

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA IN VREDNOTENJE ORGANIZACIJSKE  
KULTURE V PODJETJU MERCATOR – PEKARNA  
GROSUPLJE D.D.**

**Ljubljana, marec 2004**

**EVA URATNIK**

## **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne 25. 3. 2004

Podpis:

# KAZALO

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA.....</b>	<b>2</b>
2.1 DEFINICIJA KULTURE PODJETJA.....	2
2.1.1 Statično in dinamično pojmovanje organizacijske kulture .....	5
2.1.2 Kulturni kapital .....	5
2.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	5
2.2.1 Temeljne predpostavke .....	6
2.2.2 Norme in vrednote.....	7
2.2.3 Stvaritve podjetja.....	8
2.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SUBKULTURE.....	9
<b>3. NASTANEK IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....</b>	<b>10</b>
3.1 NASTANEK ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	10
3.1.1 Skupinska dinamika .....	11
3.1.2 Vodenje .....	11
3.1.3 Učenje.....	12
3.2 SPREMINJANJE KULTURE IN ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE .....	13
3.2.1 Proces spreminjanja organizacijske kulture .....	13
3.2.2 Metode uvajanja sprememb organizacijske kulture .....	15
3.2.3 Spreminjanje kulture v posameznih razvojnih fazah organizacije.....	17
<b>4. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKIH KULTUR .....</b>	<b>17</b>
4.1 ANSOFFOVA TIPOLOGIJA .....	17
4.2 HANDYJEVA TIPOLOGIJA.....	18
4.3 TIPOLOGIJA PO DEALU IN KENNEDYJU .....	19
4.4 TIPOLOGIJA PO REIMANU IN WIENERJU .....	19
4.5 TIPOLOGIJA PO GOFFEEJU IN JONESU .....	20
<b>5. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....</b>	<b>22</b>
5.1 TEHNIKE MERJENJA IN DIAGNOSTICIRANJA KULTURE.....	22
5.2 SCHEINOV MODEL OCENJEVANJA KULTURE.....	24
<b>6. ANALIZA IN VREDNOTENJE KULTURE V PODJETJU MERCATOR – PEKARNA GROSUPLJE, d.d.....</b>	<b>25</b>
6.1 CILJ IN NAMEN RAZISKAVE TER METODOLOGIJA PREUČEVANJA .....	25
6.2 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR – PEKARNA GROSUPLJE, d.d.....	26
6.3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PODLAGI INTERNIH GRADIV PODJETJA .....	27
6.3.1 Vizija podjetja, poslanstvo in strateški cilji .....	27
6.3.2 Okolje .....	29
6.3.3 Tehnologija in kakovost .....	31
6.3.4 Zaposleni in ravnanje z zmožnostmi ljudi ter organizacijska struktura .....	32
6.3.5 Pekarna Grosuplje v očeh kupcev .....	34
6.3.6 Skupne ugotovljene značilnosti kulture .....	35

6.4	ANKETA O ORGANIZACIJSKI KULTURI PEKARNE GROSUPLJE .....	35
6.4.1	Izvedba ankete in opis vzorca .....	36
6.4.2	Rezultati ankete .....	37
6.4.3	Ugotovitve in predlogi .....	39
<b>7.</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>41</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>43</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>44</b>
	<b>PRILOGE</b>	

# 1. UVOD

Na vstopu v informacijsko dobo so se podjetja prisiljena soočiti s spremenjenimi razmerami v poslovnem okolju. Izzivi sodobnega okolja se kažejo zlasti v krepitvi globalizacije trgov in konkurence, v stagniranju prodajnih možnosti na ključnih trgih razvitih držav zahoda, ki so v fazi tržne zrelosti, v krepitvi tempa tehnološkega razvoja, v skrajševanju življenjskega ciklusa proizvoda, v porajanju novih dinamičnih in rizičnih trgov, v pospešeni informacijski revoluciji, v čedalje večjem pomenu znanja, v razmahu interneta... Navedeni trendi ne spreminjajo samo gospodarske strukture posameznih držav, regionalnih trgov in svetovnega gospodarstva v celoti, temveč tudi dejavnike tržne poslovne uspešnosti ter s tem opredeljujejo pogoje, obete, ovire in objektivne možnosti za uspešno poslovanje organizacij.

Prav zaradi tako nemirnega okolja, kot je današnje, je pomembno, da se v podjetjih zavedajo, da konkurenčnih prednosti ni mogoče doseči le z nizko ceno, temveč z usmerjenostjo v odličnost poslovanja. Takšno mišljenje so prevzela številna podjetja in dokazala, da je mogoče biti finančno uspešen kljub podrejenemu položaju na trgu oz. majhnemu tržnemu deležu. Podjetja z uporabo kontinuiranih procesov izboljševanja zmanjšujejo stroške, dvigujejo zadovoljstvo svojih strank in izboljšujejo svoje poslovne rezultate. Nekdaj je veljalo, da so vir konkurenčnih prednosti izdelki, programi, tehnološki in prodajni postopki ter cena, danes pa vse bolj prevladuje mnenje, da so to odnosi v podjetju, obnašanje zaposlenih drug do drugega oz. »socialna arhitektura podjetja«. Socialna arhitektura oz. organizacijska kultura je – v nasprotju z izdelki in tehnološkimi postopki, ki jih konkurenca lahko dokaj preprosto posnema – edinstvena, neponovljiva in zato resnična konkurenčna prednost podjetja.

