

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU WERTH D.O.O.

Ljubljana, september 2006

ANJA RIBIČ

IZJAVA

Študentka Anja Ribič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Darje Peljhan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PREGLED DOSEDANJIH UGOTOVITEV O ORGANIZACIJSKI KULTURI	2
1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	2
1.2. ZANIMANJE ZA ORGANIZACIJSKO KULTURO.....	5
1.3. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE	6
1.4. POGLEDI NA ORGANIZACIJSKO KULTURO	9
1.5. SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	9
1.6. VPLIV NACIONALNE KULTURE.....	12
1.7. NASTAJANJE IN OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	12
1.8. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	15
1.8.1. ANALIZA KULTURE PODJETJA	17
1.8.2. VREDNOTENJE KULTURE PODJETJA.....	17
1.8.3. OBLIKOVANJE KULTURE PODJETJA	17
1.9. UVAJANJE SPREMEMB V KULTURI	18
2. POVEZAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE S POSLOVNO USPEŠNOSTJO PODJETJA	19
3. RAZISKOVANJE IN MERJENJE KULTURE	22
3.1. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	23
3.1.1. ANSOFFOVA TIPOLOGIJA.....	24
3.1.2. TIPOLOGIJA PO HANDYJU IN HARRISONU	24
3.1.3. TIPOLOGIJA PO DEALU IN KENNEDYJU	25
3.1.4. TIPOLOGIJA PO CAMERONU IN QUINNU.....	25
4. PREDSTAVITEV PODJETJA WUERTH D.O.O., TRZIN, SLOVENIJA	28
5. PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU WUERTH	31
5.1. POTEK RAZISKAVE IN METODOLOGIJA.....	31
5.1.1. PREGLED KULTURE PODJETJA	32
5.1.2. UGOTAVLJANJE KULTURNE USKLAJENOSTI S STRATEGIJO	37
5.1.3. UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	39
SKLEP	42
LITERATURA	43
VIRI	44
PRILOGE	

UVOD

Koncept organizacijske kulture se je razvil iz novega razumevanja organizacijskega življenja (Frost, 1985, str. 57). Organizacijska kultura dolgo ni imela pravega pomena v poslovnem svetu. Predvsem ozka usmerjenost vodstev v kratkoročne cilje ter hitro sprejemanje odločitev nista dopuščala prostora za spoznavanje kulture v podjetju. Danes konkurenčna prednost ne temelji zgolj na osnovi cene in kvalitete, kot je to veljalo do nedavnega. Dejavniki konkurenčnosti se selijo tudi na mehke dele organizacije (na primer znanje, zaposleni, stil vodenja), kjer ima organizacijska kultura zagotovo pomembno vlogo. Večina literature, ki obravnava področje kulture v podjetju, povezuje organizacijsko kulturo z dolgoročno uspešnostjo poslovanja podjetja. Ustrezna organizacijska kultura namreč lahko prinese organizaciji določene koristi, ki se kažejo v večjem zadovoljstvu zaposlenih in produktivnosti dela, višji ustvarjalnosti, skrbi za kakovostno delo, zmanjšanju absentizma ter večjem občutku pripadnosti podjetju.

Začetki proučevanja organizacijske kulture segajo v konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Obdobje je bilo zaznamovano s porastom mednarodne konkurence, zlasti Japonske, padcem produktivnosti v gospodarstvu ZDA in dinamiko tehnološkega razvoja. Ti razlogi so vzbudili zanimanje ameriških teoretikov in managerjev za analizo dotedanje managerske filozofije, prakse dela ter primerjave z japonskim gospodarstvom. Odkrili so, da je japonski stil managementa eden izmed glavnih razlogov »japonskega gospodarskega čudeža«, z vzpostavljanjem dolgoročnih odnosov med managementom in delavci, vključenostjo delavcev pri odločanju, pomenom neformalne kontrole in pripadnostjo organizaciji. Izoblikoval se je nov pomen mehkih dejavnikov, katerega del je tudi organizacijska kultura.

Namen diplomskega dela je ugotoviti organizacijsko kulturo v podjetju Wuerth d.o.o. (v nadaljevanju Wuerth) na podlagi teoretičnih spoznanj ter na osnovi primerjave obstoječe in zelene kulture osvetliti morebitne razlike in podati predloge za prilagoditev organizacijske kulture v zaželeno smer. Spoznanja in predlogi lahko služijo kot izhodišče za delo z ljudmi v organizacijah. Pri tem moram opozoriti, da je iskanje rešitev, ki bi bile v dani situaciji najboljše, potrebno podrediti posebnostim in karakteristikam posamezne organizacije. Ugotovitve bi omogočale vodstvu in zaposlenim seznaniti se s kulturo v njihovem podjetju in vplivi, ki jih ima organizacijska kultura na poslovanje.

Cilj mojega diplomskega dela je spoznati dosedanje ugotovitve o konceptu organizacijske kulture s proučevanjem domače in tuje literature ter pridobljena teoretična znanja in ugotovitve aplicirati na podjetje Wuerth. S tem želim opozoriti na pomembnost organizacijske kulture, na njen vpliv na ravnanje članov organizacije kot na uspešnost same organizacije.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju sem strnila pregled dosedanjih ugotovitev o organizacijski kulturi, kjer sem podala opredelitve in definicije

organizacijske kulture, osvetlila razloge za povečanje proučevanja kulture v organizacijah ter povzela njene značilnosti, sestavine in različne poglede nanjo. V nadaljevanju sem prikazala vpliv nacionalne kulture na podjetje ter nastajanje in oblikovanje organizacijske kulture ter njeno spreminjanje. Sledi drugo poglavje, ki kulturo povezuje s poslovno uspešnostjo podjetja. Tretje poglavje sem posvetila raziskovanju in merjenju kulture, kjer sem predstavila tipologije, ki se pogosto uporabljajo za prikaz organizacijske kulture ter podrobneje opisala tipologijo po Cameronu in Quinnu, ki sem jo v nadaljevanju diplomskega dela aplicirala na podjetje Wuerth. V četrtem poglavju sem predstavila proučevano podjetje. Zadnje poglavje je praktična aplikacija tipologije po Cameronu in Quinnu, kjer sem poskušala pridobljeno teoretično znanje prenesti na konkretno podjetje in preveriti uporabnost proučevanega modela za diagnosticiranje organizacijske kulture. Na podlagi analize organizacijske kulture v podjetju Wuerth sem diplomsko delo zaključila z ugotovitvami in predlogi, ki naj služijo kot pomoč pri obvladovanju kulture v podjetju.

Teoretični del diplomskega dela temelji na spoznanjih o organizacijski kulturi, ki so jih objavili domači in tuji avtorji. Raziskava za postavitev diagnoze organizacijske kulture v podjetju Wuerth je osnovana na podatkih in informacijah, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom, dokumenti podjetja in intervjujem z direktorjem podjetja.

1. PREGLED DOSEDANJIH UGOTOVITEV O ORGANIZACIJSKI KULTURI

Ker je predmet diplomskega dela organizacijska kultura, bo prvi korak pri spoznavanju te tematike opredelitev organizacijske kulture in prikaz razlogov povečanega zanimanja zanjo. Sledi povzetek njenih glavnih značilnosti. Nadaljevala bom s pogledi na organizacijsko kulturo, opisom sestavin kulture ter vplivom nacionalne kulture na kulturo podjetja. Poglavje bom zaključila s podpoglavjem o nastajanju in oblikovanju kulture ter podpoglavjem o njenem spreminjanju.

1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

V strokovni literaturi se je pojem organizacijske kulture na področju poslovnih ved uveljavil na osnovi empiričnih medkulturnih raziskovanj. S proučevanjem kulture v organizaciji se ukvarjata sociologija in antropologija. Poleg pojma »organizacijska kultura« se v literaturi uporabljajo tudi drugi termini: kultura podjetja, korporacijska kultura, podjetniška kultura, kultura organizacije, organizacijska identiteta ipd. Zelo majhne razlike med vsebinami pojmov dopuščajo možnost, da jih lahko uporabljamo kot sinonime. V diplomskem delu sem uporabljala termina organizacijska kultura in kultura podjetja, korporacije. Ob tem moram opozoriti na sam pojem organizacije, ki ima lahko več pomenov. Pri pojmu organizacija je potrebno razlikovati vsaj tri ključne pomene: organizacijo dela (ureditev dela), organizacijo podjetja (zgradba različnih prvin) in organizacijo kot organizacijsko enoto (podjetje, ustanovo, zavod) (Ivanko, Brejc, 1995, str. 17). V proučevani literaturi se je običajno kultura

nanašala na organizacijo kot podjetje, ustanovo, organizacijsko enoto, ponekod pa na samo organizacijo v smislu organizacije podjetja. V aplikaciji na konkretno podjetje, in sicer na podjetje Wuerth d.o.o., sem kulturo obravnavala kot del podjetja, del organizacijske enote.

Znanih je veliko literarnih razprav o konceptu organizacijske kulture in njegovih teoretičnih izhodiščih (Deal in Kennedy, 1982; Greetz, 1983; Schein, 1985; Frost et al., 1985; Cameron in Ettington, 1988; Denison, 1989; Martin, 1992; Trice in Beyer, 1993 (Cameron, Quinn, 1998, str. 132). Pogledi avtorjev se razlikujejo v definiciji kulture, kot tudi načinu merjenja kulture in ključnih dimenzijah, ki opredeljujejo kulturo. Strokovna literatura navaja več opredelitev organizacijske kulture. Pojem organizacijska kultura v ožjem pomenu predstavlja *koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine*. V širšem pomenu besede pa *poleg vrednot opredeljuje tudi prepričanje in način ravnanja, simbole, postopke, tehnologijo in tehnična sredstva medsebojno povezanih ljudi* (Rozman, 2001, str. 134).

Obstajajo številna pojmovanja in definicije kulture. Samo do leta 1952 je bilo naštetih 164. Raziskovalci koncept organizacijske kulture različno pojmujejo (Kavčič, 1994, str. 177):

- kultura je združevalna sila v organizaciji;
- kultura je kolektivna volja članov v organizaciji, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje za vidnimi oz. opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- kultura je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in daje pravila njihovega vedenja;
- kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje, ki so jih internalizirali;
- kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

V strokovni literaturi je pogosto navedena definicija Scheina (Mesner-Andolšek, 1995, str. 21): »Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo«.

McShane in Travaglione (Perryer, Jordan, 2002, str. 368) definirata organizacijsko kulturo kot osnoven vzorec skupnih predpostavk, vrednot in prepričanj, načina razmišljanja

zaposlenih v organizaciji in vpliva na probleme in priložnosti v organizaciji. Zupan in sodelavci (Zupan et al., 2005 str. 328) pojmujejo organizacijsko kulturo kot kompleksen, neotipljiv pojav, ki je sestavljen iz vidnega dela (vedenje zaposlenih, običaji) in nevidnega dela (vrednote v organizaciji). Oblikuje se skozi čas in jo je težko spreminjati. Je pod vplivom skupne preteklosti podjetja, sedanjosti ter pričakovanj glede prihodnosti. Mesner-Andolškova (1995, str. 10-11) jo vidi kot določeno vrsto skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije ter predstavlja globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije.

Zanimiv okvir organizacijske kulture, ki kulturo razlaga simbolno, sta izdelala Allaire in Firsirotu. Menita, da organizacija vsebuje tri komponente (Mesner-Andolšek, 1995, str. 18-20):

- **Sociostrukturni sistem**, ki je sestavljen iz formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter ostalih komponent organizacije (formalnih ciljev, strukture moči, kontrolnih mehanizmov, sistemov nagrajevanja in motiviranja, kadrovanja, selekcije, izobraževanja in različnih procesov vodenja in upravljanja).
- **Kulturni sistem** sestavljen iz sistema simbolov, ki se izraža v ideologiji, vrednotah, navadah, besednjaku, metaforah in podobno. Kulturni sistem je proizvod družbe, zgodovine organizacije in drugih dejavnikov, ki so vplivali nanj. S časom se spreminja, saj je pod vplivom dominantnih akterjev in različnih načinov prepletanja kulturnih in sociostrukturnih elementov v organizaciji.
- **Člani (akterji)** s svojimi posebnimi sposobnostmi, lastnostmi, izkušnjami. Sčasoma se izoblikujejo skupni pomeni kot posledica skupnih izkušenj.

Izhodišče koncepta po Allaire in Firsirotu je, da kulturni sistem ni nujno usklajen s sociostrukturnim sistemom, kar je še posebej opazno v času velikih sprememb.

Naj še enkrat strnem različna pojmovanja in ugotovitve o konceptu kulture v organizaciji. Kultura je večplasten in kompleksen pojav. Glavna značilnost kulture je njena prikritost. Običajno se izraža posredno v samem delovanju njenih članov, v odnosu do ljudi in okolja in ne neposredno v obliki predpisov ali določenega vzorca vedenja. Organizacijska kultura se kaže kot: način izvajanja dejavnosti in funkcij managementa, odnos managementa do podrejenih, način reševanja konfliktov in komuniciranja znotraj organizacije, prevladujoče vrednote članov organizacije, način razmišljanja zaposlenih, njihovo subjektivno doživljanje podjetja, sporazumevanje, razpoloženje, mnenja in predstave zaposlenih o podjetju.

Kultura je ustrezna, dokler je podjetje uspešno. Sprememba organizacijske kulture pomeni spremembo korporacijskih vrednot in običajev, ki usmerjajo vsakodnevne aktivnosti v podjetju. V nekaterih podjetjih je organizacijska kultura del dinamičnega in fleksibilnega okolja, drugje je lahko razlog brezdolja in togosti organizacije (Lawrence, 1989, str. 87-88).

1.2. ZANIMANJE ZA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Zanimanje za organizacijsko kulturo, neformalne organizacije in norme delovnih skupin ni novo. Barnard je že leta 1938 ugotovil, da vsaka organizacija oblikuje svoj sistem vrednot (Rozman, 2001, str. 133) in da ima neformalna organizacija pomembno vlogo pri zagotavljanju smotrnega delovanja formalnih organizacij (Frost, 1985, str. 27). Za teoretike organizacijske vede in managerje podjetij se je pomen organizacijske kulture povečal šele konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Do takrat se niso zavedali pomembnosti organizacijske kulture kot dejavnika vedenja zaposlenih na delovnem mestu, zato kulturi v organizaciji tudi niso pripisovali večjega pomena.

Razlogi, ki so najpomembneje vplivali na povečano proučevanje koncepta organizacijske kulture:

- Leta 1982 izdana uspešnica Petersa in Watermana z naslovom *In Search of Excellence*, kjer je prikazana raziskava o vplivu, ki ga ima sistem vrednot na uspešnost podjetja (Rozman, 2001, str. 133).
- Čudež uspešnega japonskega gospodarstva v začetku osemdesetih let, ki je sprožil vrsto analiz na področju vodstvene in organizacijske filozofije ter usmeritev k mehkim dejavnikom in odnosu do ljudi. Američani so pri proučevanju japonskih organizacij in posameznikov odkrili številne posebnosti, ki so jih označili kot kulturne razlike (Kavčič, 1994, str. 175) in vir njihove učinkovitosti.
- Sprememba vrednot posameznika in njihovo proučevanje v okviru organizacije. Osemdeseta leta prejšnjega stoletja odprejo nov pogled na motivacijo zaposlenih. Klasično miselnost o trdem delu in dobičku kot edinemu kriteriju uspešnosti nadgradi zanimanje za spremembe v vrednotah. Proučevanje njihovega vpliva na uspešnost organizacij odkrije nove dimenzije (Kavčič, 1994, str. 176), ki jih je mogoče združiti v pojem organizacijska kultura.
- Proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na (ne)uspešnost uvajanja organizacijskih sprememb (Kavčič, 1994, str. 176). Uvajanje organizacijskih sprememb je pogosto neuspešno, kljub vsem pogojem za uspešno vključitev sprememb v poslovni sistem, saj le-ti zahtevajo prilagoditev zaposlenih novim okoliščinam v organizaciji. Večina ljudi ni naklonjena spremembam, razen če se je v organizaciji izoblikovala kultura, kjer so zaposleni usmerjeni k neprestanim izboljšavam in inovacijam. Zato je pri novih konceptih potrebno upoštevati tudi obstoječo organizacijsko kulturo in vzpostaviti vse potrebne pogoje, da bodo ljudje te spremembe sprejeli in delovali v skladu z njimi.

Zanimanje za koncept organizacijske kulture narašča. V današnjem kompleksnem poslovnem okolju morajo podjetja neprestano zasledovati novosti in spremembe na trgu ter se hitro prilagajati, če želijo ostati konkurenčna. Podjetja, ki niso dovolj fleksibilna in ne morejo dohajati sprememb, se na trgu ne bodo mogla dolgo obdržati. Kako prenesti te spremembe v organizacijo, pa je pogosto težko vprašanje. V pomoč so novi managerski koncepti, ki so postali skorajda stalen trend izboljševanja poslovanja. Vendar pa se le-ti velikokrat uporabljajo samo z namenom uvajanja nove tehnike, načina delovanja, brez predhodnega

ugotavljanja, kako se novi koncepti prilagajajo obstoječi kulturi organizacije. Brez skrbne in načrtno vključitve bodo nove tehnike težko sprejete in obstaja možnost, da nekatere sploh ne bodo mogle postati del poslovanja (Geert de Raad, 2003, str. 15).

1.3. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Literatura povzema naslednje karakteristike organizacijske kulture (Kavčič, 1994, str. 182):

- Organizacijska kultura je socialna tvorba, proizvod mnogih ljudi.
- Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov. Vedenje članov uravnava tako, da vpliva na oblikovanje medosebnih odnosov v organizaciji, z namenom ohranitve socialnega življenja.
- Organizacijska kultura je proizvod ljudi. Je posledica posameznega in kolektivnega delovanja.
- Organizacijska kultura je splošno sprejeta. Sprejemanje kulture se stopnjuje, čim dlje posameznik živi v organizaciji.
- Organizacijska kultura nastaja postopno. Kultura organizacije je socialna dediščina v organizaciji, ima svojo zgodovino in skupna prepričanja, vzorce, pravila obnašanja članov, ki se prenašajo iz roda v rod.
- Organizacijsko kulturo se da naučiti. Ta proces je bistven za ohranitev organizacijske kulture in njeno prenašanje na nove člane.
- Organizacijska kultura je prilagodljiva. Prepočasno prilagajanje organizacijske kulture novim razmeram ali pa njeno neprilagajanje lahko povzroči propad organizacije.
- Organizacijska kultura je zavestna in ne-zavestna. Sestavljena je tako iz evaluativnih elementov (vrednote in norme) kot kognitivnih elementov (znanje in izkušnje pri reševanju organizacijskih problemov). Ponavadi se kultura pojavlja v obliki samoumevnosti in ne neposredno zavestno.
- Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva. Spoznavanje kulture temelji na posrednih načinih.
- Kultura je dosežek in/ali proces. Kulturo lahko obravnavamo kot dosežek ali lastnost (organizacija ima kulturo), kot proces (organizacija je kultura) ali kot oboje hkrati (organizacija ima kulturo in je kultura).

Mesner-Andolškova (1995, str. 131-134) navaja sledeče značilnosti organizacijske kulture:

- Organizacijska kultura je proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje organizacijskih problemov in vsakodnevno delovanje ustvarja zgodovino organizacije in njeno identiteto - organizacijsko kulturo.
- Emocionalna obarvanost kulture. Pomaga obvladovati napetosti, negotovosti in zmanjšuje grožnje, reducira stopnjo anksioznosti, zato se pogosto dogaja, da se obstoječa kultura ohranja, čeprav ni funkcionalna. Ljudje niso pripravljeni spremeniti preteklih prepričanj, čeprav vedo, da so sedaj postala nefunkcionalna.
- Kultura je zgodovinski proizvod. Novo podjetje ob ustanovitvi še nima svoje kulture, pridobi jo tekom delovanja, saj kultura potrebuje čas za svoj razvoj.

- Kultura je simbolni fenomen. Kulturo se preučuje tudi z ekspresivnega vidika človeškega delovanja. Simboli so prisotni v kulturni komunikaciji in v različnih oblikah identifikacijskih simbolov podjetja. Logotipi podjetij na emocionalno močan in nedvoumen način ponazarjajo organizacije in njihov pomen za svoje člane ter ostale interesente iz okolja, kjer se organizacija pojavlja.
- Kultura je dinamična in spremenljiva. Kljub temu, da kultura predstavlja trajnost, ki izvira iz zasnove njenih oblikovalcev, se v vsakodnevnih interakcijah med njenimi člani spreminja.
- Nerazločna narava kulture. Kultura ni koherentna celota enotnih vrst idej in prepričanj. Je zelo nepregledna.

Organizacijska kultura znotraj podjetja ni nujno homogena. Lahko jo sestavljajo številne subkulture. Nastanejo na ravni oddelka, geografske enote ali pa manjših skupin zaposlenih, ki imajo podobne interese. Obstajajo tudi multikulturne organizacije. Njihova usmerjenost je tako globalna, ko podjetje deluje simultano na več trgih, kot tudi lokalna, v smislu zadovoljevanja potreb in želja zaposlenih in potrošnikov, ki živijo v različnih kulturnih okoljih.

Kultura v organizaciji se manifestira na več načinov (Ferjan, 1998, str. 50): vizualno (obnašanje zaposlenih in vodstva), verbalno (žargon, sleng, terminologija, ki jo zaposleni uporabljajo pri komuniciranju), vikanje oziroma tikanje (pokaže odnos, ki ga imajo posamezniki med seboj) ter način obnašanja do strank (na primer prijaznost, vljudnost, agresivnost in impulzivnost).

Obstaja tesna povezanost organizacijske kulture in drugih elementov, ki gradijo okolje podjetja, tako notranje kot zunanje. Organizacijska kultura v neki meri določa strukturo (hierarhijo), struktura pa vpliva na kulturo (Zagoršek in Štemberger navajata primer uvedbe medfunkcijskih timov za izboljšanje komunikacije med oddelki in vpeljavo bolj odprte organizacijske kulture).

Cilj podjetja je ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti, če že ne k odličnosti podjetja. Pretekle raziskave na področju organizacijske kulture so pokazale, da na uspešnost poslovanja vpliva moč kulture in ne toliko sama zvrst kulture (Rozman, 2001, str. 138).

