	20	20	25	25	20	20	10	10	30	25	30	40	30	45	40	0	30	0	10	0	10	20	10	50	520	24	21,67
D- sedaj	20	20	25	25	20	30	20	10	10	20	10	30	15	20	20	20	20	20	30	10	10	10	0	10	425	24	17,71
D-prihodnost	40	20	25	20	0	25	30	10	10	5	10	25	15	15	10	10	10	0	10	0	10	10	0	15	325	24	13,54

VSOTA POVPREČJI POSAMEZNIKOV (VPP) od 1 do 14

A- sedaj	33,33	38,33	5,17	26,67	31,67	30,00	61,67	40,83	45,00	39,17	41,67	34,17	37,83	40,83
A-prihodnost	43,33	39,17	28,33	36,67	48,33	15,83	48,33	47,50	41,67	45,83	40,00	30,83	45,83	31,67
B- sedaj	25,83	20,00	5,00	22,50	26,67	15,83	13,33	25,00	27,50	21,67	25,83	30,83	19,67	25,00
B-prihodnost	18,33	23,33	22,67	24,17	26,67	35,83	21,67	28,33	36,67	23,33	27,50	34,17	18,00	32,50
C- sedaj	19,17	20,00	46,67	25,00	21,67	20,00	11,67	22,50	15,00	13,33	24,17	22,50	27,50	20,00
C-prihodnost	17,50	16,67	31,33	20,00	13,33	29,17	15,00	17,50	14,17	12,50	24,17	25,83	22,83	26,67
D- sedaj	21,67	21,67	43,17	25,83	20,00	34,17	13,33	11,67	12,50	25,83	8,33	12,50	15,00	14,17
D-prihodnost	20,83	20,83	17,67	19,17	11,67	19,17	15,00	6,67	7,50	18,33	8,33	9,17	13,33	9,17

8

VSOTA POVPREČJI POSAMEZNIKOV (VPP) od 15 do 22

											Σ	N	VPP
A- sedaj	39,17	31,67	10,00	45,00	35,83	55,00	23,33	36,67	13,33	17,50	814	24	33,92
A-prihodnost	43,33	65,00	20,00	43,33	66,67	81,67	50,00	43,33	34,17	26,67	1018	24	42,42
B- sedaj	24,17	30,00	18,33	11,67	22,50	22,50	25,83	35,00	65,83	20,00	581	24	24,21
B-prihodnost	27,50	27,50	23,33	10,00	26,67	11,67	26,67	33,33	60,83	22,50	643	24	26,79
C- sedaj	15,83	22,50	35,00	23,33	24,17	7,50	29,17	15,83	20,83	47,50	551	24	22,96
C-prihodnost	13,33	1,67	35,00	13,33	5,00	1,67	16,67	14,17	5,00	31,67	424	24	17,67
D- sedaj	20,83	15,83	36,67	20,00	17,50	15,00	21,67	12,50	0,00	15,00	455	24	18,96
D-prihodnost	15,83	5,83	21,67	16,67	1,67	5,00	6,67	9,17	0,00	19,17	299	24	12,46

1. Delam:	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	B	B	B	B	A
2. V podjetju sem zaposlen-a:	A	A	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	A	A	B	A	B	A
3.Spol	B	A	B	B	B	B	A	A	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	A	B	B	B
4. Starost	A	B	A	B	A	A	B	B	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A	B	B	B	A	B	A

Vir: Rezultati lastne ankete, 2005