Predmet mojega preučevanja je torej organizacijska kultura kot pomemben dejavnik dolgoročne uspešnosti podjetja. Diplomsko delo ima nekaj osrednjih ciljev. Prvič, ugotoviti, kaj organizacijska kultura sploh je, kakšna je njena vloga v organizaciji ter kako nastaja in se spreminja. Drugič, opisati načine in poti za njeno identifikacijo in analizo. In končno, na podlagi poprejšnjih spoznanj analizirati organizacijsko kulturo v podjetju Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d. Namen mojega proučevanja kulture je bil vplivati na uspešnost poslovanja tega podjetja s predlaganjem ukrepov, ki naj bi jih podjetje izvedlo.

S pojmom organizacijske kulture sem se seznanila s pomočjo splošne raziskovalne metode. Teoretično znanje o obravnavani problematiki sem pridobila s prebiranjem domače in tuje literature s področja organizacijske kulture, managementa, organiziranja, vodenja in ravnanja z zmožnostmi ljudi. Vpogled v organizacijsko prakso sem si zagotovila z opazovanjem dogajanja v podjetju, spremljanjem sestankov, pregledovanjem internih virov podjetja, pogovori z zaposlenimi in z izvedbo anketnega vprašalnika.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju sem po pregledu definicij posameznih avtorjev opredelila pojem organizacijske kulture. Organizacijsko kulturo sem razmejila od sorodnih pojmov, kot so organizacijska klima, filozofija organizacije, organizacijska

strategija in neformalna organizacija. Predstavila sem bistvene sestavine organizacijske kulture. Zadnji del prvega poglavja sem namenila subkulturam.

V drugem poglavju sem opisala proces nastajanja in spreminjanja organizacijske kulture. Razložila sem, kakšen pomen imajo za nastanek kulture skupinska dinamika, vodenje in učenje. Predstavila sem vlogo vodstva pri spreminjanju organizacijske kulture ter opisala pomen in spreminjanje kulture v posameznih razvojnih fazah organizacije.

Tretje poglavje sem namenila predstavitvi tipologij kultur in značilnosti posameznih tipov kultur. Na kratko sem primerjala tipologije različnih avtorjev.

V četrtem poglavju sem predstavila kvalitativne in kvantitativne metode merjenja in diagnosticiranja organizacijske kulture. Podrobno sem opisala Scheinov pristop k raziskovanju organizacijske kulture v podjetju oz. »4-urno vajo«.

Peto poglavje je v celoti namenjeno spoznavanju organizacijske kulture v eni izmed vodilnih pekarn v Sloveniji, Pekarni Grosuplje. Zadnje poglavje združuje vsa teoretična dognanja diplomskega dela in omogoča vpogled v organizacijsko prakso. O lastnostih organizacijske kulture podjetja sem sklepala na podlagi formalnih izjav, tehnologije, okolja, načina upravljanja s človeškimi viri in organizacijske strukture. Predstavila sem rezultate izvedene ankete in podala nekaj konkretnih predlogov.

## **2. OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA**

### **2.1 DEFINICIJA KULTURE PODJETJA**

Pojem organizacijska kultura je sorazmerno nov, saj mu ekonomisti posvečajo večjo pozornost šele v zadnjih dveh desetletjih. Ekonomska teorija je podjetje dolgo obravnavala kot »črno skrinjo« (black box), torej kot formalno organizacijsko strukturo. Proces gospodarjenja v tej črni skrinji obsega čim bolj racionalno kombiniranje proizvodnih faktorjev oz. inputov z namenom maksimiziranja outputov oz. dobička. Ta proces torej obsega zgolj zaporedje posameznih proizvodnih faz, tehnoloških odnosov in organizacijskih struktur, ne zajema pa odnosov med zaposlenimi v podjetju. Podjetje namreč sestavlja množica posameznikov, ki imajo različne interese, navadame, obnašanja, prepričanja in hotenja, ki praviloma niso usklajena med seboj niti s cilji podjetja. Za delovanje podjetja pa so bistveni prav odnosi med člani podjetja (Kovač, 1996, str. 107-108).

Kavčič vidi razlog za zanemarjanje organizacijske kulture v nejasnosti in nedefiniranosti pojma, ki zato dopušča zelo različne razlage. Bate je razloge za zanemarjanje organizacijske kulture združil v pet kategorij (Možina et al., 1994, str. 176):

- Raziskovalci so kar spregledali organizacijsko kulturo kot pomemben faktor obnašanja zaposlenih na delu.
- Organizacijska kultura se jim je zdela nejasen in zapleten pojem, zato so jo zanemarili.

- Šteli so jo za sestavni del organizacijske klime in jo pozabili.
- Enačili so jo z organizacijsko klimo in jo potem ignorirali.
- Imeli so jo za determinanto organizacijske klime in potem nanjo pozabili.