Deal in Kennedy (Brajša, 1996, str. 18) menita, da imajo uspešna podjetja kulturo, ki ni naključni »stranski proizvod«, temveč se jo zavestno in načrtovano razvija. Podjetje potrebuje ustrezno izoblikovano kulturo, ki je prepoznavna in vodi do visoke stopnje pripadnosti podjetju. Slednje je značilno za podjetja, ki izoblikujejo močno organizacijsko kulturo. Čedalje več je razvrščanja na močne in šibke kulture organizacije. Moč kulture se nanaša na stopnjo enotnosti članov organizacije glede skupnih pogledov in prepričanj (Goodstein, 1990, str. 192). Podjetja, ki razvijejo močno organizacijsko kulturo, izražajo veliko skladnost glede vzorcev vedenja in razmišljanja. Za podjetja s šibko organizacijsko kulturo pa so značilne različne vrednote, prepričanja in vzorci vedenja (Zagoršek, Štemberger, 2005, str. 63).

Močne kulture so rezultat homogenih vrednot in prepričanj, ki si jih delijo zaposleni. Pri delu jih usmerja sistem neformalnih pravil. Tako zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, kaj morajo storiti v določenih situacijah in kako. Nasprotno se ljudje, ki delujejo v šibki organizacijski kulturi, težko znajdejo v nepredvidljivih situacijah. Takšni kulturi primanjkuje smernic in organizacija izgubi veliko časa z ugotavljanjem kako delovati oziroma reševati problemsko situacijo v organizaciji. Sprememba šibke kulture v močno kulturo je težavna in dolgotrajna, a kljub temu izvedljiva. Možno jo je vzpostaviti s spremembo organizacijske strukture in strukture moči. Na primer odpustiti nekaj zaposlenih na višjih položajih in na novo definirati vloge zaposlenih, spremeniti rutino dela in navade, ki posledično preoblikujejo obnašanje zaposlenih (Capon, 2000, str. 154). Značilnosti ustrezne in močne organizacijske kulture so: dobro počutje zaposlenih, dobri odnosi med zaposlenimi, dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom ter sprejemanje odločitev ob participaciji zaposlenih (Ferjan, 1998, str. 50).

Močna organizacijska kultura lahko doprinese sledeče pozitivne vplive:

- usmerja odločanje,
- vodi do povečanja pripadnosti organizaciji,
- spodbuja predanost podjetju,
- usmerja vedenje zaposlenih,
- pomaga prilagoditi organizacijo spreminjajočemu se okolju,
- povečuje komunikacije in učinkovitost medsebojnih interakcij,
- predstavlja obliko kontrole.

Zagoršek in Štemberger (2005, str. 65-66) menita, da močna organizacijska kultura povečuje učinkovitost interakcij in komunikacije med zaposlenimi, ker jih usmerjajo skupne vrednote in prepričanja. Močna kultura lahko nadomesti nadzor, saj ponotranjenost norm in vrednot zmanjša potrebo po formalnem nadzoru.

Negativne učinke močne organizacijske kulture pa omenjena avtorja vidita v:

- zmanjšanju raznolikosti v podjetju,
- nenaklonjenosti spremembam s strani zaposlenih,
- zaviranju inovativnosti,
- negativnem vplivu pri integraciji dveh podjetij (v primeru združitve ali prevzema).

Trdita, da elementi kulture, ki jih ljudje ponotranjijo in jemljejo za samoumevne, lahko povečajo učinkovitost, vendar na račun zmanjšanja raznolikosti. V takšnih organizacijah delo postane rutinsko. Namerna rutinska praksa zagotavlja utečeno delovanje, brez nepotrebnih prekinanj. Obenem predstavlja varnost in zaupanje ljudi v delovanje družbe in zagotavlja predvidljivost določenih situacij. Drugačen, še neznan način dela, ki ga terjajo spremembe v organizaciji, predstavlja strah in nepredvidljivost. Ljudje so zato velikokrat nenaklonjeni spremembam. Vse skupaj vodi k negativnemu odnosu, ki ga imajo nekateri do novih pristopov dela, razmišljanja in soočanja z novimi izzivi, kar zavira inovativnost v podjetju. Organizacijska kultura se pogosto navaja kot razlog za neuspele prevzeme in združitve

podjetij. V podjetju, kjer pride do združitve dveh različnih organizacij ali oddelkov, se lahko pojavi celo kulturni šok (Capon, 2000, str. 141). Potrebno je opustiti utečeni način dela ter se prilagoditi novim razmeram v organizaciji. Posledice kulturne različnosti se lahko pokažejo pri obliki vodenja, komunikaciji, oblikovanju novih vrednot, norm in temeljnih prepričanj, na katerih temelji novo nastala kultura združenega podjetja ali oddelka (Lisjak et al., 2005, str. 254).

1.4. POGLEDI NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Kulturni pragmatiki pojmujejo kulturo kot ključ do predanosti podjetju, produktivnosti in učinkovitosti (Frost, 1985, str. 95). Menijo, da je treba kulturo v podjetju voditi in jo obvladovati. Kulturni puristi se z navedenim ne strinjajo. Trdijo, da kultura nastane, oblikujejo jo njeni člani in vodstvo nanjo nima vpliva. Organizacijski teoretiki, ki proučujejo človeka v organizaciji, gledajo na kulturni sistem kot na samostojen sistem. Le-ta lahko odstopa od struktur socialnega sistema in formalnih procesov v organizaciji.

V okviru teorij o organizaciji obstajajo številne usmeritve in šole, med katerimi izstopata kognitivna in simbolna šola (Mesner-Andolšek, 1995, str. 17-18):

- **Kognitivna šola** opredeljuje kulturo kot sistem znanj in spoznanj, ki ga človek potrebuje za razumevanje zahtev organizacije in za svoje lastno delovanje. Posameznik skozi dolgoročno zaznavanje organizacijskih lastnosti, znakov in simbolov ter izkušnje oblikuje številna spoznanja, ki ga usmerjajo pri nadaljnjem delovanju v organizaciji.
- **Simbolna šola** razlaga kulturo kot sistem pomenov in simbolov, ki omogočajo interpretacijo izkušenj in usmerjajo delovanje ljudi. Znotraj simbolne koncepcije kulture so se izoblikovale številne usmeritve. *Akcijska perspektiva* poudarja pomen prejšnjega in sedanjega vodstva ter njegove uspešnosti pri oblikovanju organizacijske strukture, tehnologij in pomena simbolov, ideologij organizacije. *Interpretativno-akcijska perspektiva* raziskuje sistem vlog in vzorcev delovanja članov organizacije. *Interpretativna perspektiva* pa vidi organizacijo kot strukturo z določenim pomenom, ki nastane zaradi definicij prevladujočih posameznikov, interpretacij in pomenov, ki jih člani pripisujejo dogodkom in delovanju organizacije v določenem obdobju.

1.5. SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

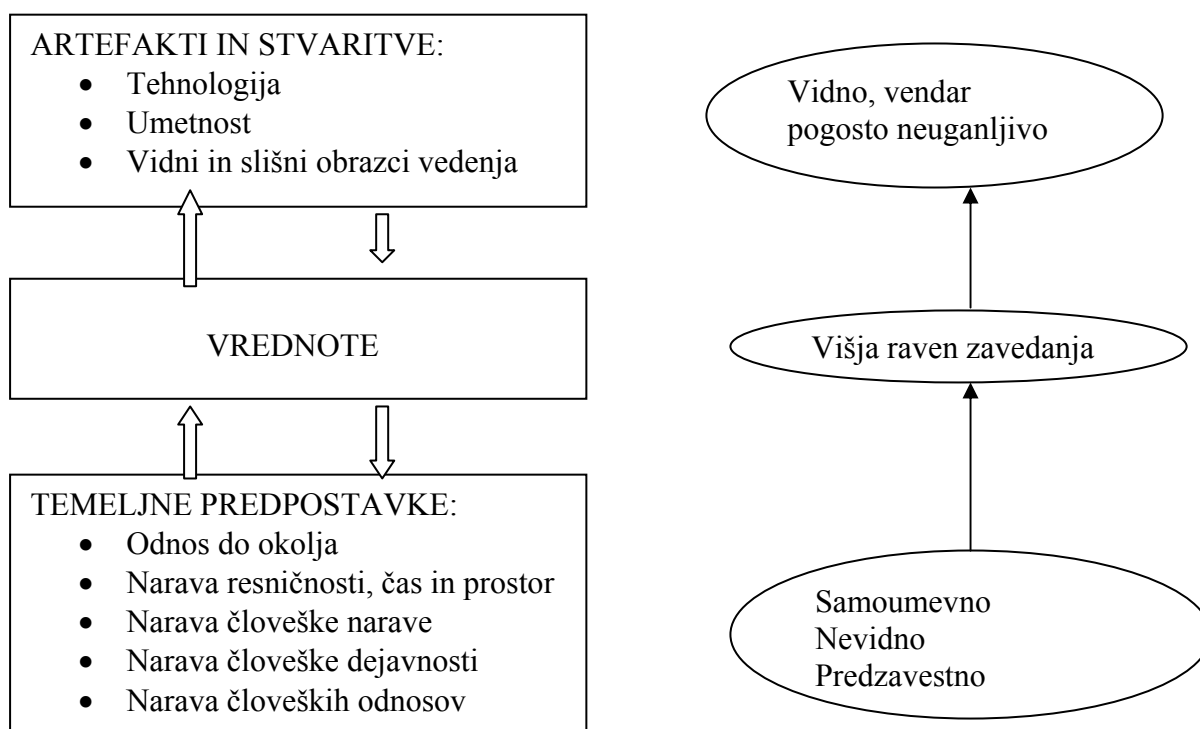
Schein (Mesner-Andolšek, 1995, str. 22-23) je organizacijsko kulturo razdelil na tri ravni (glej Sliko 1, na str. 10):

Prva raven sestoji iz verbalnega izražanja (jezik, zgodbe, miti), vidnih vedenjskih vzorcev zaposlenih ter proizvodov in tehnologije. Njeni sestavni deli tvorijo vidno raven kulture in niso nujno razumljivi. Na njih lahko vplivamo.

Drugo raven predstavljajo vrednote. Njihova skladnost s temeljnimi predpostavkami oblikuje občutek pripadnosti skupini. Vendar ni nujno, da so sprejete skladne z obstoječimi, kar se odraža v vedenju zaposlenih, ki lahko še vedno ostane nerazumljivo. Na njihovo oblikovanje nimamo toliko vpliva in so težje spremenljive.

Tretja raven se nanaša na samoumevne temeljne predpostavke in prepričanja kot nevidni in nezavedni del organizacijske kulture. Posamezniki so nagnjeni k temu, da delujejo ali se vedejo tako, kot jim narekujejo predpostavke. Te predpostavke sčasoma postanejo samoumevne in delujejo na nezavedni ravni. Med temeljne predpostavke (Kavčič, 1994, str. 180) sodijo: odnosi z zunanjim okoljem, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti in narava človeških odnosov. Njihovega izvora ne znamo pojasniti, zato je o njih mogoče le sklepati.

Slika 1: Ravni kulture in njihova interakcija po Scheinu



Vir: Kavčič, 1994, str. 179.

Na splošno lahko sestavine organizacijske kulture razdelimo na vidne, dostopne zunanjemu opazovanju in na nevidne, nezavedne (glej Sliko 1). Med **nevidne sestavine** uvrščamo elemente, o katerih lahko le sklepamo in jih Schein imenuje »temeljne predpostavke«.

Kavčič (1994, str. 180-182) med **vidne sestavine** organizacijske kulture uvršča:

- **Vrednote.** Vrednote so pomemben element kulture in osnova za njeno razumevanje. Vrednote imenujemo pojave in dejavnosti, ki jih ocenjujemo kot dobre, zaželene in pravilne v moralnem smislu. Predstavljajo merila za presojanje o ravnanju in nakazujejo pomembnost določenih stvari, za katere se družba zavzema. V najširšem pomenu jih delimo na individualne in skupinske. Podjetja definirajo svoje organizacijske vrednote oziroma vrednostni sistem. Večina vrednot je splošne narave, vendar ni sistemov, ki bi poskrbeli za dejansko ukoreninjenje vrednot v podjetje (Ložar, 2003, str. 53). Ni dovolj zgolj to, da so vrednote zapisane v izjavi o poslanstvu podjetja. Potrebno jih je sprejeti in delovati v skladu z njimi. Obstaja več razlogov, zakaj je razumevanje vrednot za proučevanje vedenja v organizacijah pomembno. Prvič, vrednote vplivajo na kognitivne procese (zaznavanje) in na vedenje. Drugič, spreminjanje z delom povezanih vrednot je temelj managerske revolucije, ki se v današnjem času odvija po vsem svetu (Pagon, str. 72). Ljudje so delu bolj predani, če je njihovo delo skladno z njihovimi vrednotami in sposobnostmi. Med vrednotami v podjetju so najbolj cenjene: doseganje dobička, rast in razvoj organizacije, skrb za kupce, zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev, zadovoljstvo zaposlenih, doseganje kakovosti proizvodov in storitev, produktivnost, delovne vrednote in podobno. Seveda je odvisno od vsakega podjetja posebej, katere vrednote bo postavilo v ospredje in katere se vodstvu ne zdijo odločilne za delovanje podjetja.
- **Norme** so kolektivna pravila delovanja in uravnavajo medsebojne odnose ter v družbeno življenje prinašajo red in ustaljenost. Predstavljajo način obnašanja, ki ga ljudje sprejemajo za normalnega znotraj določenega družbenega okolja. Sankcije so kazni za kršitelje norm.
- **Tipični načini vedenja**, značilni za določeno skupino ljudi. Predstavljajo tipične obrazce vedenja, ki se izražajo v »načinu, kako to delamo pri nas« in se po svojih značilnostih ločujejo od drugih skupin.
- **Vzorniki**, kot idealni voditelji, ustanovitelji ali člani organizacije, ki s svojim delovanjem, vedenjem in osebnostjo predstavljajo zaželen način delovanja v organizaciji. Ljudje se zgledujejo po tistih, ki jim želijo biti podobni. To jih vodi v življenju, motivira in predstavlja vzor, ki mu sledijo.
- **Običaji in obredi.** V organizacijah se oblikuje odnos do posameznih dogodkov, ki so posebnega pomena za organizacijo. Med njih štejemo proslave obletic, slovesnosti ob pomembnih dogodkih, večje uspehe, dosežke in nagrade. Tukaj se uvrščajo tudi pravila poslovnega obnašanja, osebna urejenost, odnos do dela, odnos do nadrejenih in do sodelavcev in odnos do uspeha posameznika.
- **Komunikacije.** Komunikacije imajo velik pomen za delovanje organizacije. V okviru kulture organizacije nas zanimajo predvsem neformalne komunikacije in odnos do formalnega komuniciranja. Odnos do komuniciranja se kaže v zaupanju zaposlenih formalnemu sistemu komuniciranja, v načinu pridobivanja pomembnih informacij ter v pomenu čenč in opravljanja, kroženja različnih govoric itd. Te pojave lahko delno štejemo k tipičnim obrazcem obnašanja, normam in vrednotam.

- **Proizvodi in storitve.** Sem štejemo vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. Eksplicitno (Ivanko, 1990, str. 182), v materializirani obliki, se kultura pokaže v delovanju, izdelkih (predmeti, naprave, tehnologija) in jeziku (komunikacije in odnosi). Preučevanje proizvodov in storitev je najtežji način za odkrivanje kulturne vsebine.

1.6. VPLIV NACIONALNE KULTURE

Kultura kot pojav se največkrat obravnava pri proučevanju dveh različnih narodov oziroma nacionalnih kultur. Vsak narod ima drugačne običaje, vrednote, šege in navade. To vpliva na njihov način življenja, govorjenje, izražanje, oblačenje, čustveno reakcijo, ki se posledično odražajo tudi pri načinu dela v organizacijah. Vsako podjetje deluje v okolju, katerega del je tudi nacionalna kultura. Ta določa primerne načine vedenja, opredeljuje odnose in pravila, ki usmerjajo ljudi pri delovanju v okviru nekega okolja. Spremembe v načinu obnašanja in življenja potrebne pri delovanju znotraj druge nacionalne kulture lahko pripeljejo do kulturnega šoka, ker mora posameznik prepoznati in osvojiti nove navade, ki se bistveno razlikujejo od navad v njegovi nacionalni kulturi. Vendar pa človek pri takšnih spremembah predvideva drugačnost, zato je šok manjši kot bi lahko bil (Capon, 2000, str. 137). Vloga nacionalne kulture se v poslovnem kontekstu izraža v odnosu do dela in časa, odnosu do žensk na visokih položajih, medsebojnih odnosih, prijateljstvu, načinu sklepanja pogodb (na primer: Azijcem in Arabcem se zdi žaljivo, da bi pisali pogodbe, sklenejo jih na podlagi prijateljstva in zaupanja), pomenu statusa, kodah oblačenja, veri (njen vpliv na sprejemljivost določenih izdelkov) in etiki (Vida, 2003, str.3). Managerji, ki so premeščeni v drugo državo se soočajo z novimi običaji in poslovnimi navadami in imajo lahko veliko težav pri adaptaciji kulturnih navad, kar se čez čas lahko pokaže v (ne)uspešnosti poslovanja. Velikokrat je kulturni vidik pri analiziranju uspešnosti poslovanja prezrt, saj se vzroke za neuspeh išče v drugih dejavnikih poslovanja (Capon, 2000, str. 137).

Organizacije predstavljajo del družbe. Ljudje, ki vstopajo vanje iz širše družbe, prispevajo organizaciji tudi del kulture, ki so jo pridobili v širši družbi. Kljub temu pa vsaka organizacija izoblikuje svojevrstno kulturo. Zagoršek in Štemberger (2005, str. 59) ugotavljata, da kultura vpliva na podjetje tudi preko konkurenčnega okolja, saj določa vedenje konkurentov, dobaviteljev, kupcev, državnih organov in razpoložljivost substitutov.

1.7. NASTAJANJE IN OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura se razvija kot posledica delovanja in mišljenja ustanovitelja podjetja ali drugih vplivnih in karizmatičnih oseb, ki so veliko prispevali k nastanku in rasti podjetja. Začetni oblikovalci kulture so običajno ustanovitelji ali lastniki podjetja, s svojimi vrednotami in stališči. Kasneje prenesejo skrb za ohranjanje in sprejemanje kulture na vodstvo. Proces nastajanja kulture je identičen procesu oblikovanja skupine v pomenu oblikovanja skupinske identitete članov organizacije (Mesner-Andolšek, 1995, str. 28).

Organizacijska kultura se izoblikuje čez čas, ko se člani skupine soočajo s podobnimi problemi in pri njihovem reševanju oblikujejo strategije, po katerih delujejo in le-te prenašajo na nove člane v organizaciji. Zaposleni ponotranjijo vrednote, stališča in način dela. Takrat postane kultura samoumevna in nevidna. Pogosto se je člani sploh ne zavedajo, saj temelji na globljih predpostavkah organizacije. Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju in negovanju ustrezne kulture podjetja imajo vodstveni in vodilni zaposleni v organizaciji. Običajno je to najvišje vodstvo, ki hote ali nehoče s svojim načinom delovanja, usmerjanja, oblikovanja vizije, poslanstva, strategije ipd., kreira organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura je lahko rezultat namernega delovanja, kadar kultura predstavlja vodstvu orodje za sistematično izboljšanje uspešnosti podjetja. Mehanizmi, ki jih uporablja za predočenje predpostavk kulture so: posvečanje pozornosti vodstva različnim vidikom organizacijskega življenja in nadzor na njimi; reakcije vodilnih na kritične dogodke v organizaciji; oblikovanje vloge vodje; kriteriji za napredovanje, kadrovanje in upokožitev. Posredni mehanizmi artikulacije in komunikacije kulture pa se izražajo v: organizacijski obliki in strukturi; sistemih in rutini; ureditvi prostorov v organizaciji; anekdotah o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji; formalnih stališčih in filozofiji organizacije (Mesner-Andolšek, 1995, str. 90-93). Vrhnje vodstvo sicer lahko določi opis idealne organizacijske kulture, vendar so zaposleni tisti, ki bodo to kulturo sprejeli ali zavrnili.

Perryer, Jordan in Schein navajajo različne dejavnike oblikovanja organizacijske kulture. Ti dejavniki omogočajo boljše razumevanje nastanka morebitnih razlik med želeno in obstoječo organizacijsko kulturo. Perryer in Jordan delita dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture v naslednje skupine (Zupan et al., 2005, str. 328-330):

- starost in spol,
- etnični dejavniki (nacionalna in regionalna kultura, jezik, vera, ipd.),
- etični dejavniki (vrednote, prepričanja, vedenje),
- dejavniki, ki so povezani z delovnim razmerjem (pravice zaposlenih v podjetju, status zaposlenega, motivacija zaposlenih, delovni izzivi, uvajanje novo zaposlenih, aktivnosti ravnanja s človeškimi viri),
- socialno-ekonomski dejavniki (dohodek, moč zaposlenih, izobrazba, moč subkultur znotraj podjetja),
- organizacijski dejavniki (vrednote lastnikov, zgodovina in tradicija podjetja, velikost podjetja, slog vodenja, vizija, poslanstvo, politika in strategija podjetja).

Avtorja ugotavljata, da imajo **moški** drugačen pogled na etična vprašanja kot **ženske**. Raziskave so pokazale, da moški pripisujejo večji pomen pravilom in pravičnosti, ženske pa medsebojnim odnosom, čustvom in skrbi. **Vpliv starosti** zaposlenih se odraža v izkušnjah in s tem različnim pogledom na iste stvari. Starejše generacije zaposlenih naj bi imele močnejša moralna načela. Starejši so bolj nagnjeni k stabilnosti in organiziranosti, mlajše generacije pa so bolj naklonjene novostim in tveganju, kar danes predstavlja prednost na delovnem mestu. **Etnični dejavniki** pridejo v ospredje v kulturah mednarodnih podjetjih. Nacionalna kultura ima velik vpliv predvsem na organizacijo v mednarodnih podjetjih, kjer skupaj trčijo moralne

vrednote posameznikov, ki pripadajo različnim etičnim skupinam. Med **dejavnike, povezane z delovnim razmerjem**, uvrščamo pravice zaposlenih, njihov status v podjetju, delovne izzive, motivacijo, uvajanje novo zaposlenih, možnosti napredovanja in razvoja zaposlenih ipd. Odražajo vrednote v podjetju, način delovanja in vedenja vodstva in ostalih zaposlenih. V okviru **socialno-ekonomskih dejavnikov** je status posameznika v kulturi določen z izobrazbo, dohodkom in močjo posameznika. **Organizacijski dejavniki** pa tako spodbujajo kot omejujejo nastajanje organizacijske kulture. Norme in vrednote, kot posledice strategije in načina vodenja usmerjajo delovanje zaposlenih. Kadar se ti dejavniki skladajo s pričakovanji zaposlenih, predstavljajo spodbude. Zavračanje uveljavljenih organizacijskih norm in vrednot pa povzroča, da ti dejavniki ovirajo oblikovanje zelene kulture.

Schein pa med dejavnike, ki vplivajo na nastanek in spreminjanje organizacijske kulture uvršča (Mesner-Andolšek, 1995, str. 79):

- skupinsko dinamiko,
- vodenje,
- učenje.

Organizacijsko kulturo določa **skupinska dinamika** oziroma skupinsko življenje, v katerem člani organizacije skupaj rešujejo probleme povezane z organizacijo. Skupina se začne oblikovati, ko njeni člani doživijo prvo močno skupno izkustvo in vzpostavijo skupni pomenski okvir. Člane povezujejo skupni pomeni in pogledi na delovanje v organizaciji. Čez čas se izoblikujejo skupne norme in prepričanja, ki jih usmerjajo pri delu.

Vodstvo ima s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo največji vpliv na oblikovanje organizacijske kulture. Njegova naloga je, da pazljivo in zavestno krepi zaupanje in medsebojno zanašanje, sodelovanje posameznikov in skupno odgovornost za izpolnitev naloge. To pomeni krepiti oziroma vzpostavljati kulturo podjetja (Kos, 2000, str. 172). **Vodenje** z jasno zarisano organizacijsko kulturo je usmerjeno k razvoju zelenega obnašanja zaposlenih in njihovega odnosa do podjetja in okolja, v katerem deluje. Na ohranjanje kulture ali pa na njeno spreminjanje lahko vodstvo neposredno vpliva z mehanizmi, kot so: kadrovanje, sistem nagrajevanja in sankcioniranje (Rozman, 2001, str. 134-135). Pozicija moči omogoča vodstvu, da pospešuje želeno ter zavira nezaželeno ravnanje z vplivanjem na sistem nagrad in sankcij. Sistem nagrajevanja lahko razkrije nekatera pomembna pravila in osnovne predpostavke kulture v organizaciji, saj tako ugotovimo, katero vedenje se smatra za željeno in katero za nezaželeno. Stališča, prepričanja in vizija vodstva usmerjajo delovanje organizacije. Vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo pogosto pokaže, zakaj organizacija deluje, tako kot deluje. Vendar pa je pomembno vedeti, da formalno vodstvo ni tisto, ki bi pri oblikovanju kulture v organizaciji imelo zadnjo besedo. Pozicija moči mu res daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanij in načina delovanja organizacije. Pri procesu nastajanja kulture pa imajo velik vpliv tudi zaposleni, tako v vlogi neformalnih oblikovalcev kulture kot s svojim delovanjem v organizaciji, kajti kultura ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, temveč se razvija skozi družbeno delovanje (Mesner-Andolšek, 1995, str. 89).

Kulturo lahko opredelimo kot proizvod skupinskega **učenja** (Mesner-Andolšek, 1995, str. 79). Zaposleni pridobijo določeno znanje, ki ga potrebujejo pri vsakodnevnem delovanju in obnašanju v organizaciji. Poznamo dva tipa učenja (Mesner-Andolšek, 1995, str. 85-88):

- *Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če deluje dlje časa.* Proces učenja se zaključi tako, da se uspešna rešitev problema ponovi vedno, ko se pojavi isti problem. Rešitev problema se pokaže v določenem načinu obnašanja, zaznavanja ali mišljenja. Deluje lahko samo občasno, vendar jo zaposleni kljub temu uporabljajo pri svojem delovanju. Podobno se zgodi, ko naučena rešitev, zaradi sprememb v organizaciji ali v njenem okolju, ni več primerna. Zaposleni jo še vedno uporabljajo, čeprav ne reši problema. Razlog za takšno vedenje se skriva v odporu zaposlenih do sprememb, ki narekujejo drugačno delovanje, razmišljanje in vedenje. Nov način dela in reševanje problemskih situacij, pa prinaša negotovost in strah. Zato na probleme še vedno odgovarjajo na ustaljen in naučen način.
- *Učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice.* Ta mehanizem učenja nauči zaposlene, kako morajo razmišljati, delovati in se obnašati, da preprečijo situacije, ki povzročajo napetosti. Temelji na učenju na podlagi poskusov in napak. Rezultat učenja skupine je izogibanje situacijam, ki proizvajajo napetost, ne da bi se pri tem sploh prepričali, ali nevarnost dejansko obstaja.

1.8. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Sprememba kulture v organizaciji postane neizogibna, ko se v organizaciji pojavijo krizne situacije ali dogodki, ki prekinejo rutino dotedanjega načina dela, večje težave ali je celo ogrožen njen nadaljnji obstoj. Schein ugotavlja, da je v času nastanka in zgodnje rasti organizacije kultura družbeno lepilo, ki drži organizacijo skupaj; kasneje postane kultura delno funkcionalna in delno nefunkcionalna; v kasnejšem obdobju pa vsebuje veliko disfunkcionalnih elementov in nujnost sprememb je takrat največja (Mesner-Andolšek, 1995, str. 109). Oblikovanje nove strategije zahteva spremembo organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. Takrat se kultura lahko pojavi kot pospeševalec ali pa zaviralec novih strategij (Mesner-Andolšek, 1995, str. 138). Proces spreminjanja kulture je zelo težaven, saj se zaposleni običajno ne zavedajo kulture v svoji organizaciji. Kultura je pojav, ki ga je težko preoblikovati z zavestno, planirano akcijo. Vodilni se morajo zavedati, da s svojim delovanjem sprožajo simbolne posledice, ki se nato odrazijo v delovanju ostalih članov (Mesner-Andolšek, 1995, str. 126). Vsaka kultura organizacije odraža svoje značilnosti, kot so stil vodenja, strateški plani, sistem nagrajevanja, vrednote ipd. Sprememba kulture organizacije pa zahteva identifikacijo teh elementov in njihovo spremembo oz. prilagoditev. To pa predstavlja ključni izziv za tiste, ki v organizacijo vpeljujejo novo kulturo.

Za preoblikovanje kulture potrebujemo ključno osebo z vizijo in sposobnostjo predstavitve načrtovanih sprememb ostalim članom organizacije. Vodstvo mora narediti pregled preteklih napak pri načrtovanju razvoja organizacije (Frost, 1985, str. 86). Vplivanje na spremembo

kulture je poleg nove vizije kulture odvisno tudi od primerne strategije in akcijskih načrtov. Treba je uvesti pristope, ki vodijo k vzpostavitvi, ohranjanju in vzdrževanju nove vizije. Kot sem že omenila, imajo pomembno vlogo pri oblikovanju ustrezne kulture vodstveni in vodilni zaposleni, ki morajo kulturo podjetja uveljavljati z vzornim načinom obnašanja, stilom vodenja, jasnim podpiranjem organizacijskih vrednot in norm in ne le z avtoriteto in verbalnim sklicevanjem na želeno kulturo. Tudi sami morajo delovati v skladu s sprejetimi vrednotami in predstavljati vzor ostalim zaposlenim. Žal izkušnje številnih podjetij kažejo, da bo potrebna radikalna sprememba dosedanjih organizacijskih kultur, za katere je značilno predvsem nezaupanje zaposlenih, izogibanje delu, pasivnost in negativen odnos do vodstva.

Mnenja analitikov glede možnosti načrtnega spreminjanja kulture v organizaciji se razhajajo (Mesner-Andolšek, 1995, str. 136-138). Nekateri trdijo, da se zaradi narave kulture, ki nastane spontano iz neformalne interakcije, tudi sprememba kulture pojavi spontano. Drugi so mnenja, da kulturne spremembe lahko načrtno vpeljemo v organizacijo, vendar gre za postopen in težaven proces. Zopet drugi zagovarjajo stališče, da se sprememba kulture lahko uvede s pomočjo pristopa vodenja, ki temelji na spremembi obstoječih procesov in učenja v organizaciji. Nekateri analitiki dvomijo v možnost spreminjanja organizacije, ker je skrita, težko določljiva in jo je težavno obvladovati. Trdijo, da je malo posameznikov, ki so zmožni spreminjati kulturo s tehnikami, ki so zelo kompleksne. Razlog za težavno spreminjanje je tudi emocionalni vidik kulture. S pomočjo kulture ljudje obvladujejo probleme, zato se nastale kulture oklepajo in je ne želijo spremeniti.

Prevladuje prepričanje, da organizacijskih sprememb ni mogoče izvesti brez sprememb v organizacijski kulturi, saj je sprememba kulture del organizacijskih sprememb (Kavčič, 1994, str. 198). Kultura organizacije teži k ohranjanju obstoječega in se upira spremembam v organizaciji. Uvajanje novih poslovnih konceptov zahteva spremembe obnašanja, vrednot, ideologije in korporacijske filozofije. Številne študije navajajo zanemarjanje organizacijske kulture kot najpogostejši razlog za neuspešno uvajanje sprememb v podjetju. Pogosto je razlog za neuspele prevzeme in združitve v neusklajenosti organizacijskih kultur (Capon, 2000; Lisjak, 2005; Zagoršek, Štembergar, 2005; Zupan et al., 2005). Veliko podjetij kulturi ne posveča dovolj pozornosti, zato lahko pri vzpostavljanju novega podjetja različnost kultur dveh podjetij trči in pri tem povzroči velike organizacijske probleme. Sam proces analiziranja in spreminjanja kulture zahteva sistematičen pristop. Z analizo kulture se ugotavlja, ali obstoječa kultura omogoča doseganje postavljenih ciljev. Sledi delovanje v smeri ohranjanja ali oblikovanja nove kulture. V večini primerov je takšen pristop sestavljen iz (Vila, Kovač, 1998, str. 277):

- analize obstoječe organizacijske kulture,
- vrednotenja kulture,
- oblikovanja kulture oziroma uvedbe nove kulture. To je faza oblikovanja preko katere spreminjamo ali vzdržujemo obstoječo organizacijsko kulturo.

1.8.1. ANALIZA KULTURE PODJETJA

Osnovni namen analize kulture je prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture (Rozman, 2001, str. 138). Z analizo kulture ugotavljamo značilnosti kulture podjetja in njeno ustreznost glede na različne dejavnike. Ti dejavniki so: *dejavniki okolja* (tehnološke, ekonomske, družbene in kulturne determinante okolja), *dejavniki managementa* (cilji, strategije, strukture, procesi in stil vodenja) in *ključni dejavniki kulture* (osebne značilnosti managerjev, običaji, simboli in komuniciranje). Namen proučevanja teh dejavnikov je ugotovitev stopnje homogenosti doseženih rezultatov o vrednotah, normah in videnju podjetja (Rozman, 2001, str. 139).

Analiza kulture tako sestoji iz treh korakov:

1. korak: ugotavljanje obstoječe kulture,
2. korak: ugotavljanje želene kulture,
3. korak: ugotavljanje morebitnih odstopanj.

Običajne tehnike proučevanja organizacijske kulture, ki se uporabljajo pri analizi kulture so: analiza dokumentov podjetja, vprašalniki, pogovori oz. intervjuji, opazovanje sestankov in obhodi podjetja. Wilkins in Patterson povzemata pogost pristop k analizi kulture, kjer se izpostavijo sledeča vprašanja: Kakšna je strateška usmeritev podjetja? Kakšna je obstoječa kultura v organizaciji? Razlike med obstoječo in želeno kulturo? Kakšni so možni ukrepi za zmanjšanje te razlike? (Seel, 2001).

1.8.2. VREDNOTENJE KULTURE PODJETJA

Pri vrednotenju kulture podjetja najprej preučimo zahteve glede organizacijske kulture, ki izvirajo iz ciljev, strategij podjetja in drugih vplivnih dejavnikov. V nadaljevanju pa ugotavljamo ujemanja ali razhajanja med zahtevami ter obstoječo kulturo.

1.8.3. OBLIKOVANJE KULTURE PODJETJA

Oblikovanje kulture podjetja sestoji iz opredelitve razhajanj glede zahtev organizacijske kulture, izdelave osnov za oblikovanje zelene organizacijske kulture, aktivnega oblikovanja organizacijske kulture (akcijski načrt) ter kontrole poteka uresničevanja akcijskega načrta. Pri oblikovanju kulture podjetja izhajamo iz rezultatov predhodnih faz. V primeru ujemanja strategije in ugotovljene organizacijske kulture je delovanje usmerjeno k ohranjanju obstoječe kulture. Kadar strategija in kultura nista usklajeni, je potrebno spreminjanje kulture. V primeru, ko v organizaciji ne obstaja izrazita kultura, je način oblikovanja usmerjen k razvijanju kulture.

Slika 2: Oblikovanje kulture podjetja

Ugotovljeno stanje kulture	Ukrepi za oblikovanje kulture
a) Strategija in kultura se skladata	⇒ Ohranjanje kulture
b) Strategija in kultura nista usklajeni	⇒ Spreminjanje kulture
c) Izrazita kultura ne obstaja	⇒ Razvijanje kulture

Vir: Rant, 2003, str. 14.

Oblikovanje oziroma spreminjanje organizacijske kulture mora potekati po sistematičnem postopku, ki obsega oblikovanje tima, obveščanje sodelavcev o vsebini dela skupine, priprava ključnih posameznikov za simbolno obnašanje in uvajanje ukrepov za sprejem novega načina dela in obnašanja v podjetju (Vila, Kovač, 1998, str. 280). Ključni ljudje pri oblikovanju organizacijske kulture so člani vodstva.

1.9. UVAJANJE SPREMEMB V KULTURI

Novo nastala kultura se lahko oblikuje na dva načina (Mesner-Andolšek, 1995, str. 147):

- Z nameravano in premišljeno spremembo. Nova strategija in ideologija vplivata na oblikovanje novih kulturnih form, ki vplivajo na zaposlene.
- S spontanim pojavljanjem kulture in njenih oblik v družbeni interakciji, ob reševanju problemov notranje integracije in zunanje adaptacije ter njenim ohranjanjem kot delom skupnega mišljenja. Na preoblikovanje kulture organizacije vplivajo vsi zaposleni s tem, da so njeni člani.

Literatura navaja različne načine, pristope in napotke za spreminjanje organizacijske kulture. Mesner-Andolškova (1995, str. 138) med najpogostejše načine induciranja kulturnih sprememb uvršča: kadrovske spremembe, poskus neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih, spreminjanje obnašanja, spremembe struktur, sistemov in tehnologij ter spreminjanje zunanje podobe organizacije.

Kadrovske spremembe so pomemben del procesa spreminjanja kulture. Dotok novih ljudi v organizacijo predstavlja možnost uvajanja novih stališč, prepričanj in načinov obnašanja, posebej če gre za ljudi na ključnih položajih. Prav tako je odhod ključnih posameznikov z drugačnimi stališči eden izmed pomembnih pospeševalcev spremembe kulture podjetja. Spremembe ljudi na odločilnih položajih in s tem sprememba načina vodenja, lahko prinesejo nove ideje in vizije, ki spodbujajo kulturne spremembe.

Za **poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih** so vodstvu v pomoč sledeče metode:

- *Oblikovanje vlog*, s pomočjo katerih posamezniki na vodilnih položajih v podjetju lahko predstavljajo vzor zaposlenim glede zaželenih stališč in načinov delovanja.

- *Participativne oblike uvajanja sprememb*, v obliki skupinskih razgovorov, krožkov kvalitete, dajanju napotkov ipd. Predstavljajo pogosto uporabljene metode za oblikovanje skupnih prepričanj in stališč v organizaciji.
- *Formalno komuniciranje* je največkrat uporabljen način za uvajanje sprememb. Vodstvo poskuša vplivati na stališča zaposlenih z vsemi vrstami komunikacij, od pisnih, vizualnih, do elektronskih, v obliki sestankov, predavanj, bilteni ipd.
- *Svetovanje* uporabijo v organizacijah, ko formalne komunikacije ne predstavljajo več primerne načina vplivanja na zaposlene. Poslužujejo se ga predvsem v kompleksnih okoliščinah. Na primer, za povečanje medsebojnega zaupanja ter pri večjem odpuščanju zaposlenih.
- *Izobraževanje* omogoča, da vodstvo z novimi spretnostmi in znanjem spremeni poglede na svoje sposobnosti in na reševanje vsakdanjih problemov v organizaciji.

Na spreminjanje organizacijske kulture se lahko vpliva s **spreminjanjem struktur, sistemov in tehnologij** (Mesner-Andolšek, 1995, str. 143-144):

- *Prestrukturiranje* je lahko vzvod za kulturno spremembo v organizaciji. Formalna struktura namreč vpliva na potek dela, funkcionalno združevanje ljudi in komunikacije. Vendar pa strukturne spremembe niso ravno najboljše orodje za spreminjanje kulture, ker je struktura bolj posledica kot vzrok kulture v organizaciji.
- *Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja*. Spreminjanje obstoječih sistemov vpliva na usmerjanje delovanja v organizaciji in predstavlja formalni mehanizem za oblikovanje in sporočanje kulturnih predpostavk. Vodstvo jih uporablja za ojačanje kulturnih predpostavk in njihovo utelešenje v sistemih in strukturah organizacije, s samim sistemom nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja. Če želi vodstvo na primer spremeniti stališča glede kakovosti v organizaciji, mora nujno prilagoditi, oziroma spremeniti tudi sisteme nagrajevanja in izobraževanja.
- *Tehnološke spremembe*. Novi načini ravnanja, ki jih zahtevajo nove tehnologije lahko vodijo do preoblikovanja prepričanj, vrednot in predpostavk.

Z **novo zunanjo podobo** želijo podjetja vplivati na oblikovanje pozitivnih stališč zaposlenih, kupcev in ostale javnosti.

2. POVEZAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE S POSLOVNO USPEŠNOSTJO PODJETJA

Večina avtorjev, ki proučuje koncept organizacijske kulture s pragmatičnega vidika, opozarja na povezanost organizacijske kulture z uspešnostjo poslovanja podjetja (Rozman, 2001, str. 134). Organizacijska kultura ima pomemben vpliv na uspešnost podjetja, čeprav se managerji v veliki večini ne zavedajo pomembnosti tega koncepta. Če je usklajena s strategijo, lahko celo predstavlja vir konkurenčne prednosti podjetja. Neusklajenost kulture pa lahko ovira uvajanje naprednih sprememb v podjetju (Zagoršek, Štemberger, 2005, str. 58). Vsaka organizacija želi vzpostaviti kulturo, ki bi v največjem možnem obsegu zasledovala strateške

poudarke in usmeritve podjetja. Kako doseči kulturo podjetja, ki bi podjetje vodila k večji uspešnosti?

S proučevanjem vpliva organizacijske kulture na uspešnost se teoretiki ukvarjajo že od osemdesetih let prejšnjega stoletja. Da bi organizacija funkcionirala učinkovito, mora razviti jasno in močno kulturo. Zanimiv je sledeči ilustrativen primer, ki ponazarja moč organizacijske kulture (Cameron, Quinn, 1998, str. 10-13). Obrat General Motorsa v Fremontu v Kaliforniji je vse do leta 1982 posloval izredno slabo, zato so se odločili, da ga zaprejo. Absentizem je tega leta dosegel 20 odstotkov, proizvodnjo so prekinjale stavke delavcev, vsako leto je bilo zabeleženih približno 5.000 pritožb s strani delavcev, kar je približno ena pritožba na delavca na leto, glede na število zaposlenih. Uvedeni so bili številni programi za izboljšanje poslovanja, vendar so kakovost, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih še vedno ostali na nizki ravni. Konflikt med delavci in managementom je ostal. Kasneje je japonsko podjetje Toyota prevzelo propadel obrat. Leta 1985 so obrat ponovno odprli. Upravljanje je prešlo v roke japonskih managerjev, delavci pa so ostali ameriški. Posledica novega načina vodenja, kjer so posamezne proizvodne linije upravljali samostojni timi delavcev, je vodila do izoblikovanja močne organizacijske kulture in dramatičnega izboljšanja poslovanja. Rezultat: po letu delovanja, konec leta 1986, je 2.500 zaposlenih proizvedlo približno enako kot prej 5.000 zaposlenih, absentizem pa se je zmanjšal na 2 odstotka. Seveda je na ta neverjeten preobrat v poslovanju vplivalo več dejavnikov, ključen pa je spremenjen odnos do zaposlenih in osebna odgovornost zaposlenih za svoje področje dela. Nov način vodenja je preoblikoval odnos zaposlenih do dela in vrednot v podjetju. Pred združitvijo so bili delavci nemotivirani, nezainteresirani za delo, produktivnost je bila zelo nizka. Delavci so imeli negativen odnos do dela in nadrejenih. Njihovo nezadovoljstvo je bilo na tako nizki ravni, da so načrtno ovirali delo in kakovost. Drugačen način vodenja, mišljenja in organizacijske vrednote, so vodile do sprememb njihovega obnašanja in njihove vloge v podjetju. Uvedba nove organizacijske kulture je pripeljala do večje produktivnosti, kakovosti učinkovitosti in morale.

Primer je nazorno pokazal, da predstavlja organizacijska kultura pomembno orodje za doseganje zelenih rezultatov. Ima velik učinek na uspešnost organizacije, ker vpliva na način, kako se sprejema odločitve, na rabo človeških virov, odzive organizacije na okolje (Zagoršek, Štemberger, 2005, str. 65), produktivnost in počutje na delovnem mestu. Obstajajo številne študije, ki poročajo o pozitivni korelaciji med organizacijsko kulturo in ekonomsko uspešnostjo organizacije. Primer je raziskava Kottlerja in Hesketa o povezavi kulture in ekonomskih rezultatov podjetja. Raziskava je vključevala več kot 200 ameriških podjetij, za katere sta avtorja določila moč kulture ter proučevala njen vpliv na ekonomske rezultate posameznih podjetij (Brižno poduzeče, 2004).