Različni avtorji pripisujejo povečanje pomena organizacijske kulture v zadnjem desetletju različnim dejavnikom. Omenim naj samo glavne: težave pri uresničevanju sprememb v podjetjih, težko prilagajanje podjetij novim pogojem poslovanja po naftnem šoku leta 1972, japonski gospodarski čudež oz. hiter prodor in visoka konkurenčnost japonskega gospodarstva na svetovnem trgu, spreminjanje vrednot posameznika v razvitem svetu ter upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva (Možina et al., 1994, str. 175-176). Peters in Waterman sta v svoji uspešnici *In Search of Excellence* predstavila raziskavo o odličnosti podjetij, v kateri sta povezala uspešnost podjetij z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju. To delo je organizacijsko kulturo postavilo na četrto mesto po pomembnosti proizvodnih faktorjev, takoj za kapital, delo in management. Bistveno je tudi pripomoglo k širjenju pojma organizacijska kultura (Kovač, 1996, str. 110).

Organizacijska kultura je torej tisti »človeški dejavnik« (človeška stran podjetja oz. socialni element), ki ga koncept črne skrinje zanemarja. Goffee in Jones (Goffee, Jones, 1998, str. 8) jo poimenujeta »socialna arhitektura«, sistem opornikov, tramov in nosilcev, ki so osnova celotne organizacije. V domači in tuji literaturi lahko zasledimo številne definicije tega pojma (Allaire in Firsirotu navajata, da naj bi jih že leta 1952 bilo 164, Kavčič, 1991, str. 131). Poleg pojma organizacijska kultura se pojavlja tudi mnogo drugih, ki jih štejemo za sinonime, saj so vsebinske razlike med njimi zanemarljive. Ti sinonimi so: podjetniška kultura, korporacijska kultura, organizacijska identiteta, poslovna kultura, značaj ali slog organizacije, posebni profil organizacije, duh organizacije itd. Še vedno pa nimamo enotne, splošno veljavne definicije organizacijske kulture.

V literaturi najpogosteje navajajo definicijo E. H. Scheina: *»Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal za dovolj dobrega, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme«* (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 280). Schein pojmuje organizacijsko kulturo tudi kot *»globljo 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«* (Možina et al., 1994, 177).

Rozman (2000, str. 134) je organizacijsko kulturo definiral kot *»celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja«*.

Kavčič organizacijsko kulturo označuje kot *»sklad skupnih vednosti ali skupnih spoznanj članov organizacije, ki obstaja na ravni praktične zavesti (nekje med zavednim in podzavednim) in ki uravnava obnašanje članov skupine oz. organizacije«* (Kavčič, 1991, str. 132).

Kovač opozarja, da se organizacijska kultura nanaša na celotno obnašanje podjetja. *»Ta vključuje nekakšno kolektivno zavest o skupnih normah in vrednotah, v katere se stapljajo posamezni interesi lastnikov, menedžerjev in zaposlenih. Predstavlja določen stil vodenja podjetja, način komuniciranja med ljudmi in vzpostavlja skupno identiteto podjetja. V njej zaposleni živijo in delajo, ne da bi jo prav dojemali ali celo o njej razmišljali. To so skrita, toda pomembna pravila igre, ki jih le s težavo razkrijemo in javno opredelimo kot način menedžiranja podjetja«* (Kovač, 1996, str. 111).

Hofstede je kulturo pojmoval kot *»kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene človeške skupine razlikujejo od drugih«* (Možina et al, 1994, str. 185). Organizacijska kultura je za določeno skupino kakor osebnost za posameznika.

Pučko je kulturo opredelil kot *»sistem vrednot (kaj je v naši hiši pomembno) in prepričanj ter navad (kako stvari opravljamo pri nas), ki so lastne ljudem v podjetju in ki so v stalni interakciji v okviru procesov planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja (način, kako opravljamo stvari tukaj okoli)«* (Pučko, 1991, str. 349).

Goffee in Jones pa pravita, da je organizacijska kultura *»skupek simbolov, skupnih vrednot, vedenj in predpostavk«* (Goffee, Jones, 1998, str. 9).

Vidimo, da se pojem organizacijske kulture nanaša na številne in različne vsebine. Definicije se ločijo po tem, koliko poudarjajo sestavine, ki jih je moč opazovati, in koliko globlje, nezavedne sestavine. Poudarjeno je razločevanje kulture ene organizacije od druge. Za Harrisona je organizacijska kultura v podjetju to, kar je za posameznika osebnost (Harrison, 1992, str. 13). Gre za od članov organizacije skupno sprejeto interpretacijo realnosti, skupen način doživljanja okolja in odzivanja nanj. Govorimo o posebnem položaju in celotni podobi podjetja, od posameznikovih vrednot in prepričanj do dolgoročne vizije razvoja, zato lahko organizacijsko kulturo definiramo tudi z besedami: *»Tako se to dela pri nas!«* (Frost et al., 1985, str. 87-120).

Kavčič (1991, str. 132) iz posameznih definicij povzema nekatere prvine, ki so skupne vsem. Organizacijska kultura je:

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., značilnih za določeno skupino ali organizacijo, ki jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki rabi članom skupine ali organizacije za dojetje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju (torej osnova za njihovo delovanje in reševanje problemov);
- celota lastnosti skupine ali organizacije, ki ju razlikuje od drugih skupin in organizacij.

Organizacijska kultura je še vedno razmeroma nejasen in nedoločen pojem, ki dopušča različne razlage. Dolgo so jo pojmovali *kot vse, česar ni mogoče drugače pojasniti v organizaciji*. Vključuje tudi vsebine, ki jih obsegajo drugi sorodni pojmi (organizacijska klima, organizacijska filozofija, organizacijska strategija, neformalna organizacija in organizacijska struktura), zato jo moramo ločiti od njih. Ta ločitev je prikazana v Prilogi A.