S pojmom uspešnosti podjetja so povezani pojmi, kot so produktivnost, učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost, fleksibilnost, razvoj in preživetje podjetja (Pagon, str. 45). Uspešnost organizacije se na kratek rok pokaže v produktivnosti in učinkovitosti organizacije, zadovoljstvu njenih članov, srednjeročno se odraža skozi fleksibilnost in rast ter razvoj

organizacije ter dolgoročno v njenem preživetju. Organizacijska kultura prispeva k uspešnosti podjetja tedaj, ko izpolnjuje zahteve podjetja in istočasno omogoča zaposlenim zadovoljevanje individualnih potreb. Potrebna je usklajenost ciljev posameznika s cilji podjetja. Močna in ustrezna kultura podjetja ustvarja okolje v organizaciji, kjer so zaposleni motivirani in usmerjeni k zasledovanju organizacijskih ciljev ter pri tem uresničujejo svoje cilje. Njihovo delo jih razveseljuje in jim prinaša občutek pripadnosti podjetju, zato so pripravljeni storiti za podjetje več, kot se od njih zahteva.

Odlična organizacijska kultura ni vidna zgolj v simboliki, ki največkrat odraža položaj posameznikov v podjetju (službeni avto, velikost in opremljenost pisarne), višini plače, priznanjih, napredovanju, radodarnih letnih dopustih in ugodnostmi socialnega zavarovanja. Pomembne so predvsem kvalitete v nematerialnih stvareh, ki so zakoreninjene v organizaciji (Würth, 1995, str. 305). Ljudje čedalje bolj težijo k izpopolnitvi življenja in kvalitetnemu preživljanju prostega časa. V današnji tržni družbi mora biti kakovost življenja zagotovljena tudi s strani podjetij, saj ljudje v njih preživijo največ svojega časa. Rezultat bodo zadovoljni zaposleni, kar se bo odražalo v večji kakovosti in produktivnosti na delovnem mestu. Za veliko ljudi podjetje, kjer delajo, predstavlja mesto socializacije in druženja. Želijo zapolniti vrzel v privatnem življenju, ki jim ne nudi zadovoljstva, z uspešnostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu, seveda če jim za to podjetje nudi pogoje. To so razlogi za negovanje korporacijske kulture, ki omogoča podjetju doseganje uspešnosti na trgu.

Prav tako je za uspešnost vpeljane strategije potrebna usklajenost med strategijo in kulturo organizacije. Uresničevanje strategije poteka preko operativnega dela in zaposleni se sami odločajo ali bodo pri reševanju vsakodnevnih problemov upoštevali strateške usmeritve ali ne. Različne strategije implicirajo različne organizacijske kulture, saj vsaka strategija zahteva določen način obnašanja in odzivanja. Zato je pomembno, da vodstvo in vodilni zaposleni z zavestnim oblikovanjem organizacijske kulture poskušajo vnesti strateško obnašanje v vsakodnevno delo (Vila, Kovač, 1998, str. 276). Usklajenost med strategijo in kulturo določa, ali bo organizacijska kultura pripomogla k uspešni realizaciji ali pa zavirala udejanjanje sprejete strategije podjetja.

Izsledki raziskav o povezanosti organizacijske kulture in uspešnosti organizacij, kljub naraščanju raziskovanja področja organizacijske kulture, niso enotni glede kakovosti in moči, s katero vpliva organizacijska kultura na uspešnost podjetja. Iz dosedanjih preučevanj je mogoče povzeti sledeče (Kavčič, 1994, str. 196-198):

- *Povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura.* Kot je bilo že omenjeno, raziskovalci uporabljajo številne različice definicije organizacijske kulture, zato tudi prihaja do odstopanj njihovih izsledkov, ki se kažejo kot pozitivna ali negativna korelacija s kazalci uspešnosti poslovanja. En tip raziskav je usmerjen na norme v organizaciji. Čim močnejše so norme med zaposlenimi in vodstvom, tem močnejši vpliv imajo na uspešnost podjetja. Kritika takšnih raziskav je, da je prepričanje zaposlenih lahko podlaga za določeno

obnašanje, vendar ni edina osnova. Drug tip raziskav preučuje način vodenja kot simbolno dejavnost. Simboli dajejo posameznikom globlji pomen in vplivajo nanje na podzavestni ravni, vključujejo pa tudi čustveno izražanje. Kritiki trdijo, da povezava ni enoznačno dokazana. Tretji tip raziskav izhaja iz Scheinove definicije organizacijske kulture, ki poudarja temeljna prepričanja. Le-ta se povezujejo z vrednotami in proizvodi oziroma storitvami. Kulturo povezujejo s pojavi, kot so: združevanje podjetij, propad podjetij, stopnja diverzifikacije, uvajanje nove tehnologije, konflikti med skupinami, težave pri komunikacijah, težave s socializacijo in produktivnostjo. Vendar pa vzročna povezava med temi sestavinami organizacijske kulture in organizacijsko učinkovitostjo ni dokazana. Drugi tipi raziskav pojmujejo kulturo kot socialno posredovane tipe obnašanja. Kultura na splošni ravni je verjetno povezana z organizacijsko uspešnostjo, saj je kultura povezana z vsemi vidiki organizacije, izsledki in povezave pa so dvomljivi.

- *Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje.* Ta smer raziskovanja razumeva organizacijsko kulturo kot lastnost organizacije (organizacija ima kulturo). Najbolj znana raziskava na tem področju je raziskava Petersa in Watermana. Izmed osmih značilnosti, ki so skupne najbolj uspešnim ameriškim podjetjem, zajetim v raziskavo, sta štiri povezala z organizacijsko kulturo (nagnjenost k akciji, nagnjenost k strankam, avtonomijo in notranje podjetništvo, produktivnost prek ljudi in močne temeljne vrednote). Obstajajo tudi številne druge raziskave, ki so ugotovile pozitivno korelacijo med organizacijsko kulturo in nekaterimi kriteriji gospodarske uspešnosti. Ni pa enotnega mnenja o tem, kakšna je organizacijska kultura gospodarsko uspešnih organizacij.

3. RAZISKOVANJE IN MERJENJE KULTURE

Raziskovanje in analiza organizacijske kulture predstavljata težavno nalogo. Kulturo je težko proučevati, saj se poleg namernega oblikovanja razvije tudi nezavedno, skozi delovanje zaposlenih in vplivom njihovih osebnih vrednot (Zupan et al., 2005, str. 328). Pri analizi organizacijske kulture je potrebno izhajati iz pregleda stanja strategije, organizacijskih ciljev, vrednot in delovanja. Običajno rezultat takšnega pregleda pokaže spremembe v prepričanjih, stališčih in obnašanju, ki so potrebne za večjo uspešnost organizacije. Način merjenja organizacijske kulture je odvisen od njenega empiričnega preučevanja. Zaradi različnih pogledov na koncept organizacijske kulture, je različno tudi njeno empirično preučevanje.

Večina teoretikov obravnava povezavo kulture z organizacijo na dva načina. Nekateri razlagajo *kulturo kot lastnost organizacije, kot nekaj, kar vsaka organizacija ima* in jo je mogoče tudi meriti. Dimenzije merjenj so običajno (Kavčič, 1994, str. 194-195): vrednote, rituali, vzorniki, zgodbe, simboli, miti o organizaciji ter proizvodi in storitve.

Tehnike merjenja vrednot so na primer (Kavčič, 1994, str. 195):

- spraševanje, preizkušanje in opazovanje obnašanja članov organizacije;
- analiza lastnosti vzornikov v organizaciji;
- analiza sloganov, parol in izrekov, ki so pomembni za organizacijo;

- analiza organizacijske filozofije, poslanstva podjetja;
- proučevanje organigrama podjetja, retorike, poslovanja s strankami in drugih indikatorjev kulture v podjetju.

Nasprotniki tega pogleda na kulturo so tisti, ki *razumejo organizacijsko kulturo kot proces. Organizacija je kultura*. Tu postane preučevanje kulture bolj težavno.

Schein, kot eden izmed tako mislečih avtorjev, navaja sledeče načine preučevanja organizacijske kulture (Kavčič, 1994, str. 196):

- Analiziranje socializacije novih članov organizacije. Slabost tega pristopa je, da ne moremo ugotoviti elementov kulture, ki novim članom še niso bili posredovani.
- Analiziranje odzivov na pomembne dogodke, ki so zaznamovali organizacijo, s pomočjo intervjujev in dokumentov.
- Analiziranje vrednot, prepričanj, ciljev, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture.
- Analiziranje odstopanj ali nerazumljivih dogajanj v organizaciji, ki so bila zapažena tekom intervjujev.

Iz navedenega lahko povzamem, da proučevanje kulture organizacije temelji na kvantitativnem pristopu (z anketami, anketnimi vprašalniki) ali kvalitativnem pristopu (fokusne skupine, intervjuji (razgovori), opazovanje, obhodi organizacije). Da bi zajeli kar največ relevantnih podatkov o proučevani kulturi, je najboljša kombinacija kvantitativnega in kvalitativnega pristopa. Kombinacijo obeh pristopov sem tudi uporabila pri analiziranju kulture v podjetju Wuerth, saj omogoča pridobitev osnovnih informacij z vprašalnikom, nato pa še njihovo nadgradnjo z razgovorom s ključnimi zaposlenimi v podjetju.

3.1. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tipologije predstavljajo pogost pristop raziskovanja organizacijske kulture. Omogočajo poenostavitev realnosti, grafično predstavljivost in primerjavo organizacijske kulture s tipičnimi kulturami. Tipologija je poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s pomočjo modela. Model pa predstavlja zavestno konstrukcijo, ki je zgrajena na podlagi različnih teorij. S proučevanjem organizacijske kulture so posamezni avtorji prišli do teoretskih spoznanj, ki so jih vključili v svoje modele. Tako so nastale številne tipologije organizacijske kulture, običajno na podlagi opredelitve ene ali dveh dimenzij. Vzrok številnih različic modelov in tipologij kulture je v tem, da je organizacija kompleksen in obsežen pojem. Ker je nemogoče zajeti vse relevantne dejavnike, je za določitev in ocenjevanje organizacijske kulture bistveno osredotočenje na ključne dimenzije, ki jih želimo proučevati.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila tipologije, ki se pogosto uporabljajo pri analiziranju organizacijske kulture.

3.1.1. ANSOFFOVA TIPOLOGIJA

Tipologija, ki jo je leta 1979 razvil Ansoff, je ena najvplivnejših tipologij. Loči pet različnih tipov organizacijske kulture: stabilni, reaktivni, anticipativni, eksploativni in usklajevalni. Razlikujejo se po odnosu do drugih članov, odnosu do časa in naklonjenosti do tveganja.

V **stabilnem tipu kulture** je za člane podjetja značilna introvertiranost, usmerjenost v preteklost, nenaklonjenost spremembam in ohranjanje statusa quo.

Pri **reaktivnem tipu kulture** pa njeni člani kljub introvertirani usmerjenosti, posvečajo največ pozornosti sedanjosti in ne preteklosti ter so bolj nagnjeni k tveganju, ki ga prinašajo spremembe.

Anticipativna kultura usmerja svoje člane, tako navznoter, kot navzven. Poudarek je na planiranju. Tveganju so naklonjeni le, če imajo popolno zaupanje.

V **eksploativni kulturi** člani nenehno iščejo spremembe, da bi se tako izognili nepričakovanim nevarnostim. Usmerjeni so navzven.

Člani **usklajevalnega tipa kulture** so usmerjeni navzven, v prihodnost in so proaktivni.

3.1.2. TIPOLOGIJA PO HANDYJU IN HARRISONU

Handy je tipologijo razvil leta 1979, Harrison pa jo je kasneje dopolnil (Rozman, 2001, str. 136). Ta tipologija razlikuje naslednje tipe organizacijskih kultur: kultura moči, kultura vlog, kultura nalog in kultura osebnosti.

Kultura moči je grafično prikazana kot pajčevina. Za podjetje s takšno kulturo je značilna težnja po obvladovanju okolice. Člani ne odobravajo nasprotovanja. Med vodilnimi delavci podjetja vlada »zakon džungle«. Slabost kulture moči se pokaže z rastjo podjetja, saj je takšen tip kulture z velikostjo bolj ranljiv. Prednost je v fleksibilnosti, ker se razmeroma uspešno odziva na spremembe.

Kultura vlog je simbolno ponazorjena kot grški tempelj. Odseva vloge, ki jih imajo zaposleni v večjih, zrelih podjetjih. Temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Poudarek je na hierarhiji in položaju posameznika v organizaciji. Delo poteka s pomočjo opisa delovnih mest, z navodili in upoštevanjem pravil. Je močno formalizirana. Delo je za vsakega posameznika točno določeno, zato se takšne organizacije razvijejo v trdno in predvidljivo organizacijo, osnovano na rutini dela. Ta tip kulture je uspešen, le dokler deluje v stabilnem okolju.

Kultura nalog je prikazana z mrežo. Podjetje je usmerjeno v doseganje ciljev. Vsi procesi in strukture so podrejeni tem ciljem. Strokovno znanje je glavni vir moči podjetja in omogoča, da se podjetje uspešno odziva na spremembe v okolju. Za kulturo nalog je značilno timsko delo. Ta tip kulture se večinoma oblikuje v podjetjih, kjer se ukvarjajo s problemskimi

vprašnji, ki so vezana na določen projekt. Prednost te kulture je velika fleksibilnost, pomanjkljivost pa so visoki stroški in velika poraba časa za delo na projektih.

Kultura osebnosti je tip organizacijske kulture, ki ga je Handy prikazal v obliki protoplazme. Podjetje, ki temelji na tej kulturi obstaja zgolj zaradi zadovoljevanja potreb njenih članov, brez katerih organizacija ne bi mogla delovati. Vpliv avtoritete je majhen. Odločanje temelji na soglasju. Prednost te kulture je visoka motiviranost njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu vodilnih oseb.

3.1.3. TIPOLOGIJA PO DEALU IN KENNEDYJU

V zadnjih letih je tipologija po Dealu in Kennedyju vzbudila veliko zanimanja (Rozman, 2001 str. 136). Deal in Kennedy sta proučevala več sto podjetij in prišla do sklepa, da obstajajo štiri osnovne vrste kulture: prodajna (poslovna), špekulacijska, procesna in sistemska. Tip kulture sta določila na osnovi kombinacije dveh dimenzij: tveganja poslovnih aktivnosti (veliko-majhno) ter hitrosti povratnih informacij o uspešnosti poslovanja (hitra-počasna).

V **prodajni (poslovni) kulturi** je tveganje relativno majhno, povratna informacija je hitra. V ospredju je pragmatičnost. Usmerjenost k hitremu odločanju, timsko delo in razvijanje občutka pripadnosti so glavne značilnosti te kulture. Poudarek je na kvantiteti, kar lahko vodi v slabšo kakovost.

Za **špekulacijsko kulturo** je značilno veliko tveganje in hitra povratna informacija. Temelji na hitrem zaslužku, hitrosti odločanja in ukrepanja ter konkurenčni kreativnosti. Je podjetje posameznika, ki želi uspeti.

Procesna kultura predvideva, da je tveganje majhno in povratna informacija počasna. Ta tip kulture je primeren za upravne službe, administracijo, velika podjetja ipd. Pomemben je predvsem način opravljanja naloge, ne pa njen rezultat. Člani so previdni, malenkostni in prilagodljivi. Odločanje poteka počasi in preudarno.

V **sistemski kulturi** je tveganje veliko in povratne informacije počasne. Zaradi velikega tveganja je lahko ogrožen obstoj podjetja. Odločitve se sprejemajo na vrhu. Poudarjajo se izkušnje. Podjetje s takšno kulturo posameznikom ne omogoča hitre kariere.

3.1.4. TIPOLOGIJA PO CAMERONU IN QUINNU

Tipologija nasprotujočih si silnic, ki sta jo opredelila Cameron in Quinn, se je razvila kot rezultat preučevanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetij. Temelji na teoretičnem modelu, imenovanem model nasprotujočih si vrednot (angl. The Competing Values Framework - model CVF). Model nasprotujočih si vrednot je uporaben kot pomoč pri interpretaciji organizacijske kulture (Cameron, Quinn, 1998, str. 28). Nastal je kot rezultat

raziskovanja glavnih pokazateljev učinkovitosti v organizaciji. John Campbell in sodelavci (Cameron, Quinn, 1998, str. 30) so leta 1974 v statistično analizo zajeli 39 pokazateljev, ki opredeljujejo učinkovitost organizacije. Bob Quinn in John Rohrbaugh sta te pokazatelje nadalje analizirala in jih razdelila v dve dimenziji. Dimenziji skupaj tvorita koordinatni sistem (glej Sliko 3, str. 27). Prva dimenzija ločuje kriterije učinkovitosti, ki poudarjajo *fleksibilnost*, od kriterijev, kjer je pomembna *stabilnost*. (Nekatere organizacije se smatrajo za učinkovite, če so se sposobne hitro prilagajati tržnim spremembam. V takšnih podjetjih se tako prodajni asortiman kot organizacijska oblika hitro spreminja. Prav tako so lahko učinkovite organizacije, ki so usmerjene k stabilnosti, predvidljivosti ter ne spreminjajo svoje ponudbe in organizacijskih struktur). Druga dimenzija se razteza od kriterijev učinkovitosti, ki opredeljujejo *notranjo osredotočenost*, do kriterijev, kjer je pomembna *zunanja osredotočenost*. Vsak kvadrant koordinatnega sistema predstavlja določeno skupino pokazateljev organizacijske učinkovitosti, ki predstavljajo štiri osnovne tipe kulture: kulturo klana, adhoc kulturo, kulturo trga in kulturo hierarhije (glej Sliko 3, na str. 27).

Kultura klana pomeni, da je organizacija usmerjena navznoter, k zagotavljanju fleksibilnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Za kulturo klana je značilno prijazno delovno okolje. Je kot nekakšna podaljšana družina. Poudarek je na timskem delu in sodelovanju zaposlenih. Vodstvo je predvsem v funkciji mentorjev, so prijazni in v oporo zaposlenim, včasih celo starševski. Vez organizacije sta lojalnost in tradicija. Značilna je visoka pripadnost zaposlenih podjetju. Dolgoročno se organizacija zavzema za razvoj zaposlenih in pripadnost zaposlenih podjetju. Uspeh takšne organizacije je zadovoljstvo kupcev in skrb za zaposlene.

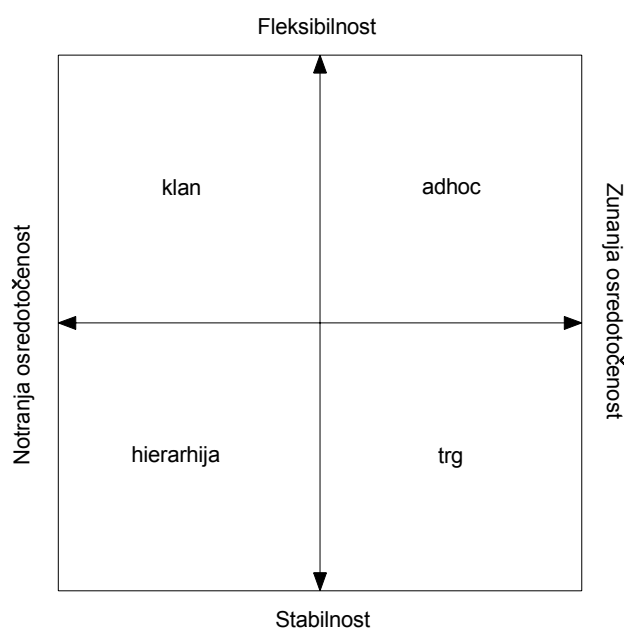
Značilnosti **adhoc kulture** so zunanja osredotočenost in izrazita fleksibilnost organizacije. Delovno okolje organizacije je izrazito dinamično, podjetniško in kreativno. Visoka naklonjenost tveganju in inovacijam, pripravljenost za vedno nove izzive, so temeljne lastnosti zaposlenih. Vodstvo je vizionarsko, kreativno, nagnjeno k tveganju in usmerjeno v prihodnost. Lepilo, ki veže organizacijo, je skupna predanost eksperimentiranju in inovacijam. Cilj organizacije je vodenje v inovacijah, biti prvi ponudnik novih izdelkov, storitev in znanja. Dolgoročna usmerjenost takšne organizacije je hitra rast in pridobivanje novih virov in trgov.

Pri **kulturi trga** je organizacija usmerjena navzven, hkrati pa stremi k stabilnosti in kontroli. Delovno okolje takšne kulture je izredno tekmovalno in osredotočeno na rezultate. Vodstvo je zelo zahtevno in odločno pri postavljanju ciljev. Najbolj pomembno je, da so naloge narejene. Uspešnost organizacije je določena s premagovanjem konkurence, višino tržnega deleža in prodorom na nove trge. Cilj »biti najboljši na trgu« je tisto, kar povezuje organizacijo. Na dolgi rok je pomembna skrb za ohranjanje konkurenčnosti in doseganje zastavljenih ciljev. Temeljne usmeritve takšne organizacije so dobičkonosnost, iskanje novih trgov in povečanje tržnega deleža na obstoječih trgih, vodstvo na trgu, usmerjanje na tržne niše ter skrb za kupce.

V **kulturi hierarhije** je organizacija usmerjena navznoter, pomembno je zagotavljanje stabilnosti in kontrole. Delo v organizaciji s takšno kulturo je formalizirano in visoko strukturirano. Potek dela je določen z opisi delovnih mest, z navodili in upoštevanjem postavljenih pravil. Pomembno je predvsem zagotavljanje tekočega delovanja v organizaciji brez nepotrebnih prekinanj. Formalna pravila in politika podjetja predstavljajo vez, ki drži organizacijo skupaj. Dolgoročno se v organizaciji zavzemajo za ohranjanje stabilnosti, predvidljivosti in učinkovitosti ter zagotavljanju dolgoročne zaposlenosti. Uspešna organizacija zagotavlja zanesljivo dobavo in doseganje nizkih stroškov.

Model zajema ključne dimenzije kulture, ki vplivajo na uspešnost organizacije, ugotovljene in predlagane tudi od številnih drugih raziskovalcev in omogoča kvantitativen pristop pri raziskovanju kulture (Cameron, Quinn, 1998, str. 16-17). V proces ugotavljanja organizacijske kulture se vključi vse zaposlene, naknadno pa se lahko ponovi z ljudmi, ki so odgovorni za vzpostavljanje smernic, vrednot in korenitih sprememb v organizaciji. Model je podprt z empirično literaturo in se sklada z dosedanjimi uveljavljenimi shemami, ki opredeljujejo način človeškega razmišljanja, vrednote, predpostavke in selekcioniranje informacij. Ker je model nastal na podlagi temeljnih predpostavk o delovanju organizacij, omogoča navezavo posameznega tipa kulture z načinom vodenja, kriteriji uspešnosti in navezavami na spoznanja iz organizacijske teorije. Treba je opozoriti, da sprejemanje ukrepov za spreminjanje kulture, zgolj na osnovi tega modela, ni zadostno. Potrebno je proučiti kar največ vidikov organizacije, analizirati način vedenja zaposlenih in poskušati ugotoviti skrite elemente kulture, ki so očem nevidni, česar ta pristop ne omogoča.

Slika 3: Model nasprotujočih si vrednot (Model CVF)



Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 32.

Model nasprotujočih si vrednot je podlaga za anketni vprašalnik OCAI (angl. Organizational Culture Assessment Instrument). V nadaljevanju dela bom predstavila podrobnejši opis anketnega vprašalnika, ki sem si ga izbrala za metodo analize organizacijske kulture v podjetju Wuerth.

Instrument ocenjevanja organizacijske kulture (angl. Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) je orodje za ocenjevanje organizacijske kulture, v obliki anketnega vprašalnika (glej Prilogo 1). Uporablja se za postavljanje diagnoze kulture v organizaciji. Čeprav obstaja za ocenjevanje organizacijske kulture več načinov in orodij, je instrument ocenjevanja organizacijske kulture (v nadaljevanju OCAI) uporaben predvsem pri določanju pomembnih vidikov kulture v organizaciji. V praksi je bil uporabljen že v več kot tisoč organizacijah v tujini (Cameron, Quinn, 1998, str. 18). Kulturo organizacije na podlagi OCAI določajo osnovne vrednote, predpostavke in prepričanja njenih članov, pristopi dela ter ostale značilnosti organizacije.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov, ki obsegata šest tematskih sklopov. Vsak od sklopov opisuje različne dejavnike oziroma vidike organizacijske kulture (glej Prilogo 1):

1. sklop nakazuje prevladujoče karakteristike podjetja,
2. sklop pomaga določiti stil vodenja, ki je značilen za organizacijo,
3. sklop se navezuje na ravnanje z zaposlenimi,
4. sklop odkriva vez, ki drži organizacijo skupaj,
5. sklop navaja strateške poudarke podjetja,
6. sklop podaja kriterije uspeha podjetja.

Prvi del vprašalnika se nanaša na ugotavljanje **sedanjega stanja** v organizaciji. Za ocenjevanje prvega dela je potrebno pet minut. Ko se reši prvi del vprašalnika, zadostuje še nadaljnjih pet minut za dokončanje drugega dela. Vprašanja so enaka kot v prejšnjem delu, le da se ta nanašajo na ugotavljanje **zelenega stanja** kulture organizacije v prihodnjem obdobju. Ne obstajajo pravilni ali napačni odgovori, prav tako kot ne obstaja pravilna ali napačna organizacijska kultura v podjetju (Cameron, Quinn, 1998, str. 19). Vsaka organizacija se namreč drugače odziva na vprašalnik. Zato je pri odzivu na vprašanja potrebna natančnost, da bi bila končna diagnoza kulture čimbolj realna.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA WUERTH D.O.O., TRZIN, SLOVENIJA

Podjetje Wuerth d.o.o., Trzin, Slovenija je del svetovnega koncerna Adolf WÜRTH GmbH & Co. Zgodovina koncerna Würth sega v leto 1945, ko je Adolf Würth ustanovil podjetje z vijačnim materialom v Kunzelsavu v Nemčiji. Leta 1954 je podjetje prevzel takrat 19-letni lastnikov sin Reinhold. Podjetje je uspešno raslo ter se širilo na tuje trge (Domača stran podjetja Wuerth, 2006). Danes je skupina Würth (Würth Group) zastopana v 80 državah po

celem svetu, z več kot 360 podružnicami (hčerinskimi podjetji). Po podatkih za leto 2000 je bilo v skupini Würth 35.000 zaposlenih. V svetovnem merilu koncern Würth oskrbuje 2,3 milijona kupcev. V letu 2005 je vrednost prodaje na svetovni ravni znašala 0,5 milijarde evrov.

Podjetje Wuerth d.o.o., Trzin, Slovenija, je bilo ustanovljeno leta 1993. Registrirano je kot družba z omejeno odgovornostjo, ki se po standardni klasifikaciji dejavnosti uvršča v trgovinsko dejavnost. Podjetje ponuja proizvode pritrtilne in montažne tehnike, kot so na primer vijaki, kemični proizvodi, pohištvono in stavbno okovje, zidni vložki, ognjevarni sistemi, izolacije, ročno, elektro ter pnevmatsko orodje, servisni in negovalni proizvodi ter različni specialni izdelki za ciljne skupine kupcev iz avtomobilske, lesne, gradbene in kovinske stroke (Domača stran podjetja Wuerth, 2006). Način prodaje temelji na direktni prodaji - 35 terenskih komercialistov oskrbuje kupce z izdelki po celi Sloveniji. Podjetje letno oskrbuje 4.100 kupcev. Profil strank je predvsem obrtniški, od avtomehaničnih delavnic, krovcev, do mizarjev, ki so zelo vezani na svoje lokalno okolje. Naročeno blago dostavljajo preko dostavne službe TNT. Ponujajo svetovanje usposobljenih tehnično-prodajnih svetovalcev (ki obiske prilagodijo potrebam kupcev) ter izobraževanje o proizvodih. Usmerjeni so v prilagajanje ponudbe kupcem. Le-tem je na razpolago tudi velik demonstracijski center, kjer jim omogočajo strokovno pomoč, testiranje proizvodov in strokovna predavanja.

V povezavi s ključnimi podatki o poslovanju naj omenim podatke za leto 2004 in 2005. Konec leta 2004 je podjetje razpolagalo s 336,8 milijoni SIT sredstev in imelo 144,7 milijonov (v nadaljevanju mio) SIT kapitala. Celotni prihodki so v tem poslovnem letu znašali 724,4 mio SIT, čisti dobiček poslovnega leta je znašal 15,6 mio SIT. V letu 2005 je podjetje ustvarilo 803,4 mio SIT prihodkov in imelo 2 mio SIT izgube (podatke je posredoval direktor podjetja). Poslovanje v obdobju 1994-2002 je bilo pod vplivom številnih menjav direktorjev, v tem obdobju so se zamenjali kar štirje. Tudi poslovni rezultati so se odražali temu primerno, saj se organizacija ni mogla razviti v pravi smeri, zaradi pogostih menjav direktorjev in pritiskov matičnega podjetja iz Nemčije. Leta 2002 je direktorsko mesto prevzel sedanji direktor. Potrebna je bila temeljita reorganizacija. V podjetju so na novo definirali poslovni sistem, uvedli divizijsko organiziranost dela po prodajnih programih ter sistem izobraževanja, ponudili katalog izdelkov v slovenskem jeziku, posodobili informacijski sistem in povečali število zaposlenih, kar je vse skupaj vodilo v visoke stroške.

Vizija in poslanstvo podjetja Wuerth (Poslovník kakovosti, 2006):

Vizija: »Do leta 2012 bomo postali vodilni dobavitelj na področju oskrbe slovenskih delavnic za montažo in drugo pritrtilno opremo in izdelke.«

Njihovo poslanstvo je, da se oskrbuje kupce z materiali, ki jih potrebujejo za svoje vsakodnevno delo na področju potrošnega materiala. Ta cilj nameravajo doseči z dolgoročnim zagotavljanjem stabilnosti ter kontinuiranim razvojem podjetja.

Podjetje sodi po številu zaposlenih med majhna podjetja. V letu 2005 je bilo v podjetju zaposlenih 53 ljudi, 14 v notranji službi ter 39 v prodajni službi. Od tega jih je 11 zaposlenih za določen čas. Število zaposlenih se je skozi leta povečevalo, predvsem zaradi povečanih potreb prodajne službe, razširjenega programa ponudbe in širitve prodaje po celi Sloveniji.

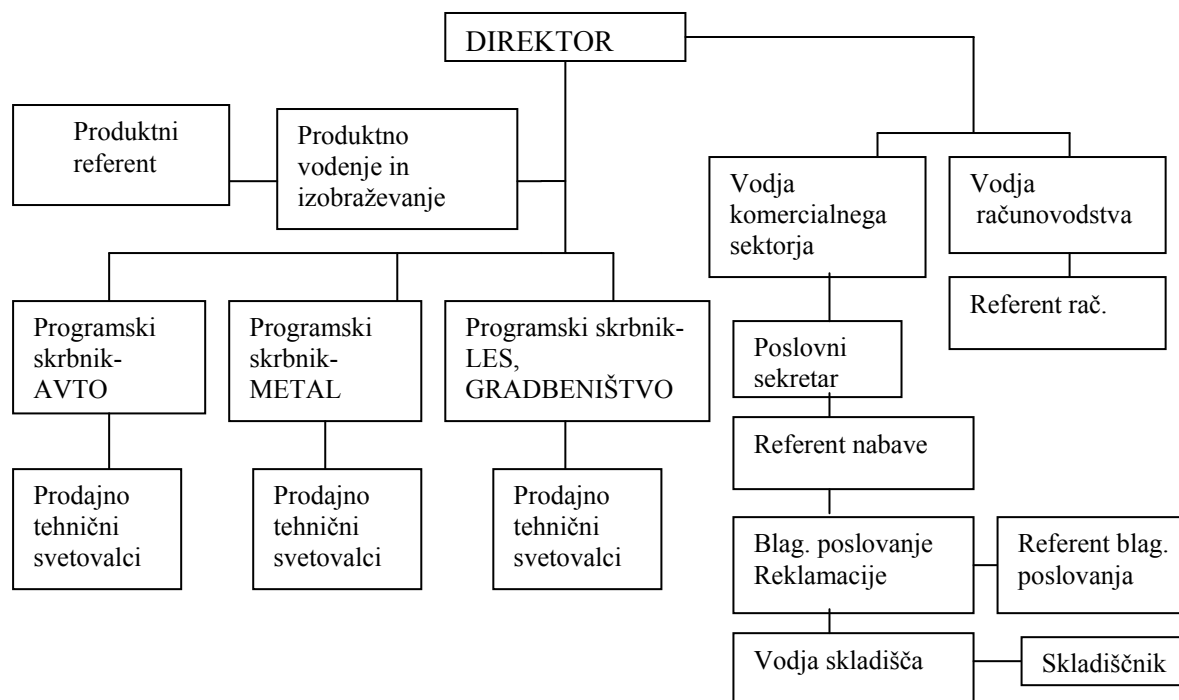
Organizacijsko shemo podjetja Wuerth prikazuje Slika 4 na strani 31. Direktor podjetja zastopa družbo in vodi posle. Pristojen je za sprejemanje ključnih odločitev. Za zunanjo službo je značilna programska diverzifikacija. Sestavljena je iz treh specializiranih prodajnih programov in sicer programov *avto*, *metal* ter *les in gradbeništvo*. Vsak program ima svojega programskega skrbnika in prodajno-tehnične svetovalce.

Vir moči je položaj. Odločanje in organiziranje dela je na ravni prodajnih programov decentralizirano, vendar pa ključne odločitve še vedno sprejema direktor podjetja. Produktni manager (programski skrbnik) ima vse pristojnosti in odgovornosti, ki so povezane s tržno problematiko proizvodov. Direktor prenese svojo moč na področne vodje, na vodjo notranje službe ali na posameznega nosilca določenega projekta. Stil vodenja je kombinacija usmerjenosti na delovne naloge in usmerjenosti na ljudi. Vodstvo je zainteresirano za doseganje rezultatov ob sočasnem prizadevanju za upoštevanje zaposlenih.

V podjetju je zaznati padec motivacije. Direktor ta problem povezuje z nezadovoljstvom zaposlenih, glede na odziv zaposlenih na zadnjem letnem razgovoru. Na začetku njihove kariere je vodstvo nehote ustvarilo napačen vtis (Germ, 2006). Pogoste so frustracije nekaterih zaposlenih, ki iščejo kariero in se soočijo s tem, da nimajo možnosti za nadaljnji razvoj. Nekateri, ki so imeli določeno vizijo, so po štirih letih ugotovili, da je tam ne morejo uresničiti in so odšli. Pripadnost podjetju in motivacija je izrazitejša le pri starejših delavcih. Med mlajšimi, ki prevladujejo, saj se struktura zaposlenih po starosti v povprečju giblje med 30 in 40 let, pa je moč zaznati nekoliko drugačne vrednote, nemalokrat tudi egoizem in zavist.

Izobrazbena struktura je sicer na prvi pogled slaba, le trije zaposleni imajo višjo stopnjo izobrazbe. To je po drugi strani tudi pričakovano, saj podjetje zaposluje prodajne komercialiste s poklicnim profilom, ki je blizu profilu kupcev. Zato ne zaposlujejo inženirjev, komercialisti so po izobrazbi relativno blizu avtomehaniku, mizarju. Pri večjih naročilih, kjer se je potrebno dogovarjati z direktorji, pa se vključi še direktor podjetja in programski skrbnik. Podjetje izvaja izobraževanje in strokovno usposabljanje zaposlenih, da lahko naloge opravljajo kakovostno in strokovno. Poudarek je na izobraževanju prodajnega osebja, saj prodajna služba predstavlja temelj za prodajno uspešnost podjetja. Zato se temu področju posveča posebna pozornost in prioriteta. Zanje velja, da so »primus inter pares« (prvi med enakimi). Proces izobraževanja poteka na sedežu podjetja, kjer se izobraževanje vodi interno po posameznih prodajnih programih.

Slika 4: Organizacijska shema podjetja Wuerth



Vir: Interna gradiva podjetja Wuerth, 2006.

Lokalna enota Wuerth, Slovenija, ima v tehnični prodaji eno izmed večjih prodajnih ekip, promet je skozi leta rasel, pridobili so tržne deleže, v zadnjih štirih letih so število zaposlenih skoraj podvojili ter povečali število kupcev iz 2.000 na 4.100 (Germ, 2006). Niso pa bili kontinuirano dobičkonosni. Direktor meni, da je menjava direktorjev zavirala razvoj učinkovite kulture. Direktor je spremenil kulturo v smeri povečane ozaveščenosti zaposlenih glede blagovne znamke ter usmerjenosti v bolj profesionalno delo. V zagotavljanje dobičkonosnosti pa mu kulture še ni uspelo spremeniti. Velik problem predstavlja slaba razpoznavnost blagovne znamke v Sloveniji s strani kupcev, prav tako pa sam odnos do blagovne znamke s strani nekaterih zaposlenih.

5. PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU WUERTH

Na primeru podjetja Wuerth sem prikazala praktično aplikacijo tipologije kulture po Cameronu in Quinnu. Z modelom nasprotujočih si vrednot sem diagnosticirala organizacijsko kulturo v podjetju in določila prevladujoč tip kulture. Analizo sem zaključila z ugotovitvami primernosti obstoječe kulture glede na okoliščine dela in poslovanja.

5.1. POTEK RAZISKAVE IN METODOLOGIJA

Ugotavljanje organizacijske kulture v podjetju Wuerth je potekalo v treh zaporednih korakih.

1. korak: pregled kulture podjetja z uporabo kvantitativnih in kvalitativnih pristopov,
2. korak: ugotavljanje kulturne usklajenosti s strategijo,
3. korak: oblikovanje konkretnih ukrepov za zmanjšanje morebitnih neskladij.

5.1.1. PREGLED KULTURE PODJETJA

Analiza organizacijske kulture v podjetju Wuerth temelji v začetni fazi na kvantitativnem pristopu. Anketni vprašalnik je pogosto uporabljena tehnika za zbiranje podatkov, ker omogoča reprezentativnost odgovorov in analizo zbranih podatkov. Za analizo z vprašalnikom OCAI sem se odločila, ker omogoča identificiranje temeljnih vrednot organizacijske kulture. Obenem pa osvetli določene značilnosti organizacije, ki odražajo njeno kulturo in nakaže tip kulture, ki prevladuje v organizaciji. Temelji na modelu CVF (glej poglavje 3.1.4.), ki se je izkazal za uspešnega v mnogih podjetjih in organizacijah. Pri proučevanju kulture sem uporabila tudi kvalitativne podatke, ki sem jih pridobila z intervjujem direktorja o filozofiji, normah, vrednotah in usmeritvi podjetja. Z intervjujem sem nadgradila spoznanja pridobljena na podlagi vprašalnika.

5.1.1.1. Potek ocenjevanja z anketnim vprašalnikom

Vprašalnik sem razdelila zaposlenim konec februarja 2006. Razdeljenih je bilo 48 vprašalnikov. Zaposlenim sem razložila navodila za izpolnjevanje. Od 48 razdeljenih vprašalnikov sem jih v analizo organizacijske kulture vključila 42, 6 jih namreč ni ustrezalo kriteriju vključitve v nadaljnjo analizo, saj vsota točk ni bila enaka 100.

Analiziranje vprašalnika OCAI poteka tako, da se za vsak vprašalnik posebej sešteje vse A alternative (možnosti), ki se nanašajo na sedanje stanje in dobljeno vsoto deli s 6 (ker vprašalnik vsebuje 6 sklopov-vsak sklop pa A, B, C in D alternativo). Tako dobimo povprečje (aritmetično sredino) A alternative sedanjega stanja za posameznika. Enako se nadaljuje z B alternativo in tako vse do D alternative. Nato se postopek ponovi še za sklop zelenega stanja (glej stran 28). Rezultati analize vprašalnika so povprečne vrednosti alternativ, ki jih dobimo tako, da seštejemo vse povprečne vrednosti posameznih alternativ za posameznika in jih delimo s številom vprašalnikov. Postopek naredimo ločeno za sedanje in za zeleno stanje.

Povprečje A, B, C in D alternativ se navezuje na določen tip organizacijske kulture, saj vsak od šestih sklopov vprašalnika vsebuje štiri alternative - štiri trditve, ki označujejo določen tip organizacije:

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

Pri analiziranju vprašalnika, sem dobila občutek, da so nekateri zaposleni zgolj seštevali točke in vprašalniku niso namenili dovolj časa in pozornosti. Običajno se vprašalnik reši v desetih minutah, sama sem za reševanje namenila petnajst minut, ravno z namenom, da bi imeli dovolj časa za realno ocenitev situacije v podjetju. En vprašalnik se mi je zdel še posebej nerealen. Tisti, ki ga je reševal, je namreč razporedil točke tako, da je pri vsakem

sklopu vprašanj samo eni alternativni namenil vseh sto točk, ostalim alternativam pa nič, čeprav se običajno vse štiri alternative odražajo v organizaciji. Kljub njegovi izločitvi iz analize, sem prišla do podobnih rezultatov (glej Prilogo 3). Zato njegova vključitev v nadaljnjo analizo ne povzroča večjih odstopanj od povprečnih vrednosti rezultatov.

5.1.1.2. Rezultati vprašalnika

Rezultati analize anketnega vprašalnika so povprečne vrednosti alternativ. Razdeljeni so v dve skupini in se nanašajo na sedanje stanje organizacijske kulture, kot ga vidijo zaposleni ter želena stanje oziroma organizacijsko kulturo, kakršno si zaposleni želijo v prihodnosti. Rezultati, ki se nanašajo na ti dve skupini so prikazani v Tabeli 1 in Tabeli 2 (glej Prilogo 2).

Tabela 1: Povprečne vrednosti alternativ za sedanje stanje organizacijske kulture

Alternativa / tip kulture	Vsota povprečij posameznih vprašalnikov	Povprečje (n= 42)
A / kultura klana	836,2	19,9
B / adhoc kultura	796,5	18,9
C / kultura trga	1.435,0	34,2
D / kultura hierarhije	1.132,1	26,9

Vir: Rezultati anketnega vprašalnika po Cameronu in Quinnu, 2006.

Iz Tabele 1 je razvidno, da se je v podjetju Wuerth izoblikovala kultura trga, saj so ji zaposleni podali največ točk; 34,2 točke. Sledi tip kulture hierarhije s 26,9 točkami. Preostala tipa kulture, pa v podjetju nista tako izrazita.

Tabela 2: Povprečne vrednosti alternativ za želena stanje organizacijske kulture

Alternativa / tip kulture	Vsota povprečij posameznih vprašalnikov	Povprečje (n= 42)
A / kultura klana	1.666,5	39,7
B / adhoc kultura	1.010,1	24,0
C / kultura trga	790,9	18,8
D / kultura hierarhije	732,7	17,4

Vir: Rezultati anketnega vprašalnika po Cameronu in Quinnu, 2006.