### 2.1.1 Statično in dinamično pojmovanje organizacijske kulture

Definicije, ki opredeljujejo kulturo kot nekaj, »kar organizacija ima«, pojmujejo kulturo kot eno izmed *lastnosti* podjetja. Kaže se v vidnih načinih obnašanja, običajih in fizičnih značilnostih podjetja. Takšno pojmovanje kulture kot dosežka oz. lastnosti je statično.

Definicije kulture kot nečesa, »kar organizacija je«, pa pojmujejo kulturo kot *proces*, ki nastaja v medsebojnih razmerjih med posamezniki, kjer se oblikujejo temeljna pojmovanja in vrednote, skupne vsem zaposlenim. Tak pristop je dinamičen in skuša pojasniti ozadje oz. vzroke pojavnih oblik kulture, torej opredeliti skupna pojmovanja in vrednote, ki se jih zaposleni pogosto niti ne zavedajo (Možina et al., 1994, str. 183-184).

Čeprav kultura združuje lastnosti tako statičnega kot dinamičnega pristopa, menim, da je za razumevanje njenega oblikovanja v podjetju primernejši dinamični pristop.

### 2.1.2 Kulturni kapital

Z organizacijsko kulturo je povezan tudi izraz **kulturni kapital**. To je vrednost, dodana kolektivnemu miselnemu stanju (vrednote, prepričanja in obnašanje) podjetja. Podpira povezavo s svojimi zaposlenimi, kupci, poslovnimi partnerji in družbo. Kulturni kapital ima naslednje značilnosti:

- Njegova vrednost se lahko večja ali izgublja,
- težko ga je ustvariti, zelo preprosto pa izgubiti,
- ni zajet v računovodskih izkazih podjetja,
- bistveno pripomore k tržni vrednosti podjetja.

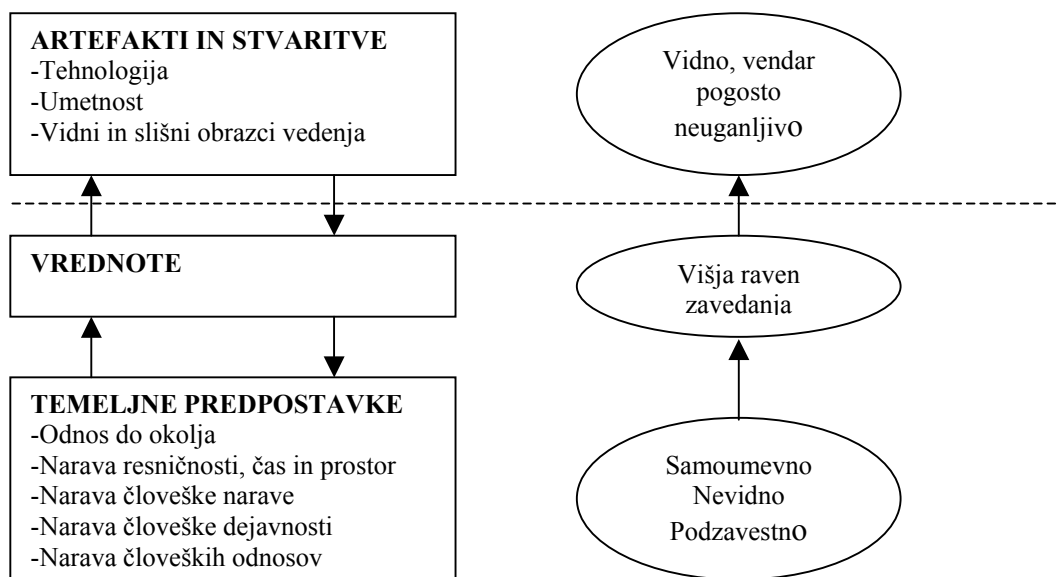
Podjetja z veliko vrednostjo kulturnega kapitala uživajo velik ugled. V takih podjetjih si iščejo zaposlitev najboljši in najbolj motivirani kadri (Strgar, 2002, str. 7-8).

Organizacijska kultura je torej širok in težko opredeljiv pojem. Vključuje način razmišljanja in delovanja, prepričanja in norme obnašanja določene skupine. Deluje na nezavedni ravni, kaže pa se v simbolih, obredih, organizacijski strukturi, sistemih nagrajevanja in kontrole, komuniciranju itd.

## 2.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Že iz posameznih definicij organizacijske kulture je razvidno, da gre za večplasten pojav. Sestavine organizacijske kulture se razlikujejo glede na to, v kolikšni meri se člani kolektiva zavedajo njihovega obstoja oz. prisotnosti. Delijo se na vidne (opazne), torej take, ki jih zunanji opazovalec lahko zazna, in na nevidne. Slednjih ne moremo neposredno opazovati in ugotavljati, o njih lahko le sklepamo na podlagi opaznih sestavin. Te sestavine organizacijske kulture so podzavestni, člani organizacije se jih ne zavedajo. Razdelitev sestavin na vidne (opazne) in nevidne (podzavestne) je prikazana na Sliki 1 s črtkano črto, v nadaljevanju pa vsako od sestavin še podrobneje predstavim.

Slika 1: **Ravni kulture in njihova interakcija**



Vir: Možina et al., 1994, str. 179.

### 2.2.1 Temeljne predpostavke

Med nevidne sestavine kulture (ki so hkrati tudi najpomembnejše) uvršča Schein **temeljne predpostavke**. Le-te so bistvo organizacijske kulture in določajo zaznavanje, mišljenje in občutenje. Gre za sestavine, »ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvira oz. vzroka« (Možina et al., 1994, str. 180). Za člane organizacije so samoumevne, nevidne in podzavestne. So najgloblja raven kulture. Težava je v tem, da njihovega obstoja ne moremo neposredno ugotoviti in preveriti, ampak lahko o njih le sklepamo.

Da bi resnično spoznali kulturo opazovanega podjetja, bi bilo torej potrebno spoznati temeljne predpostavke. Kako se sploh oblikujejo temeljne predpostavke? Schein v svoji definiciji organizacijske kulture poudarja, da je kultura nekaj, kar članom organizacije pomaga spopadati se s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije. Gre torej za vzorec, kako člani organizacije rešujejo probleme. Proces reševanja problemov pa je pravzaprav proces nastajanja organizacijske kulture. Ko se člani organizacije prvič srečajo s problemom, ki ga je potrebno rešiti, lahko za rešitev predlagajo samo neko **vrednoto**, saj še ne obstaja skupna zavest o tem, »kaj je resničnost in kako v njej delovati« (Mesner-Andolšek, 1995, str. 24). Za rešitev problema ponavadi ustanovitelji skupine predlagajo svoje mnenje oz. prepričanje, ki po njihovem temelji na resničnih dejstvih oz. odslikava resničnost. Ostali pa bodo ta predlog sprejeli kot rešitev problema šele takrat, ko se bodo prepričali, da dejansko rešuje problem. Če je rešitev izvedljiva, pomeni, da je pravilna in da odslikava dejansko realnost. Sčasoma postane samoumevna, člani skupine o njej ne dvomijo več. Postopoma preraste v prepričanje in nato v predpostavko. Glede na Sliko 1 torej avtomatično pade iz polja zavednega v polje nezavednega. Opisani proces avtorica imenuje »proces kognitivne transformacije« (Mesner-Andolšek, 1995, str. 24). O

temeljnih predpostavkah torej člani skupine ne dvomijo, so samoumevne in odslikavajo resničnost. Obnašanje, ki ni v skladu z njimi, je članom skupine nerazumljivo ali celo nesprejemljivo.

Na Sliki 1 vidimo, da so tudi temeljne predpostavke razporejene na več ravneh, od najbolj splošnih, ki se nanašajo na temeljne probleme, do bolj specifičnih. Slednje izhajajo iz splošnih predpostavk in jih je težko razumeti brez razumevanja le-teh (Mesner-Andolšek, 1995, str. 74-78).

- **Odnos do okolja.** Organizacija se lahko čuti »ujeta« v okolju, brez možnosti vplivanja nanj, lahko pa si okolje podredi in nanj vpliva. Glede na svoj odnos do okolja razvije najglobljo predpostavko o svoji temeljni nalogi ali cilju delovanja. V skladu s tem oblikuje temeljno strategijo in določi področja svojega delovanja.
- **Narava resničnosti, čas in prostor.** Resnično je tisto, česar smo se naučili iz izkušenj, o ostalem dvomimo. Do resnice lahko pridemo s fizičnim preverjanjem, z odprtim dialogom in skupnim soglasjem ali pa s subjektivnim mnenjem kakega posameznika. Od te predpostavke je odvisno, kako bodo v podjetju sprejemali odločitve – kolektivno ali pa bo odločala dominantna oseba na vrhu organizacije. Predpostavka o naravi časa govori o temeljni usmeritvi glede preteklosti, sedanjosti ali prihodnosti. Različne skupine znotraj podjetja različno pojmujejo čas, kar povzroča konflikte. Predpostavka o prostoru pa označuje družbene odnose in distanco med člani, ureditev poslovnega prostora, opremljenost itd.
- **Narava človeške narave.** Od predpostavke vodilnih o človeški naravi (človeka lahko vidijo kot dobrega, nevtralnega ali pa slabega) je odvisen sistem nagrajevanja, sankcioniranja, napredovanja, kontrole in kadrovanja.
- **Narava človeške dejavnosti.** Ta predpostavka zajema tudi predpostavki o človeški naravi in odnosu do okolja. Posameznik in organizacija se lahko usmerita v delovanje ali pa »čakanje oz. vdanost v usodo«. To določa hitrost reakcij in prilagajanja spremembam ter slog vodenja.
- **Narava človeških odnosov.** Ta predpostavka povezuje zgornje, obravnava pa medsebojno komuniciranje in delovanje. Od nje je odvisno, kako se urejajo medsebojni odnosi v organizaciji (na podlagi hierarhije, z medsebojnim sodelovanjem, z medsebojnim tekmovanjem in individualizmom), kar vpliva na porazdelitev moči, stopnjo prizadevnosti zaposlenih pri delu in na reševanje konfliktov.

### 2.2.2 Norme in vrednote

S postopnim spreminjanjem navad, stališč ipd. se postopno, če je vzajemno delovanje trajnejše, izoblikujejo pravila in celo norme, ki določajo pogoje za kontinuirano vzajemno delovanje. **Norme** so vodilo za delovanje v značilnih in često ponavljajočih se okoliščinah (Lipovec, 1987, str. 216). So kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin ter zagotavljajo konsistenco v delovanju članov skupine. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnostmi. To so ukazi, prepovedi, zapovedi, usmeritve, priporočila, nasveti ali dovoljenja. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami.