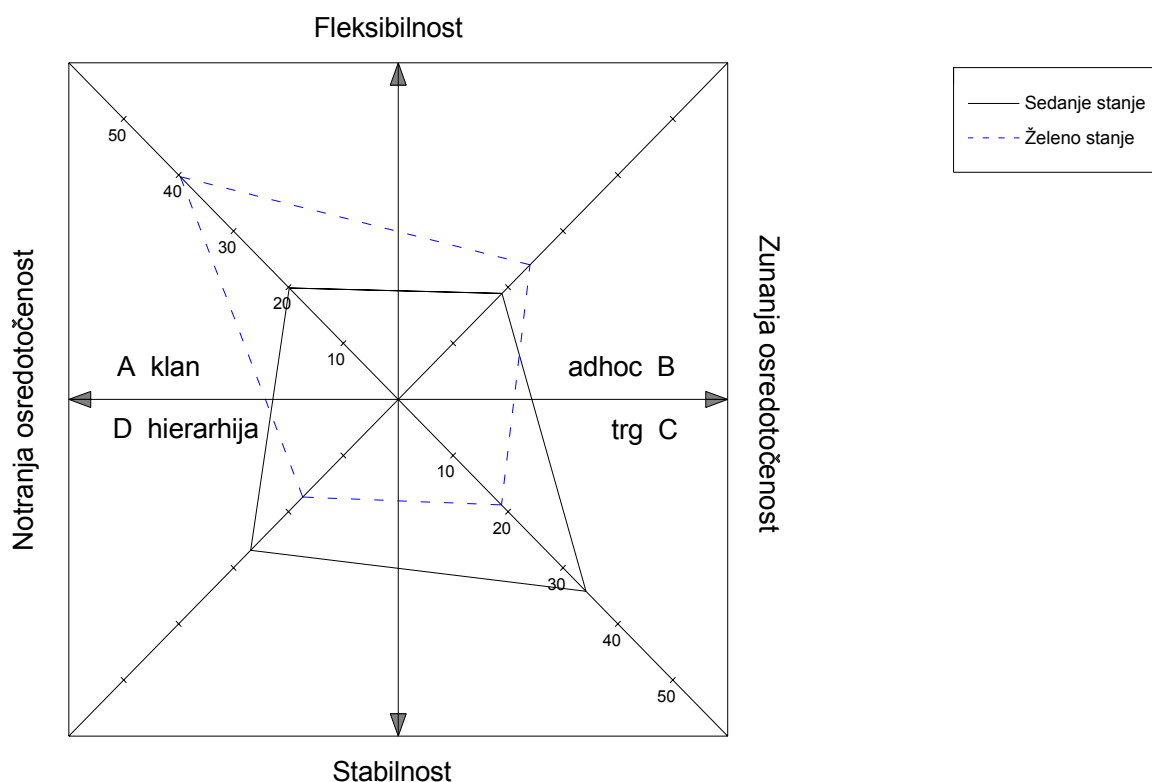
Tabela 2 prikazuje rezultate povprečij zelene kulture. Zaposleni si v prihodnje želijo kulturo klana. Namenili so ji 39,7 točk. Razpon kar 15,7 točk loči ta tip od adhoc kulture, ki so jo ocenili kot drugo najbolj zaželena kulturo. Ravno tako velik razpon nakazuje, da prevladuje kultura klana kot želena kultura v podjetju.

5.1.1.3. Izdelava profila organizacijske kulture

Na osnovi rezultatov analize vprašalnikov OCAI sem organizacijsko kulturo prikazala v grafični obliki (glej Sliko 5, na str. 34). Izdelan profil omogoča medsebojno primerjavo sedanje in zelene kulture podjetja ter ugotavljanje odstopanj. Obenem pomaga identificirati

potrebne spremembe v organizaciji, saj tako osnovani profil kulture odraža, v kakšnem stanju je organizacija sedaj in smer, v katero si želi v prihodnosti. Izdelava profila organizacijske kulture je sestavljena iz treh korakov. V prvem koraku v graf vrišemo rezultate, ki se nanašajo na sedanje stanje (glej Tab. 1, na str. 33). V naslednjem koraku povežemo povprečja alternativ. Dobljena slika ponazarja profil obstoječe organizacijske kulture. Omogoča prikaz bolj in manj dominantnih vidikov organizacijske kulture v podjetju. V tretjem koraku v isti graf vnesemo še točke alternativ za želeno stanje (glej Tab. 2, na str. 33). Povežemo jih s črtkano črto, da zeleni profil kulture ločimo od obstoječe kulture.

Slika 5: Profil organizacijske kulture v podjetju Wuerth



Vir: Lastno delo, 2006.

5.1.1.4. Ugotovljeno stanje kulture

Interpretacija rezultatov analize vprašalnika OCAI omogoča spoznanja o tipu kulture, ki prevladuje v organizaciji, skladnosti obstoječe in zelene kulture ter moči obstoječe kulture v podjetju.

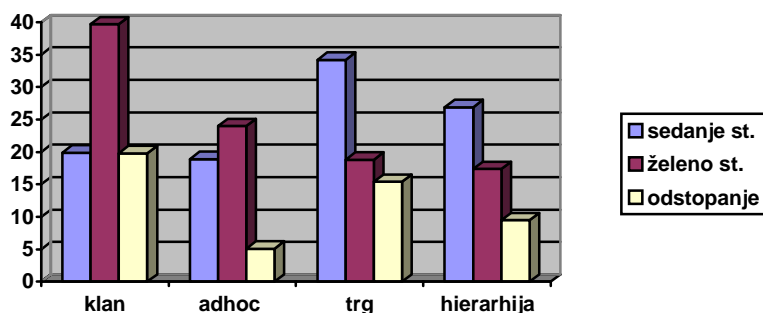
1. Tip organizacijske kulture podjetja

V prikazanem grafu organizacijske kulture (glej Sliko 5, na str. 34) najvišje ležeča točka predstavlja prevladujoč tip organizacijske kulture in sicer tip kulture trga. Kultura trga se kaže v sledečih značilnostih: usmerjenost navzven-na trg, osredotočenost na rezultate in tekmovalnost; vodstvo je zahtevno in odločno; pomembno je, da so naloge narejene; konkurenčnost, dobičkonosnost ter visok tržni delež kot ključne determinante uspeha organizacije. Zelena organizacijska kultura pa temelji na tipu kulture klana. Razlike med povprečji, ki odražajo posamezni tip kulture, so relativno visoke (glej Tab. 1 in Tab. 2, na str. 33). Predvsem velja to za oceno povprečja prevladujoče kulture in oceno kulture, ki ji sledi po številu točk. Rezultat prevladujočega tipa kulture odraža, da so zaposleni seznanjeni s cilji, strategijo in vrednotami podjetja. Vendar pa je vodstvo zahtevno, plani so pogosto postavljeni previsoko, težko jih je doseči, to vodi v nezadovoljstvo in frustracije zaposlenih, kar se odraža v stanju zelene kulture.

2. Skladnost obstoječe in zelene kulture podjetja

Ugotovila sem neskladnost med obstoječo kulturo in kulturo, kakršno bi si zaposleni želeli v prihodnosti. Pri ocenjevanju zelene kulture so zaposleni dali prednost in visoko vrednost značilnostim kulture klana. Primerjava s sedanjo kulturo trga pokaže veliko odstopanje, kar za 19,8 točk (glej Sliko 6). Iz teh rezultatov sklepam, da si zaposleni v bodoče želijo bolj prijazno podjetje, več medsebojnega sodelovanja, kjer bi bilo vodstvo bolj naklonjeno zaposlenim, ne le brezpogojnemu zasledovanju tržnih smernic. Tako visoka odstopanja zahtevajo poglobljen razmislek o spremembah, ki so potrebne za zapolnitev vrzeli med sedanjo in prihodnjo kulturo.

Slika 6: Grafični prikaz skladnosti sedanjega in zelenega stanja organizacijske kulture v podjetju Wuerth



Vir: Lastno delo, 2006.

3. Moč organizacijske kulture v podjetju

Splošno uporabljena mera za moč kulture v organizaciji je: čim bolj se strinjajo člani organizacije, manj je razlik med njimi in večja enakost njihovih prioritet, tem močnejša je

kultura. Povprečno število točk prevladujočega tipa kulture pove, da se je v podjetju izoblikovala relativno močna kultura trga. Matično podjetje zahteva od svojega hčerinskega podjetja doseganje ciljev, ki so pogosto visoko zastavljeni. Vodstvo se sklicuje na doseganje rezultatov in posledično večji dobiček kot temeljni cilj poslovanja podjetja. Zaposleni se zavedajo tržne usmerite podjetja in vrednot, ki so pomembne za doseganje zadovoljstva kupcev. Obenem pa je zaznati njihovo nezadovoljstvo, ker je podjetje predvsem tržno usmerjeno.

4. Kulturna skladnost

Kulturno skladnost sem ugotavljala s primerjavo profilov posameznih dejavnikov oziroma vidikov organizacijske kulture. Primerjala sem posamezne sklope uporabljenega vprašalnika, torej prevladujoče karakteristike podjetja, stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, organizacijsko vez, strateške poudarke in kriterije uspeha (glej Prilogo 4). Podjetje ima značilnosti kulturne skladnosti, kadar različni elementi kulture poudarjajo enako vrsto vrednot. Iz tega sledi, da vsi profili posameznih vidikov kulture odražajo skladno obliko lika.

Kot je razvidno iz slik v Prilogi 5, imajo posamezni profili podobne oblike, oziroma so skladni. To pomeni, da večina vidikov organizacijske kulture poudarja enak tip organizacijske kulture. Iz tega sledi, da je v podjetju Wuerth prisotna kulturna skladnost. Prednost, ki izhaja iz poenotenosti različnih vidikov organizacije in osredotočenosti na iste vrednote, je v tem, da lahko vodi v zmanjšanje kompleksnosti problemov, razhajanj in ovir, ki negativno vplivajo na uspešnost poslovanja.

Prvi prikaz (glej Prilogo 5) - profil karakteristik podjetja odraža splošne značilnosti organizacije. V podjetju so pomembni predvsem rezultati. Glavna skrb je, da so naloge narejene. Ljudje so tekmovalni in usmerjeni k doseganju zastavljenih ciljev. Omenjene lastnosti nakazujejo prevlado elementov tipa kulture trga. Zelene značilnosti podjetja, v kakršnem si želijo delati, pa se odražajo v kulturi klana, kjer je poudarek na zadovoljstvu zaposlenih.

Drugi prikaz, ki ponazarja stil vodenja, je skladen s prvim profilom. Oblika lika zopet nakazuje prevladujočo kulturo trga ter zeleno kulturo klana. Usmerjenost k rezultatom je glavna značilnost stila vodenja. Vodstvo je usmerjeno k delovnim nalogam, zaposlenim določi cilje in razdeli naloge ter pri tem spremlja njihovo izvajanje in jih nadzira. Dopusča tudi uporabo agresivnega pristopa za doseganje zastavljenih ciljev. Poleg vodje notranje službe želi tudi direktor prenesti temeljne predpostavke in stališča na ostale zaposlene, zato je enkrat mesečno prisoten na sestankih prodajnih skupin. Način, kako se ukrepi sprejmejo in na kakšen način se razložijo, je tudi del organizacijske kulture v podjetju. Zato sloni korporacijska kultura koncerna Würth na tem, da mora vodja znati poslušati, imeti neposredne stike z zaposlenimi in biti čim bližje prodajni bazi. V podjetju je do neke mere tako, vendar po mnenju direktorja » to še zdaleč ni tisto, kar bi moralo biti.« Bolj neposredna

komunikacija na sestankih prinaša določene prednosti, zaradi tega pa ni nujno tudi boljša. Lahko vodi v večji konfliktni potencial. Ukrepi so vedno neposredno razloženi s strani direktorja, kar ni vedno najbolj prijetno, saj temu pogosto sledi nejevoljen odziv zaposlenih. Vendar pa so ukrepi razloženi in s tem poudarjajo smer nadaljnjega delovanja zaposlenih. Zaposleni pa si želijo stil vodenja, ki je usmerjen k ljudem.

Tretji prikaz ponazarja ravnanje z zaposlenimi. Tudi tu je prisotna skladnost sedanje in zelene kulture s prej omenjenima vidikoma kulture. Zaposleni menijo, da je vodstvo zahtevno, spodbuja tekmovalnost med zaposlenimi in pričakuje visoke dosežke na področju prodaje. Filozofija koncerna poudarja osredotočenost na poslušanje zaposlenih. Direktor se sklicuje na Jacka Welcha, enega najbolj priznanih managerjev, ki je v poslovno prakso uvedel workout. V lokalni enoti Wuerth Slovenija je workout vzpostavil sedanji direktor. Z vsakim prodajnim komercialistom gre na teren, da se seznanijo z njihovim delom in problemi na terenu. V podjetju imajo prakso, da gredo enkrat letno tudi zaposleni v notranji službi na teren s komercialistom in tako pridobijo nova spoznanja in poglede na to, kako deluje trg. Kljub delovanju v tej smeri, zaposleni pogrešajo sodelovanje z vodstvom in možnost soodločanja pri problemih, ki se nanašajo na njihovo področje dela.

Četrti prikaz ponazarja, kaj je tisto, kar drži organizacijo skupaj. Zaposleni si želijo predvsem več medsebojnega zaupanja, ki bi vodilo v večjo predanost podjetju. Ta vidik se sklada s predhodnimi elementi zelene kulture. Sedanje stanje organizacijske vezi pa se nagiba k značilnostim kulture hierarhije, s poudarkom na formalnih pravilih in utečenim delom.

S prikaza, ki ponazarja strateške poudarke, lahko potrdim skladnost kulture. Sedanja strategija je usmerjena k zagotavljanju stabilnosti. Velik poudarek je na kontroli, učinkovitosti dela in nemotenemu poteku dela. Strateški poudarki, ki jih želijo zaposleni, pa naj bi temeljili na zagotavljanju razvoja zaposlenih, zaupanju in medsebojnemu sodelovanju.

Pri kriterijih uspeha izstopajo kriteriji kulture hierarhije. Zanj je značilna zanesljivost dobave, neprestano planiranje in skrb za stroškovno učinkovitost. Na splošno je podjetje s takšnim tipom kulture uspešno, če je učinkovito. Želena stanja pa se nagiba h kulturi klana, z napredovanjem na delovnem mestu in razvojem zaposlenih kot ključnima kriterijema za uspešnost podjetja. Večja pozornost zaposlenim s strani vodstva, uvedba timskega dela in predanost vseh zaposlenih so bistveni elementi, ki jih zaposleni pogrešajo v podjetju.

5.1.2. UGOTAVLJANJE KULTURNE USKLAJENOSTI S STRATEGIJO

Ocenjevala sem usklajenost organizacijske kulture s strukturo in strategijo. Pozornost sem posvetila predvsem odnosu med kulturo in strategijo, saj kulturo lahko ovrednotimo šele, ko jo povežemo s strategijo podjetja, torej s cilji in načini, kako te cilje doseči. Z intervjujem direktorja podjetja sem dobila vpogled v koncept korporacijske kulture, ki je zastavljen v

koncernu in njegovo ujemanje s postavljeno strategijo, filozofijo in vrednotami v slovenski enoti.

Koncern Würth narekuje, da naj bodo njegova hčerinska podjetja decentralizirana in liberalna. Odgovornost za rezultate je delegirana na nižje ravni hierarhične lestvice. Določena področja pa zahtevajo centralistično odločanje. V enoti Wuerth je direktor vir moči, sistem pa teži k temu, da se moč prenese na divizijske vodje in vodjo notranje službe. Ne želijo, da bi se moč koncentrirala v enem človeku, kar se je s pragmatičnega vidika izkazalo za učinkovito odločitev. V praksi se stroga hierarhija ne uveljavlja, direktor ima neposredne stike, tako z področnimi vodji kot z ostalimi zaposlenimi. Ker je podjetje majhno, je dosti neformalizma in direktor lahko z relativno hitrimi posegi spremeni določene zadeve v želeno smer. Strukturno organizacijsko načelo pravi, da mora imeti organizacija čim manj plasti, torej da mora biti čimbolj ploska (Drucker, 2001, str. 25). V podjetju Wuerth sledijo temu načelu. Za vsak posel v podjetju velja, da je najboljšo načelo »keep it simple as possible«. Vsaka kompleksnost namreč poveča probleme v komunikaciji, konfliktnost in stroške. Takšna struktura organizacije je skladna z obstoječo kulturo trga.

Temeljne usmeritve kulture trga so dobičkonosnost, iskanje novih trgov in povečanje tržnega deleža na obstoječih trgih, vodstvo na trgu, usmerjanje na tržne niše ter skrb za kupce. Glede omenjenih lastnosti se ugotovljena kultura trga sklada z usmeritvijo in strategijami podjetja Wuerth. Vodijo dvojno strategijo, ena je strategija diferenciacije, druga je strategija tržnih niš. Zato imajo divizijsko razdeljene prodajne skupine. Zaradi politike diferenciacije so višje tudi cene izdelkov, kar vodi v večjo stopnjo usposobljenosti, več vlaganja v znanje zaposlenih, agresivnejše pristope v prodajnih kanalih in osebno prodajo. Vse to determinira prodajno politiko podjetja. Standard ISO 9001 spodbuja vzpostavitev procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti z namenom, da bi se z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev povečalo njihovo zadovoljstvo. Delujejo po principu sistema uravnoteženih kazalnikov (angl. Balanced Scorecard - BSC). Ta pa naj bi bil uravnotežen, usmerjen tako v kupce, zaposlene in v okolje. Direktor priznava, da se zaenkrat v podjetju največ ukvarjajo z notranjo organizacijo. V Sloveniji se podjetje kot ponudnik v višjem cenovnem razredu, sooča s problemom, da nekateri zaposleni ne verjamejo dovolj v lastno blagovno znamko. Zato vodstvo veliko časa posveča reševanju tega problema.

V koncernu Würth podpirajo organizacijsko kulturo (Würth, 1995, str. 307). Korporacijska filozofija s skupno politiko podjetja povezuje matično in vsa hčerinska podjetja, ter opredeli kulturo podjetja, ki jo je potrebno prenesti v posamezno državo. Filozofija podjetja v slovenski podružnici posebej ni zapisana. V podjetju izhajajo iz dokumentacije koncerna Würth in sicer iz Corporate Philosophy of the Würth Group, ki je pravilnik in priročnik za vse zaposlene. Na pomembnost zasledovanja korporacijske kulture se sklicuje tudi Pravilnik kakovosti podjetja Wuerth. V ospredje postavlja vrednote, kot so zaupanje, poštenost in naravnost v zunanje kot tudi notranje okolje podjetja. Filozofija koncerna narekuje vodstvu, da vodijo zaposlene s prijateljsko oporo in predlogi, ne zgolj z ukazovanjem in avtoriteto.

Poudarja, da mora vodstvo znati predvsem poslušati zaposlene in graditi na sodelovanju. Dober vodja mora poslušati zaposlene, saj le s poslušanjem drugih lahko izve več o načinu razmišljanja, željah, problemih in idejah posameznikov v organizaciji.

Sedaj se spreminja kultura matičnega podjetja v Nemčiji, kar predstavlja enega izmed velikih problemov, s katerim se soočajo v Wuerthu. Do sedaj so gradili razvoj koncerna na zaposlovanju terenskih komercialistov. Imajo 22.000 prodajalcev po celem svetu, od tega 2.500 v Nemčiji. Na podlagi vse večjega upada motivacije zaposlenih, je matično podjetje začelo uvajati drugi prodajni kanal. Načrtujejo, da bodo odprli 1.000 prodajnih centrov s ponudbo 5.000 artiklov, ki bodo začeli dopolnjevati kanal osebne prodaje. Sto centrov v Nemčiji že obstaja in se pospešeno testira. Obenem so zaradi povečane fluktuacije v prodajni službi matičnega podjetja, na podlagi študije problemov odhodov in prihodov zaposlenih, uvedli oddelek pod nazivom S.A.C.C. (Social Affairs Competence Center). Skrbi za neposredno komunikacijo med prodajnim osebjem in vodstvom koncerna. Oddelek zaposluje 65 socialnih delavk oz. delavcev, ki so dosegljivi po telefonu, imajo hotline in jih komercialisti lahko kontaktirajo, če imajo kakršne koli težave. Hkrati pa obstaja internetna baza, ki omogoča prodajnemu osebju, da v te namene narejen računalniški sistem vnaša pripombe in predloge.

5.1.3. UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Glede na ugotovljeno skladnost prevladujoče kulture podjetja s strateško usmeritvijo predlagam, da se elementi obstoječe kulture trga ohranijo, saj se skladajo s strategijo podjetja. Obenem pa je potrebno elemente zelene kulture uvrstiti v trenutno kulturo. Zaposleni si želijo kulturo klana, kar je pričakovan rezultat, saj je v podjetju opaziti nezadovoljstvo med zaposlenimi. Želijo povečati njene značilnosti, elemente trga pa zmanjšati. To pomeni več usmerjenosti k ljudem, ki bi vodilo v povečanje zadovoljstva na delovnem mestu. V nadaljevanju bom podala predloge, kako bi se lahko zmanjšalo razlike med obstoječo in zeleno organizacijsko kulturo.

1.) Potrebno je vključiti zaposlene v proces prilagoditve kulture v smeri zelene kulture.

To pomeni spodbujanje sodelovanja in zaupanja med zaposlenimi z aktivnostmi, ki so usmerjene v skupinske krožke in forume. Zaposlene bi soočili z obstoječo kulturo in njenimi elementi. Tako bi jih spodbujali, da bi razkrili svojo vizijo podjetja, ki bi jih motivirala pri nadaljnjem delu. Obenem bi se lahko na neformalni ravni soočili s problemskimi situacijami v podjetju in lažje izrazili mnenja, kritike in predloge.

2.) Oblikovanje načrta za izboljšanje komunikacije.

Kljub poskusom dvosmerne komunikacije, prevladuje navpična komunikacija. Potrebno je vzpostaviti komunikacijske poti v obe smeri in odstraniti ovire, ki vodijo v konfliktnost pri dvosmernem komuniciranju. Na sestankih so včasih preveč odkriti, subjektivni, kar vodi v

konfliktno situacijo. Prav tako je kritično pomanjkanje povratnih informacij in filtriranje informacij s strani zaposlenih.

3.) Zaznavanje pomena blagovne znamke Würth

Kulturo podjetja je treba spremeniti tako, da bi se smatrala blagovna znamka Würth kot nekaj višjega. Del zaposlenih je to sprejel, ostali, predvsem prodajalci, pa še ne. Tu je opazna velika razlika s hčerinskim podjetjem v Avstriji, kjer se skozi desetletje profesionalnega dela nenehno dela na tem, da se kultura odrazi tudi pri kupcu. Samozavest prodajalcev se mora pokazati pri kupcu, s sklicevanjem na močno blagovno znamko, visoko raven storitev in dolgoletno tradicijo.

4.) Za prehod k želeni kulturi, ki bi ohranila tudi elemente obstoječe kulture trga, je potrebno vključiti mehanizme za povečanje motivacije zaposlenih.