**Vrednote** so ponotranjeno merilo, s katerim posameznik presoja ustreznost svojega ravnanja (»nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je«). So ena temeljnih sestavin organizacijske kulture. Ko se posameznik prvič sreča z določenim problemom ali z novo nalogo, mu vrednote (pogosto jih določita ustanovitelj ali nadrejeni) narekujejo, kako naj reagira in deluje. Pogosto so izražene v temeljni filozofiji podjetja ali v sloganih. Temeljne vrednote v podjetju so npr. zadovoljstvo strank, kakovost izdelkov in storitev, sposobnost obratovanja itd. Podobno kot posameznike delimo tudi organizacijske kulture po sistemu vrednot, prepričanj in oblikah vedenja. Ko se posameznik pridruži podjetju, se lahko sreča z vrednotami, ki so podobne njegovim osebnim ali pa popolnoma drugačne. Govorimo o usklajenosti ali neusklajenosti posameznikovih vrednot z vrednotami podjetja. Te vrednote so lahko pozitivne (npr. izpolnitev zaposlenih, učinkovita komunikacija, integriteta, zadovoljitev kupcev, preglednost...) ali pa negativne in potencialno omejujoče (npr. manipulacija, obrekovanje, skrivanje informacij in znanja, pretiran nadzor, ustrahovanje...). Če te vrednote zaposleni v celoti sprejmejo in upoštevajo pri vsakdanjem delu, postanejo čez čas del običajnega vedenja oziroma kulture (Strgar, 2002, str. 10).

Vrednote in norme sodijo med temeljne sestavine organizacijske kulture, zato so sestavni del skoraj vseh definicij. So na meji med zavednim in nezavednim. Člani organizacije jih zaznavajo kot nekaj samoumevnega, bolj očitne pa so za nove člane. Na podlagi vrednot in norm se oblikuje način obnašanja v podjetju, vendar tiste norme, ki jih določi vodstvo podjetja, bolj odsevajo v vedenju zaposlenih kot pa vrednote, ki si jih postavi vsak posameznik sam.

### 2.2.3 Stvaritve podjetja

Stvaritve podjetja (artefakti) so sestavine organizacijske kulture, ki jih zunanji opazovalec najlažje vidi. To je vse, kar vidimo, slišimo in čutimo v podjetju. So odraz organizacijske kulture podjetja, njenih temeljnih predpostavk ter vrednot in norm, ki vladajo v podjetju.

- **Tipični obrazci vedenja** so v širše skupine povezane prvine obnašanja, tipične za neko skupino in to skupino ločujejo od drugih.
- **Vzorniki** so uspešni voditelji ali člani organizacije, katerih delovanje je bilo za organizacijo izredno koristno. Pogosto gre za ustanovitelje ali/in dolgoletne uspešne voditelje organizacije. Za njih se v literaturi pogosto uporablja pojem »heroj«. Predstavljajo model zaželenega obnašanja članov organizacije.
- **Običaji in obredi (rituali)** so kolektivne aktivnosti; tehnično gledano so nepotrebne in same sebi namen, imajo pa socialni pomen. Zajemajo obletnice, proslave, praznovanje pomembnejših dogodkov in uspehov, način oblačenja članov organizacije, način naslavljanja...
- **Komunikacije** so kot živčevje organizacije in zato ključnega pomena za njeno delovanje. Pomembno je predvsem neformalno komuniciranje v organizaciji in primerjava le-tega s formalnim komuniciranjem. Tudi govornice in čenče nam veliko povedo o kulturi.
- **Izdelki in storitve** so vse oblike človekovih stvaritev. So najvidnejše sestavine organizacijske kulture in zato najprimernejše za preučevanje kulture. Prehod na nov

proizvodni program, recimo, terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika itd.

- **Simboli** so viden dokaz organizacije in kazalec življenja v njej (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 73). Zaznavamo jih preko čutil (vid, sluh, tip, vonj) in so prvo, s čimer se sreča zunanji opazovalec. To so nosilci določenega pomena: besede, kretnje, slike ali predmeti.
- Kulturne vrednote so lahko izražene tudi v **pisnih dokumentih in sloganih**. Zelo pomembne so izjave o poslanstvu in viziji podjetja (Daft, Noe, 2001, str. 599).
- **Zgodbe** so zaokrožena pripovedovanja o osnovanju organizacije, izkoriščanju članov, premaganih ovirah, doseženih uspehih, šale o organizaciji...
- Tudi **fizično okolje** (prostor, oprema, barve, materiali...) nam razkrije marsikatero korporacijsko vrednoto.

Vsak avtor opredeli sestavine organizacijske kulture nekoliko drugače, se pa posamezne sestavine večkrat pojavljajo oz. so skupne vsem avtorjem. Razlika med posameznimi avtorji je predvsem v tem, da se nekateri osredotočajo bolj na vidne sestavine, drugi pa bolj na nevidne in skrite. Poznavanje elementov organizacijske kulture je nujno, da lahko nanje vplivamo. Elemente krepimo in spodbujamo, kadar želimo ohraniti kulturo, če pa želimo kulturo spremeniti, ker ni več ustrezna, jih skušamo spremeniti.