Motivacijske teorije navajajo vrsto motivov in dejavnikov, ki vplivajo na delovanje zaposlenih. Naj omenim le Hackman-Oldhamerjev model bogatitve dela, ki temelji na Herzbergovih ugotovitvah o higienikih (plača, delovni pogoji, družinsko življenje itd.) in motivatorjih (dosežki, odgovornost, napredovanje, osebni razvoj ipd.). Prvi sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak vplivajo na človekovo počutje pri delu. S tem posredno vplivajo na motivacijo. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu in povzročajo visoko stopnjo motiviranosti. Omenjeni model opredeljuje tri psihološke okoliščine in sicer: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov, ki pozitivno vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Tudi sistem plač predstavlja pomembno motivacijsko orodje. Plače ne želim izpostaviti kot najpomembnejši dejavnik, vendar pa tako kot z nagrado ali kaznijo lahko tudi s plačo vplivamo na vedenje zaposlenih. Treba pa je paziti, da podjetje motivira ljudi s plačo in ne za plačo. Če organizacije motivirajo zaposlene za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno. Tega problema se zaveda tudi direktor podjetja: »Napačno se sklepa, da plače pomenijo večjo lojalnost podjetju! Vsaka plača čez nekaj časa postane normala, ljudje se tega navadijo in kmalu želijo še več. Plača ni in ne more biti edini faktor motivacije zaposlenih.« Izkušnje direktorja v podjetju Wuerth kažejo, da je bilo ob vsakem povišanju plač in nakupu novih službenih vozil, opaziti le kratkotrajno zadovoljstvo zaposlenih. Trdi, da bi višanje plač ob vsakem nezadovoljstvu zaposlenih lahko vodilo v neprestano višanje plač, storilnost pa bi ostala na isti ravni. Direktor meni, da so izzivi tisti, ki usmerjajo in motivirajo ljudi. Vendar ne vseh. Glavna naloga podjetja je, da ustvarja dobiček, oziroma generira določeno vrednost. Tudi sama menim, da je temeljni cilj poslovanja ustvarjanje dobička in storilnost, ne pa visoke plače zaposlenih. Vendar pa plača v vlogi higienika posredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo na delovnem mestu.

Po mojem mnenju je sprememba sistema nagrajevanja v podjetju Wuerth ena izmed ključnih sprememb, potrebnih za prilagoditev kulture v želeno smer. Sedanji sistem nagrajevanja poudarja variabilni del. Temelji na storilnostnem principu. V podjetju velja načelo, da mora tisti, ki da rezultate, biti za to tudi nagrajen. Če temu ni tako, je ogrožena storilnostna kultura

in podjetje lahko zaide v krizo. Prodajno in notranjo službo želijo spodbuditi k doseganju rezultatov tako, da so variabilni deli čim višji. To ni nujno vedno motivator, na nekoga lahko deluje celo demotivacijsko, če take storilnosti ne doseže. Nedoseganje zastavljenih ciljev lahko vodi v nezadovoljstvo in s tem v padec motiviranosti, odsotnost na delovnem mestu in nezainteresiranost za delo. Glede izražanja nezadovoljstva zaposlenih in primerjave višine plače v njihovih podružnicah, direktor omenja primerjavo z Nemčijo. V Nemčiji so plače višje kot v Sloveniji, vendar je tudi storilnost na dosti višji ravni. Temu primerno je tudi plačilo. Težnja v koncernu je, da zaposleni dobijo del v variabilnem delu in v prodaji naj bi bil ta delež najvišji. Kako podjetje to ureja, pa je odvisno od njenega pravnega okvirja; koliko je osnovna, najmanjša plača, je odvisno od zakonov, števila zaposlenih in ostalih dejavnikov. Velik problem je že sama vzpostavitev kriterijev za dokazovanje storilnosti. V prodaji je to najlažje. Na določenih mestih v notranji službi pa je to izredno težko. Direktor opazuje koliko dela zaposleni, koliko je zanesljiv ipd. Pri ocenjevanju posameznika omenja nevarnosti neposrednosti v komuniciranju. Slednje lahko vodi do osebnostnega odziva na probleme posameznika. Direktor ima neposreden stik s posameznikom in ga lahko oceni bolj negativno, kot nekdo, ki ima večjo distanco ali pa preveč pozitivno, ker te distance nima. Tu mora direktor kot vodja najti neko ravnovesje, kar je težka naloga.

Menim, da bi morala iti sprememba sistema merjenja uspešnosti in nagrajevanja v smeri povečanja fiksnega dela ter preoblikovanja variabilnega dela nagrajevanja, v obliki bonusov za uspešnost ter z možnostjo napredovanja ter izobraževanja in z bonitetami (na primer službeni avtomobil in telefon). Pri vodenju je potrebno uveljaviti uporabo nematerialnih nagrad v obliki pohval, javnih priznanj za dobro opravljeno delo, dosežke, inovativne predloge in samoiniciativnost zaposlenih. Zaposlenim je treba povedati, da delajo nekaj pomembnega in da to delo dobro opravljajo. Nezadostno nagrajevanje prispevkov posameznikov v okviru službe je eden izmed največjih dejavnikov, ki vplivajo na zmanjšanje motivacije na delovnem mestu.

Potrebno je povedati, da se na proučevani model ne sme gledati kot na najboljšo metodologijo za diagnozo in spreminjanje organizacijske kulture. V praksi namreč obstaja več načinov in pristopov, prav tako kot obstajajo številne dimenzije kulture. Vsak od njih ima svoje prednosti in svoje pomanjkljivosti. Postavljanje diagnoze kulture organizacije na podlagi anketnega vprašalnika OCAI ima prednost, ker omogoča numerični prikaz rezultatov, ima pa tudi omejitve. Nekateri zaposleni so zgolj seštevali ocene in vprašalniku niso namenili dovolj pozornosti in časa. Slednje se je pokazalo v kar šestih vprašalnikih, ki niso ustrezali kriteriju uvrstitve vprašalnika v nadaljnjo analizo.

SKLEP

Večina organizacij se ne zaveda pomena in moči svoje organizacijske kulture, vse dokler ne pride do potrebe po večjih spremembah v organizaciji. Vodstvo se premalo zaveda pomembnosti vpliva organizacijske kulture na uspešnost poslovanja. Vendar kultura organizacije postaja čedalje pomembnejša. Organizacije se bodo morale na svoji poti do uspeha začeti bolj zanimati za notranje dejavnike svoje uspešnosti, kjer ima oblikovanje in vzdrževanje ustrezne organizacijske kulture pomembno vlogo. Uspešna podjetja razvijejo značilno kulturo, ki dopolnjuje korporacijsko strategijo, tržno naravnost in tehnološko dovršenost. Pogosto je ravno organizacijske kultura tista, ki loči zelo uspešna podjetja od drugih, saj ustrezna, močna kultura predstavlja konkurenčno prednost. Za vodstvo predstavlja izziv, saj je organizacijska kultura lahko vzvod uspešnega poslovanja, če se njeno delovanje usmeri v želeno smer.

Praktični del diplomskega dela je osnovan na podlagi teoretičnih izhodišč po Cameronu in Quinnu. Z njuno tipologijo nasprotujočih si silnic sem prikazala uporabo modela CVF (The Competing Values Framework) na podjetju Wuerth, ter z njim določila prevladujoč tip kulture v podjetju in kulturo, ki bi si jo zaposleni želeli v prihodnje. Trenutna kultura podjetja odraža, da je vodstvo bolj usmerjeno v rezultate kot v zaposlene kljub temu, da korporacijska kultura koncerna poudarja oboje enako. Ključni izziv je prilagoditev organizacijske kulture v podjetju tako, da se bo oblikovala želeno kultura klana, ki bo povečala motivacijo in doseganje zastavljenih ciljev. Menim, da je za prilagoditev kulture in s tem za večjo naravnost k zaposlenim, potrebno predvsem izboljšati komunikacijo znotraj podjetja. Vodstvo naj prisluhne zaposlenim, spodbuja predloge in posreduje povratne informacije, saj bodo tako zaposleni zaznali svojo pomembnost v podjetju in bodo pripravljeni vanj vložiti več truda. Vendar je kulturo težko oblikovati z zavestno, planirano in neposredno akcijo. Bistveno je, da se vodilni zavedajo, da njihovo delovanje sproža simbolne posledice, ki se odražajo v delovanju drugih članov podjetja.

Analiza organizacijske kulture zahteva intenzivne metodološke pristope in tehnike. Odkrivati se jo mora postopoma in previdno. Pomembni so tudi vidiki organizacijskega življenja, ki se njenim članom zdijo samoumevni in implicitni, kar pa jih napravi neopazne in jih je zelo težko ali celo nemogoče preučevati. Raziskovalci in analitiki organizacijske kulture bodo morali tako tudi v prihodnje nameniti več pozornosti predvsem nevidnim plastem organizacije in jo poskušati z novimi metodološkimi pristopi odkriti in narediti bolj vidne za proučevanje. Opozoriti je potrebno, da sklepanje in sprejemanje določenih ukrepov za spreminjanje obstoječe organizacijske kulture samo na osnovi primerjave kulture z enim modelom oziroma tipologijo, ne predstavlja edine rešitve za preoblikovanje kulture v želeni smeri. Zato je potrebno nadgraditi znanje o organizaciji z ugotavljanjem posebnosti in specifičnih značilnosti, ki so značilne za posamezno organizacijo in nato sprejeti sklepe, ki bi vodile k njeni boljši in močnejši kulturi.

LITERATURA

1. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
2. Cameron Kim S., Quinn Robert E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework. Reading : Addison-Wesley, 1998. 221 str.
3. Capon Claire: Understanding Organizational Context. London : Pearson Education Limited, 2000. 387 str.
4. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
5. Ferjan Marko: Poslovno komuniciranje. Kranj : Založba Moderna organizacija v okviru FOV, 1998. 180 str.
6. Frost Peter J.: Organizational Culture. Newbury Park : Sage Publications, 1985. 419 str.
7. Geert de Raad: Sistematični pristop k stalnim izboljšavam. Manager, Ljubljana, 2003, 10, str.15.
8. Goodstein Leonard D.: A Case Study in Effective Organization Change Toward High Involvement Management. Fishman Daniel B., Cherniss Cary, The Human Side of Corporate Competitiveness. London : Sage Publications, 1990, str. 171-199.
9. Ivanko Štefan et al.: Osnove organiziranja poslovanja in dela. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1990. 204 str.
10. Ivanko Štefan, Brejc Miha: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana : Visoka upravna šola, 1995. 245 str.
11. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura. Možina Stane et. al., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 174-199.
12. Kos Marko: Menedžment dodane vrednosti. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2000, 195 str.
13. Lawrence Peter Anthony: Insight into Management. Oxford : Oxford University Press, 1989. 231 str.
14. Lisjak Monika et al.: Kulturna usklajenost podjetja Droga Kolinska. Prašnikar Janez, Cirman Andreja, ur., Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. Ljubljana : Časnik Finance, 2005, str. 253-265.
15. Ložar Boštjan: Pet let za opaznejši napredek. Manager, Ljubljana, 2003, 11, str. 53-54.
16. Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.

17. Perryer Chris, Jordan Catherine: The Influence of Gender, Age, Culture and other Factors on Ethical Beliefs. *Public Administration and Management*, Middletown, 7(2002), 4, str.367-382.
18. Rozman Rudi: *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
19. Vila Antun, Kovač Jure: *Osnove organizacije in managementa*. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.
20. Würth Reinhold: *Management Culture: the Secret of Success*. Frankfurt : Campus Verlag, 1995. 347str.
21. Zagoršek Hugo, Štemberger Mateja: *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*. Prašnikar Janez, Cirman Andreja, ur., *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana : Časnik Finance, 2005, str. 57-84.
22. Zupan Nada et al.: *Značilnosti in razlike v organizacijski kulturi podjetij v skupini Helios: primer Helios, Color in Zvezda Helios*. Prašnikar Janez, Cirman Andreja, ur., *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana : Časnik Finance, 2005, str. 327-349.

VIRI

1. »Brižno« poduzeče. Poduzetniški Portal.
[URL:http://www.poduzetnistvo.org/novosti.php?subaction=showfull&id=1101473912&archive=1100170063&start_from=&ucat=&select=novosti&ar=1], 26.11.2004.
2. Domača stran podjetja Wuerth.
[URL: <http://www.wuerth.si>], 2006.
3. Germ Rudolf: Intervju z direktorjem podjetja Wuerth, 22.5.2006.
4. Interna gradiva podjetja Wuerth, 2006.
5. Pagon Milan: *Organizacijsko vedenje*. Poglavlja iz Organizacijske psihologije. B.k.,B.l., 95 str.
6. *Poslovník kakovosti podjetja Wuerth*. 4. izdaja. 2006.
7. Rant Melita: *Organizacijska kultura združbe*. Prosojnice vaj iz predmeta Analiza in projektiranje organizacije, 2003.
8. Seel Richard: *Describing Culture: From Diagnosis to Inquiry*.
[URL: http://www.new-paradigm.co.uk/describing_culture.htm], 2001.
9. Vida Irena: *Vplivi okolja: vloga kulture, subkultur in družbenih slojev*. Prosojnice predavanj iz predmeta Obnašanje potrošnikov, 15.5.2003.
10. Würth Reinhold: *Corporate Philosophy of the Würth Group*. Version 2000.

PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v podjetju

Spoštovani!

Prosim vas, da si vzamete 15 minut časa in izpolnite sledeč vprašalnik. Vprašalnik bo razdeljen med zaposlene v vašem podjetju, z namenom ocenitve organizacijske kulture v vašem podjetju. Analizo organizacijske kulture, ki jo bom ocenila s pomočjo vprašalnika, pa bom vključila v diplomsko delo.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Za prvih šest vprašanj je potrebno podati oceno organizacijske kulture v podjetju kot jo vidite sedaj, za naslednjih šest vprašanj pa oceno za stanje organizacije, kakršno bi si vi želeli v prihodnosti.

Vsako vprašanje ima 4 alternative (A,B,C in D). Potrebno je razdeliti 100 točk med alternative, glede na to koliko po vašem mnenju posamezna trditev ustreza opisu podjetja.

Primer: če pri 1. vprašanju alternativa A najbolj ustreza opisu organizacije, alternativa B in C sta blizu opisa organizacije, alternativa D pa je še najmanj podobna opisu organizacije, boste mogoče dali A 55 točk, B in C vsaki po 20 točk in D 5 točk.

Bodite pozorni, da bo seštevek alternativ posameznega vprašanja **VEDNO 100 točk!**

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Ljubljana, februar 2006

Anja Ribič

	1. Prevladujoče karakteristike podjetja	Sedanje stanje
A	Podjetje je osebnju prijazno. V podjetju se počutimo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in si zaupamo.	
B	Podjetje je dinamično in podjetno. Zaposleni so tveganju zelo naklonjeni.	
C	V podjetju so pomembni predvsem rezultati. Glavna skrb je, da so naloge narejene. Ljudje so tekmovalni in usmerjeni k doseganju zastavljenih ciljev.	
D	Za podjetje je značilna formalizirana struktura in sistem kontrole. Formalna pravila določajo kaj morajo zaposleni delati.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20

	2. Stil vodenja	Sedanje stanje
A	Vodstvo podjetja je naravnano k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	
B	Vodstvo podjetja teži k podjetništvu, inovativnosti in prevzemanju tveganja.	
C	Vodstvo podjetja je usmerjeno v rezultate in uporablja tudi agresiven pristop za doseganje le-teh.	
D	Vodstvo podjetja poudarja predvsem koordiniranje, organiziranje in utečen način dela.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 20

	3. Ravnanje z zaposlenimi	Sedanje stanje
A	Za management (vodstvo, brand leaderji) je pomembno timsko delo, doseganje soglasja ter sodelovanje med člani organizacije.	
B	Managerji cenijo individualno tveganje, inovativnost, svobodno razmišljanje in izvirnost.	
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi, od njih veliko zahtevajo ter pričakujejo visoke dosežke.	
D	Management je usmerjen k zagotavljanju stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti, predvidevanju ter ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov v podjetju.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 21

	4. Organizacijska vez	Sedanje stanje
A	Vez, ki drži organizacijo skupaj, je lojalnost in medsebojno zaupanje zaposlenih. Predanost ciljem organizacije je zelo visoka.	
B	Kar organizacijo drži skupaj je usmerjenost k nenehnim inovacijam in napredku.	
C	Kar organizacijo drži skupaj, je poudarek na dosežkih, doseganje zastavljenih ciljev. Doseganje ciljev za vsako ceno je skupna praksa v podjetju.	
D	Vez, ki drži organizacijo skupaj, so formalna pravila in poslovna politika podjetja. Pomembno je predvsem zagotavljanje utečenega delovanja v podjetju.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 21

	5. Strateški poudarki	Sedanje stanje
A	Podjetje poudarja razvoj zaposlenih. Pomembno je zaupanje, odprtost in sodelovanje znotraj organizacije.	
B	Podjetje se zavzema za pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkušanje novosti in predvidevanje novih priložnosti je v podjetju zelo cenjeno.	
C	Podjetje poudarja tekmovalnost in dosežke. Pomembno je doseganje zastavljenih ciljev in uspešnost na trgu.	
D	Podjetje je usmerjeno k zagotavljanju stalnosti in stabilnosti. Poudarek je na učinkovitosti, kontroli in zagotavljanju tekočega poslovanja.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 21-22

	6. Kriteriji uspeha	Sedanje stanje
A	Podjetju pomeni uspeh napredovanje in razvoj zaposlenih, uvajanje timskega dela, predanost zaposlenih in skrb za ljudi.	
B	Podjetje je uspešno, če ponuja edinstvene ali pa najnovejše proizvode na trgu. Podjetje je vodilno na trgu in neprestano inovira.	
C	Kriterij uspeha je uspešnost na trgu in izločanje konkurentov. Tržni vodja je ključ do uspeha.	
D	Podjetje je uspešno, če je učinkovito. Zanesljivost dobave, neprestano planiranje in nizki stroški opredeljujejo učinkovitost organizacije.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 22

	1. Prevladujoče karakteristike podjetja	Želeno stanje
A	Podjetje je osebnju prijazno. V podjetju se počutimo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in si zaupamo.	
B	Podjetje je dinamično in podjetno. Zaposleni so tveganju zelo naklonjeni.	
C	V podjetju so pomembni predvsem rezultati. Glavna skrb je, da so naloge narejene. Ljudje so tekmovalni in usmerjeni k doseganju zastavljenih ciljev.	
D	Za podjetje je značilna formalizirana struktura in sistem kontrole. Formalna pravila določajo kaj morajo zaposleni delati.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 22-23

	2. Stil vodenja	Želeno stanje
A	Vodstvo podjetja je naravnano k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	
B	Vodstvo podjetja teži k podjetništvu, inovativnosti in prevzemanju tveganja.	
C	Vodstvo podjetja je usmerjeno v rezultate in uporablja tudi agresiven pristop za doseganje le-teh.	
D	Vodstvo podjetja poudarja predvsem koordiniranje, organiziranje in utečen način dela.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 23

	3. Ravnanje z zaposlenimi	Želeno stanje
A	Za management (vodstvo, brand leaderji) je pomembno timsko delo, doseganje soglasja ter sodelovanje med člani organizacije.	
B	Managerji cenijo individualno tveganje, inovativnost, svobodno razmišljanje in izvirnost.	
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi, od njih veliko zahtevajo ter pričakujejo visoke dosežke.	
D	Management je usmerjen k zagotavljanju stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti, predvidevanju ter ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov v podjetju.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 23

	4. Organizacijska vez	Želeno stanje
A	Vez, ki drži organizacijo skupaj, je lojalnost in medsebojno zaupanje zaposlenih. Predanost ciljem organizacije je zelo visoka.	
B	Kar organizacijo drži skupaj je usmerjenost k nenehnim inovacijam in napredku.	
C	Kar organizacijo drži skupaj, je poudarek na dosežkih, doseganje zastavljenih ciljev. Doseganje ciljev za vsako ceno je skupna praksa v podjetju.	
D	Vez, ki drži organizacijo skupaj, so formalna pravila in poslovna politika podjetja. Pomembno je predvsem zagotavljanje utečenega delovanja v podjetju.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 24

	5. Strateški poudarki	Želeno stanje
A	Podjetje poudarja razvoj zaposlenih. Pomembno je zaupanje, odprtost in sodelovanje znotraj organizacije.	
B	Podjetje se zavzema za pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkušanje novosti in predvidevanje novih priložnosti je v podjetju zelo cenjeno.	
C	Podjetje poudarja tekmovalnost in dosežke. Pomembno je doseganje zastavljenih ciljev in uspešnost na trgu.	
D	Podjetje je usmerjeno k zagotavljanju stalnosti in stabilnosti. Poudarek je na učinkovitosti, kontroli in zagotavljanju tekočega poslovanja.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 24

	6. Kriteriji uspeha	Želeno stanje
A	Podjetju pomeni uspeh napredovanje in razvoj zaposlenih, uvajanje timskega dela, predanost zaposlenih in skrb za ljudi.	
B	Podjetje je uspešno, če ponuja edinstvene ali pa najnovejše proizvode na trgu. Podjetje je vodilno na trgu in neprestano inovira.	
C	Kriterij uspeha je uspešnost na trgu in izločanje konkurentov. Tržni vodja je ključ do uspeha.	
D	Podjetje je uspešno, če je učinkovito. Zanesljivost dobave, neprestano planiranje in nizki stroški opredeljujejo učinkovitost organizacije.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 25