## 2.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SUBKULTURE

Različne raziskave so potrdile, da organizacijska kultura ni homogena. V njenem sklopu lahko obstajajo različne subkulture. Subkultura je posebna kultura, ki jo oblikuje skupina znotraj večje organizacije, ki redno sodeluje in komunicira med seboj ter sebe opredeljuje kot posebno skupino (Možina et al., 1994, str. 189). Ljudje v tej skupini imajo nekaj skupnega in se po tem ločijo od drugih. Subkulture vključujejo osnovne vrednote dominantne organizacijske kulture, skupaj z dodatnimi vrednotami, ki so edinstvene članom subkultur. Daft in Noe opozarjata, da so pomembne, ker lahko povečajo prilagodljivost podjetja – različni oddelki se lahko odzivajo na posebne zahteve okolja (Daft, Noe, 2001, str. 593). Zanimiva je tudi raziskava (Lok, Crawford, 1999, str. 365-374), v kateri sta avtorja preučevala zvezo med predanostjo zaposlenih in organizacijsko kulturo, subkulturami, stilom vodenja ter zadovoljstvom pri delu. Ugotovila sta, da imajo subkulture večji vpliv na predanost zaposlenih kot organizacijska kultura.

Obstoj subkultur v podjetju je razumljiv, saj je le-to ponavadi sestavljeno iz več oddelkov, obratov in organizacijskih enot. V podjetje nenehno prihajajo novi člani, oblikujejo se nove skupine. V takih razmerah je skoraj nemogoče ohraniti enotno kulturo. Pojav subkultur je toliko bolj verjeten v velikih, starih in notranje diverzificiranih podjetjih, medtem ko najdemo homogeno kulturo predvsem v novih, majhnih podjetjih, ki so šele v procesu ustanavljanja, in katerih organizacijske enote opravljajo približno enako dejavnost.

Zelo pogosta delitev na subkulture v podjetju je delitev na subkulturo ravnateljev in subkulturo delavcev, kar imenujemo **konflikt med pisarno in delavnico**. Ta svetova se v marsičem

razlikujeta. V pisarnah prevladuje jezik števil, knjigovodstva in financ, podjetje dojemajo kot stroj, ki mora teči. Ljudje so zamenljivi. Prevladuje prepričanje, da so zaposleni v proizvodnji lenuhi, tatovi in pijanci, ki jih je potrebno strogo nadzirati, priganjati k delu in kaznovati z nizkimi plačami, če ne izpolnjujejo norme. Delavci v proizvodnji pa so pogosto prepričani, da v pisarnah delajo zelo malo ali nič, da pijejo kavo in kvartajo. Vodstvo jih po njihovem mnenju izkorišča, obenem pa ima na njihov račun dobre plače. Delavci doživljajo podjetje kot kraj poniževanja, sovražnosti, hinavščine in zlorab (Možina et al., 1994, str. 190).

Subkultura se lahko izoblikuje tudi v dislociranih oddelkih, v posamezni organizacijski enoti ali pa jo oblikujejo posamezniki določenega poklica.

Oblikovanje subkultur povzročajo različni dejavniki. Zaradi specializacije, avtomatizacije in standardizacije dela se zmanjšuje področje posameznikovega dela, povečuje pa se število skupin, ki opravljajo posamezno specializirano delovno nalogo. Te skupine so potencialni vir subkulture. Ob združitvi podjetja ali prevzemu pride do »uvoza« subkulture. Le-ta se lahko asimilira v obstoječo kulturo, lahko pa tudi obdrži svojo edinstvenost. Tudi zaposlovanje novih oseb in odpiranje novih služb ali oddelkov v podjetju je lahko povod za oblikovanje subkulture. Nove tehnologije pogosto zahtevajo dodatna znanja in veščine ali pa celo nove poklice, okrog katerih se oblikuje subkultura.

Odnos med organizacijsko kulturo in subkulturami je lahko različen. V *harmoničnem odnosu* se vrednote in norme podsistemov in podjetja popolnoma skladne. V *podpornem odnosu* vrednote podsistema podpirajo vrednote podjetja, podsistemi pa razvijejo še nekatere svoje vrednote. V *okrepiljujočem odnosu* so vrednote podjetja v podsistemih poudarjeno zastopane in uveljavljene. *Nasprotujoč odnos* pa pomeni, da so vrednote podjetja in podsistemov v odkritem ali prikritem nasprotju. Sadri in Lees opozarjata, da mora biti dominantna kultura dovolj močna, da se člani različnih subkultur znotraj podjetja z njo identificirajo in jo sprejmejo. To pomeni, da morajo biti vrednote dominantne kulture skladne z vrednotami vsake od subkultr in tudi z vrednotami vsakega zaposlenega (Sadri, Lees, 2001, str. 853-859).

### **3. NASTANEK IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

#### **3.1 NASTANEK ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Ob ustanovitvi podjetje nima svoje organizacijske kulture. Le-ta se izoblikuje šele v procesu razvoja (rojstvo, rast, zrelost), v katerem podjetje razvije svojo identiteto. Preživetje podjetja je odvisno od uspešnega spoprijemanja z dvema vrstama problemov: s problemi zunanjega prilagajanja (eksterne adaptacije) in s problemi notranje (interne) integracije (Mesner-Andolšek, 1995, str. 67-73).