PRILOGA 2: Rezultati analize vprašalnika

Vprašalnik	A, sed.st.	A, žel.st.	B, sed.st.	B, žel.st.	C, sed.st.	C, žel.st.	D, sed.st.	D,žel.st.
1.	12,5	48,3	15	23,3	41,7	11,7	30,8	16,7
2.	9,2	53,3	11,7	20,8	42,5	8,3	36,7	17,5
3.	26,7	32,5	15,8	30,8	34,2	20	23,3	16,7
4.	30	13,3	20	18,3	20	18,3	30	50
5.	10,8	33,3	28,3	25	45	21,7	15,8	20
6.	20,8	36,7	20	18,3	30	20	29,2	25
7.	0	25	0	25	65	26,7	35	23,3
8.	4,2	23,3	10	17,5	47,5	20,8	38,3	38,3
9.	22,5	36,7	22,5	26,7	26,7	20,8	28,3	15,8
10.	8,3	28,3	13,3	25	61,7	25	16,7	21,7
11.	8,3	31,7	13,3	20	51,7	31,7	26,7	16,7
12.	10,7	33,3	28,3	21,7	43,3	23,3	17,7	21,7
13.	0	100	8,3	0	50	0	41,7	0
14.	15	49,2	15	21,7	38,3	15	31,7	14,2
15.	34,2	28,3	26,7	26,7	18,3	21,7	20,8	23,3
16.	28,3	34,2	22,5	24,2	24,2	19,2	25	22,5
17.	10	45,8	13,3	11,7	24,2	11,7	52,5	30,8
18.	16,7	51,7	8,3	38,3	21,7	10	53,3	0
19.	15	16,7	15	21,7	26,7	28,3	43,3	33,3
20.	40,8	50,8	25,8	27,5	15	9,2	18,3	12,5
21.	8,8	32,5	10,8	32,5	53,3	18,3	27	16,7
22.	17,5	44,2	17,5	25,8	32,5	14,2	32,5	15,8
23.	15	65	16,7	13,3	38,3	12,5	30	9,2
24.	9,2	53,3	15,8	26,7	45,8	8,3	29,2	11,7
25.	20,8	40	21,7	21,7	29,2	21,7	28,3	16,7
26.	10	40	13,3	14,2	40	20	36,7	25,8
27.	19,2	48,3	27,5	20,8	31,7	14,2	21,7	16,7
28.	25	20,8	28,3	27,5	25	26,7	21,7	25
29.	11,7	28,3	26,7	31,7	40	23,3	21,7	16,7
30.	21,7	35,8	21,7	34,2	23,3	13,3	33,3	16,7
31.	38,3	30,8	31,7	43,3	20	19,2	10	6,7
32.	22,5	40	23,3	30	20,8	10	33,3	20
33.	19,2	48,3	19,2	21,7	35	11,7	26,7	18,3
34.	26,7	18,3	13,3	11,7	48,3	63,3	11,7	6,7
35.	31,7	24,2	21,7	28,3	33,3	40	13,3	7,5
36.	25	31,7	23,3	25,8	28,3	27,5	23,3	15
37.	27,5	30	24,2	26,7	25	25	23,3	18,3
38.	23,3	49,2	16,7	18,3	38,3	18,3	21,7	14,2
39.	14,2	31,7	21,7	32,5	39,2	18,3	25	17,5
40.	68,3	70	20	30	1,7	0	10	0
41.	30,8	80	27,5	20	20,8	0	20,8	0
42.	25,8	31,7	20,8	29,2	37,5	21,7	15,8	17,5
Skupaj	836,2	1666,5	796,5	1010,1	1435	790,9	1132,1	732,7
N	42	42	42	42	42	42	42	42
Povprečje	19,9	39,7	18,9	24	34,2	18,8	26,9	17,4

PRILOGA 3: Rezultati brez upoštevanja vprašalnika št.13

Vprašalnik	A, sed.st.	A, žel.st.	B, sed.st.	B, žel.st.	C, sed.st.	C, žel.st.	D, sed.st.	D,žel.st.
1.	12,5	48,3	15	23,3	41,7	11,7	30,8	16,7
2.	9,2	53,3	11,7	20,8	42,5	8,3	36,7	17,5
3.	26,7	32,5	15,8	30,8	34,2	20	23,3	16,7
4.	30	13,3	20	18,3	20	18,3	30	50
5.	10,8	33,3	28,3	25	45	21,7	15,8	20
6.	20,8	36,7	20	18,3	30	20	29,2	25
7.	0	25	0	25	65	26,7	35	23,3
8.	4,2	23,3	10	17,5	47,5	20,8	38,3	38,3
9.	22,5	36,7	22,5	26,7	26,7	20,8	28,3	15,8
10.	8,3	28,3	13,3	25	61,7	25	16,7	21,7
11.	8,3	31,7	13,3	20	51,7	31,7	26,7	16,7
12.	10,7	33,3	28,3	21,7	43,3	23,3	17,7	21,7
13.								
14.	15	49,2	15	21,7	38,3	15	31,7	14,2
15.	34,2	28,3	26,7	26,7	18,3	21,7	20,8	23,3
16.	28,3	34,2	22,5	24,2	24,2	19,2	25	22,5
17.	10	45,8	13,3	11,7	24,2	11,7	52,5	30,8
18.	16,7	51,7	8,3	38,3	21,7	10	53,3	0
19.	15	16,7	15	21,7	26,7	28,3	43,3	33,3
20.	40,8	50,8	25,8	27,5	15	9,2	18,3	12,5
21.	8,8	32,5	10,8	32,5	53,3	18,3	27	16,7
22.	17,5	44,2	17,5	25,8	32,5	14,2	32,5	15,8
23.	15	65	16,7	13,3	38,3	12,5	30	9,2
24.	9,2	53,3	15,8	26,7	45,8	8,3	29,2	11,7
25.	20,8	40	21,7	21,7	29,2	21,7	28,3	16,7
26.	10	40	13,3	14,2	40	20	36,7	25,8
27.	19,2	48,3	27,5	20,8	31,7	14,2	21,7	16,7
28.	25	20,8	28,3	27,5	25	26,7	21,7	25
29.	11,7	28,3	26,7	31,7	40	23,3	21,7	16,7
30.	21,7	35,8	21,7	34,2	23,3	13,3	33,3	16,7
31.	38,3	30,8	31,7	43,3	20	19,2	10	6,7
32.	22,5	40	23,3	30	20,8	10	33,3	20
33.	19,2	48,3	19,2	21,7	35	11,7	26,7	18,3
34.	26,7	18,3	13,3	11,7	48,3	63,3	11,7	6,7
35.	31,7	24,2	21,7	28,3	33,3	40	13,3	7,5
36.	25	31,7	23,3	25,8	28,3	27,5	23,3	15
37.	27,5	30	24,2	26,7	25	25	23,3	18,3
38.	23,3	49,2	16,7	18,3	38,3	18,3	21,7	14,2
39.	14,2	31,7	21,7	32,5	39,2	18,3	25	17,5
40.	68,3	70	20	30	1,7	0	10	0
41.	30,8	80	27,5	20	20,8	0	20,8	0
42.	25,8	31,7	20,8	29,2	37,5	21,7	15,8	17,5
Skupaj	836,2	1566,5	788,2	1010,1	1385	790,9	1090,4	732,7
N	41	41	41	41	41	41	41	41
Povprečje	20,4	38,2	19,2	24,6	33,8	19,3	26,6	17,9

PRILOGA 4: Primerjava posameznih vidikov organizacijske kulture

1. Sklop - karakteristike podjetja

Vprašalnik	Sedanje stanje				Želeno stanje			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	20	20	20	40	50	20	10	20
2.	0	0	60	40	80	5	5	10
3.	0	30	50	20	50	30	10	10
4.	20	0	50	30	0	20	50	30
5.	0	0	100	0	50	20	20	10
6.	15	25	30	30	40	20	20	20
7.	0	0	70	30	30	10	30	30
8.	0	10	80	10	80	10	0	10
9.	30	20	25	25	40	25	25	10
10.	0	10	20	70	30	30	20	20
11.	0	10	20	70	30	20	30	20
12.	10	30	30	30	60	10	20	10
13.	0	50	0	50	100	0	0	0
14.	0	20	20	60	70	0	20	10
15.	25	25	25	25	30	10	30	30
16.	20	20	40	20	40	20	20	20
17.	10	10	20	60	60	20	10	10
18.	10	10	30	50	40	50	10	0
19.	10	20	60	10	10	10	60	20
20.	35	25	20	20	55	25	10	10
21.	5	15	20	60	15	10	70	5
22.	10	20	30	40	60	20	10	10
23.	0	10	20	70	70	0	30	0
24.	5	20	50	25	60	15	10	15
25.	10	30	40	20	50	10	30	10
26.	10	10	30	50	50	5	40	5
27.	10	20	20	50	60	10	20	10
28.	50	20	20	10	15	40	15	30
29.	10	20	60	10	20	40	30	10
30.	25	25	25	25	50	30	10	10
31.	40	40	10	10	40	40	10	10
32.	30	40	20	10	40	30	10	20
33.	30	10	50	10	60	20	10	10
34.	40	10	40	10	10	20	50	20
35.	30	10	50	10	20	40	40	0
36.	30	30	30	10	30	20	30	20
37.	15	15	20	50	30	30	30	10
38.	20	25	40	15	70	5	20	5
39.	10	10	60	20	40	40	15	5
40.	100	0	0	0	100	0	0	0
41.	20	10	40	30	100	0	0	0
42.	20	20	50	10	40	20	20	20
Skupaj	725	745	1495	1235	1975	800	900	525
N	42	42	42	42	42	42	42	42
Povprečje	17,3	17,7	35,6	29,4	47	19	21,4	12,5

2. Sklop - Stil vodenja

Vprašalnik	Sedanje stanje				Želeno stanje			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	20	5	50	25	50	20	10	20
2.	20	0	0	80	30	20	15	35
3.	70	10	10	10	10	50	20	20
4.	40	10	0	50	30	20	10	40
5.	0	50	50	0	30	30	30	10
6.	30	10	25	35	40	10	20	30
7.	0	0	50	50	10	10	40	40
8.	5	5	80	10	40	50	0	10
9.	25	25	25	25	40	30	20	10
10.	0	10	80	10	25	25	25	25
11.	0	10	80	10	30	20	30	20
12.	9	50	40	1	40	20	20	20
13.	0	0	100	0	100	0	0	0
14.	10	20	50	20	60	20	10	10
15.	50	25	5	20	40	25	10	25
16.	35	20	10	35	40	30	0	30
17.	10	10	25	55	55	10	10	25
18.	30	10	20	40	70	30	0	0
19.	10	10	30	50	20	60	10	10
20.	50	10	10	30	50	10	10	30
21.	10	5	75	10	70	15	10	5
22.	10	10	50	30	50	30	10	10
23.	10	10	60	20	70	0	10	20
24.	5	20	50	25	50	15	15	20
25.	40	10	30	20	40	10	10	40
26.	10	10	50	30	60	5	5	30
27.	20	20	50	10	40	10	10	40
28.	25	25	25	25	25	25	20	30
29.	20	20	40	20	40	40	10	10
30.	10	40	5	45	30	50	10	10
31.	50	10	30	10	30	50	10	10
32.	30	20	10	40	40	30	10	20
33.	10	30	40	20	70	10	10	10
34.	40	10	30	20	10	0	80	10
35.	40	0	60	0	20	40	40	0
36.	25	25	25	25	30	25	25	20
37.	40	20	30	10	30	30	20	20
38.	40	10	20	30	60	25	5	10
39.	10	20	40	30	35	25	30	10
40.	80	0	0	20	100	0	0	0
41.	40	40	20	0	80	20	0	0
42.	40	10	40	10	30	30	30	10
Skupaj	1019	655	1520	1006	1820	975	660	745
N	42	42	42	42	42	42	42	42
Povprečje	24,3	15,6	36,2	23,9	43,3	23,2	15,7	17,7

3. Sklop - Ravnanje z zaposlenimi

Vprašalnik	Sedanje stanje				Želeno stanje			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	10	20	60	10	30	30	10	30
2.	10	0	90	0	60	10	5	25
3.	10	10	70	10	20	20	40	20
4.	40	30	10	20	0	20	30	50
5.	10	60	30	0	30	30	10	30
6.	10	20	40	30	30	10	20	40
7.	0	0	100	0	30	20	30	20
8.	5	5	80	10	5	5	80	10
9.	20	10	50	20	30	30	20	20
10.	10	0	80	10	25	25	25	25
11.	0	10	90	0	30	20	30	20
12.	15	20	60	5	25	25	25	25
13.	0	0	100	0	100	0	0	0
14.	20	10	60	10	40	10	10	40
15.	25	25	25	25	25	25	25	25
16.	40	20	30	10	40	20	20	20
17.	10	20	50	20	50	10	20	20
18.	40	10	40	10	20	50	30	0
19.	40	10	10	40	40	10	10	40
20.	60	20	5	15	70	30	0	0
21.	8	20	70	2	10	15	5	70
22.	20	10	50	20	40	30	10	20
23.	10	30	60	0	60	20	10	10
24.	25	25	25	25	40	40	5	15
25.	25	35	25	15	30	40	10	20
26.	10	20	50	20	40	10	40	10
27.	25	25	40	10	50	30	10	10
28.	20	40	20	20	10	30	45	15
29.	10	40	40	10	30	30	20	20
30.	30	20	20	30	30	30	10	30
31.	50	20	20	10	50	20	30	0
32.	5	30	15	50	40	30	10	20
33.	25	25	30	20	30	30	0	40
34.	20	30	30	20	10	10	80	0
35.	20	60	20	0	50	0	50	0
36.	25	25	25	25	30	30	30	10
37.	30	20	30	20	20	30	30	20
38.	25	10	50	15	60	25	5	10
39.	20	20	45	15	30	30	10	30
40.	40	20	0	40	50	50	0	0
41.	25	25	25	25	80	20	0	0
42.	20	30	40	10	30	40	20	10
Skupaj	863	880	1810	647	1520	990	870	820
N	42	42	42	42	42	42	42	42
Povprečje	20,5	20,9	43,1	15,4	36,2	23,6	20,7	19,5

4. Sklop - Organizacijska vez

Vprašalnik	Sedanje stanje				Želeno stanje			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	10	10	10	70	70	10	10	10
2.	5	0	20	75	50	20	15	15
3.	25	0	25	50	15	50	15	20
4.	20	20	30	30	50	30	0	20
5.	0	20	20	60	30	30	20	20
6.	25	20	30	25	30	30	20	20
7.	0	0	80	20	40	30	10	20
8.	5	5	10	80	5	5	10	80
9.	20	10	20	50	40	15	30	15
10.	0	0	90	10	30	20	30	20
11.	0	10	30	60	30	20	30	20
12.	10	30	30	30	25	25	25	25
13.	0	0	0	100	100	0	0	0
14.	40	10	30	20	60	20	10	10
15.	40	30	15	15	25	25	25	25
16.	30	30	10	30	40	20	20	20
17.	10	10	10	70	70	10	10	10
18.	10	10	10	70	100	0	0	0
19.	10	10	20	60	10	10	50	30
20.	40	40	10	10	50	40	5	5
21.	15	10	70	5	15	70	10	5
22.	20	20	20	40	60	20	10	10
23.	30	20	20	30	70	20	5	5
24.	10	10	10	70	70	15	5	10
25.	10	20	30	40	40	20	30	10
26.	10	10	10	70	50	10	20	20
27.	40	20	20	20	50	30	10	10
28.	20	20	40	20	20	30	25	25
29.	10	20	30	40	40	10	40	10
30.	20	10	30	40	40	40	10	10
31.	20	30	30	20	20	50	30	0
32.	30	10	20	40	40	30	10	20
33.	10	10	20	60	50	20	10	20
34.	30	10	50	10	20	0	80	0
35.	60	0	0	40	30	10	40	20
36.	25	25	25	25	30	30	30	10
37.	30	20	10	40	30	30	30	10
38.	20	20	30	30	40	30	20	10
39.	10	20	30	40	20	40	20	20
40.	60	40	0	0	50	50	0	0
41.	10	20	20	50	80	20	0	0
42.	20	30	30	20	20	25	25	30
Skupaj	810	660	1045	1685	1755	1010	795	640
N	42	42	42	42	42	42	42	42
Povprečje	19,3	15,7	24,9	40,1	41,8	24	18,9	15,2

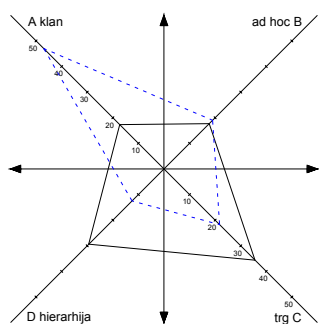
5. Sklop - Strateški poudarki

Vprašalnik	Sedanje stanje				Želeno stanje			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	5	5	80	10	60	20	10	10
2.	10	0	70	20	40	40	5	15
3.	25	25	25	25	50	25	15	10
4.	30	20	10	40	0	0	20	80
5.	30	30	30	10	30	10	30	30
6.	20	20	30	30	40	20	20	20
7.	0	0	50	50	30	20	30	20
8.	10	30	30	30	10	30	30	30
9.	20	20	30	30	40	30	10	20
10.	0	0	100	0	30	20	30	20
11.	20	20	60	0	20	40	20	20
12.	10	10	70	10	25	25	25	25
13.	0	0	100	0	100	0	0	0
14.	10	10	40	40	60	20	10	10
15.	40	40	10	10	25	50	15	10
16.	20	20	30	30	25	25	25	25
17.	10	10	20	60	20	10	10	60
18.	10	10	30	50	0	80	20	0
19.	10	10	20	60	10	10	20	60
20.	40	30	10	20	40	30	10	20
21.	10	5	70	15	70	15	5	10
22.	20	20	20	40	30	30	20	20
23.	10	10	40	40	60	20	10	10
24.	5	10	70	15	30	60	5	5
25.	20	15	40	25	40	20	30	10
26.	10	20	30	40	10	50	10	30
27.	10	40	40	10	40	20	20	20
28.	25	25	25	25	25	30	25	20
29.	10	30	50	10	20	40	20	20
30.	30	20	20	30	40	30	15	15
31.	40	30	20	10	30	50	20	0
32.	20	10	50	20	40	30	10	20
33.	10	20	50	20	40	30	20	10
34.	20	10	70	0	30	20	50	0
35.	30	30	30	10	5	30	60	5
36.	25	25	25	25	30	30	30	10
37.	20	30	40	10	30	30	20	20
38.	10	10	60	20	35	15	30	20
39.	10	20	40	30	35	30	25	10
40.	50	50	0	0	60	40	0	0
41.	40	40	10	10	70	30	0	0
42.	25	25	25	25	40	40	10	10
Skupaj	770	805	1670	955	1465	1195	790	750
N	42	42	42	42	42	42	42	42
Povprečje	18,3	19,2	39,8	22,7	34,9	28,4	18,8	17,8

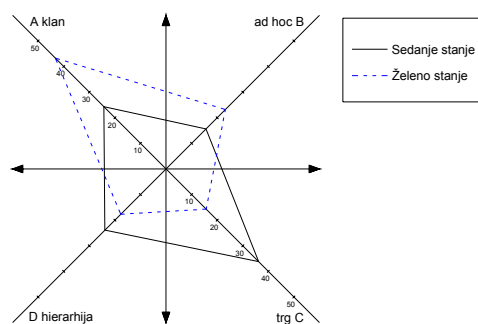
6. Sklop - Kriteriji uspeha

Vprašalnik	Sedanje stanje				Želeno stanje			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	10	30	30	30	30	40	20	10
2.	10	70	15	5	60	30	5	5
3.	30	20	25	25	50	10	20	20
4.	30	40	20	10	0	20	0	80
5.	25	10	40	25	30	30	20	20
6.	25	25	25	25	40	20	20	20
7.	0	0	40	60	10	60	20	10
8.	0	5	5	90	0	5	5	90
9.	20	50	10	20	30	30	20	20
10.	40	60	0	0	30	30	20	20
11.	30	20	30	20	50	0	50	0
12.	10	30	30	30	25	25	25	25
13.	0	0	0	100	100	0	0	0
14.	10	20	30	40	5	60	30	5
15.	25	15	30	30	25	25	25	25
16.	25	25	25	25	20	30	30	20
17.	10	20	20	50	20	10	10	60
18.	0	0	0	100	80	20	0	0
19.	10	30	20	40	10	30	20	40
20.	20	30	35	15	40	30	20	10
21.	5	10	15	70	15	70	10	5
22.	25	25	25	25	25	25	25	25
23.	30	20	30	20	60	20	10	10
24.	5	10	70	15	70	15	10	5
25.	20	20	10	50	40	30	20	10
26.	10	10	70	10	30	5	5	60
27.	10	40	20	30	50	25	15	10
28.	10	40	20	30	30	10	30	30
29.	10	30	20	40	20	30	20	30
30.	15	15	40	30	25	25	25	25
31.	30	60	10	0	15	50	15	20
32.	20	30	10	40	40	30	10	20
33.	30	20	20	30	40	20	20	20
34.	10	10	70	10	30	20	40	10
35.	10	30	40	20	20	50	10	20
36.	20	10	40	30	40	20	20	20
37.	30	40	20	10	40	10	20	30
38.	25	25	30	20	30	10	30	30
39.	25	40	20	15	30	30	10	30
40.	80	10	10	0	60	40	0	0
41.	50	30	10	10	70	30	0	0
42.	30	10	40	20	30	20	25	25
Skupaj	830	1035	1070	1265	1465	1090	730	915
N	42	42	42	42	42	42	42	42
Povprečje	19,8	24,6	25,5	30,1	34,9	25,9	17,4	21,8

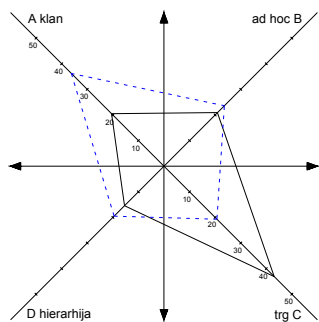
PRILOGA 5: Prikaz profilov posameznih vidikov organizacijske kulture (po sklopih vprašalnika)



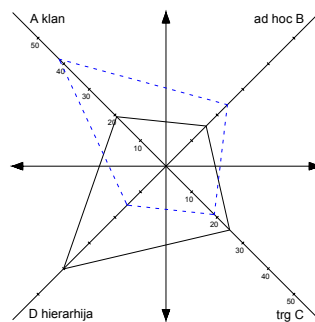
1. KARAKTERISTIKE PODJETJA



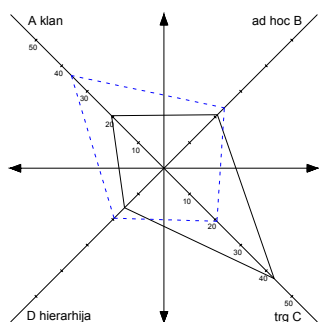
2. STIL VODENJA



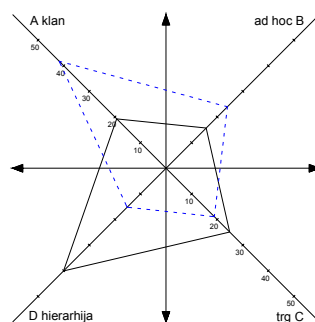
3. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI



4. ORGANIZACIJSKA VEZ



3. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI



4. ORGANIZACIJSKA VEZ