*Eksterna adaptacija* se nanaša na definiranje zunanjega okolja. Zajema vse tiste dejavnike, ki odločajo, ali bo podjetje preživelo ali ne. Podjetje mora najprej odgovoriti na vprašanje, zakaj

pravzaprav obstaja. Tako določi svojo temeljno nalogo oz. primarni cilj. Določiti mora svoje poslanstvo ter iz njega izhajajoče temeljne cilje, potem sredstva za doseganje ciljev, merila za presojo doseganja ciljev in odziv v kriznih trenutkih.

*Interna integracija* pa se nanaša na upravljanje skupine znotraj podjetja oz. na urejanje odnosov med zaposlenimi. Skupina mora za usklajeno delovanje razviti skupen jezik, skupne pomenske kategorije, skupinske norme in skupno ideologijo. Potrebno je določiti merila vključevanja v skupino, rešiti vprašanje moči in statusa ter določiti nagrade in kazni.

Najpomembnejši notranji dejavniki nastanka organizacijske kulture so trije: **skupinska dinamika, vodenje in učenje.**

### 3.1.1 Skupinska dinamika

Skupina v začetku svojega nastanka še ni skupina v pravem pomenu besede, pač pa samo število oz. agregat posameznikov, ki se zberejo zaradi skupnega cilja. Posamezniki so zaznamovani s kulturami prejšnjih delovnih organizacij, družine, poklica in širše družbe. S težavami se soočajo vsak po svoje. Skupinska identiteta se mora šele izoblikovati, to pa se bo zgodilo takrat, ko bodo člani doživeli prvo močno skupno izkušnjo. »Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine, in sicer prav v pomenu oblikovanja »skupnosti« ali skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva in skupnega učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo« (Mesner-Andolšek, 1995, str. 66-67). S sodelovanjem razvijejo člani skupine skupne pomenske kategorije, skupen jezik in komunikacijski sistem, sčasoma in z izkušnjami se izoblikujejo standardi in norme. Moč in kompleksnost kulture neke skupine se kaže prav v številu norm, stopnji njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti. Schein poudarja, da organizacijska kultura predstavlja akumulirano znanje skupine – načine mišljenja, občutenja in zaznavanja sveta, ki so omogočili uspeh skupine (Schein, 1999, str. 21).

### 3.1.2 Vodenje

Vodenje pomeni vplivanje na delovanje posameznika ali skupine z namenom doseganja ciljev (Možina, 1994, str. 22). Čeprav organizacijska kultura nastaja kot rezultat delovanja velikega števila posameznikov, dogodkov, situacij in naključij, ima vodstvo pri njenem nastajanju bistven pomen, še posebej, če gre za ustanovitelje oz. »očete« podjetja. Vodstvo sooblikuje organizacijsko kulturo tako, da zaposlenim sporoča ali celo vsiljuje svoja stališča in prepričanja o tem, kaj je dobro in kaj pravilno, svoje vedenje, vrednote in odnos do okolja. Pri tem mu njegov položaj in moč omogočata, da prek sistemov nagrajevanja in sankcioniranja nagrajuje ali sankcionira (ne)želeno vedenje.

Vodstvo oblikuje in vzdržuje organizacijsko kulturo z uporabo več vrst mehanizmov. Ti se delijo na primarne in sekundarne. **Primarni mehanizmi** za oblikovanje kulture so predvsem (Schein, 1999, str. 98):

- posvečanje pozornosti vodstva in nadzor (zanimaja nas, čemu vodstvo posveča največ pozornosti, kaj sprašuje, opazi, pohvali, komentira ali nagradi – po mnenju Hagberga in Heifetza ([URL: <http://www.hcgnet.com/html/articles/understanding-Culture.htm>], 1.3.2004) je to celo najmočnejši kazalec organizacijske kulture);
- reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize (reakcije zaposlenih na krizo so zelo pomembne, saj je takrat čustvena napetost vseh članov organizacije največja, kar pomeni, da se zaposleni takrat kolektivno učijo in intenzivno pomnijo);
- natančno oblikovanje vloge vodje (njegov obnašanje, upoštevanje oz. neupoštevanje pravil, komuniciranje z zaposlenimi);
- kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokojevanje (pridobivanje ustreznih kadrov pomeni utrjevanje kulture in tudi njeno spreminjanje).

Med **sekundarne mehanizme** pa sodijo:

- organizacijska oblika in struktura (ponazarja predpostavke vodstva o primarnih ciljih, nalogah, sredstvih za njihovo uresničitev in odnosih, ki naj bi vladali med ljudmi);
- sistemi in rutinski postopki v organizaciji (so predvidljivi in zato zmanjšujejo negotovost in napetost med zaposlenimi);
- fizični prostor in arhitektura (lahko sporoča simbolno dimenzijo moči, odnos do zaposlenih in do zunanjih obiskovalcev, ureja odnose med ljudmi...);
- zgodbe in miti (zgodbe pospešujejo kulturo in socializirajo nove člane);
- formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji.

Sekundarni mehanizmi delujejo pospeševalno samo v primeru, da se skladajo s primarnimi, v nasprotnem bodo ignorirani ali pa celo vir sporov. Sekundarni mehanizmi imajo tudi manj vpliva na oblikovanje kulture, saj so bolj dvoumni kot primarni, velik pomen pa imajo v socializacijskem smislu za nove člane, saj jim omogočajo, da prilagodijo vedenje novi situaciji.

### 3.1.3 Učenje

Organizacijska kultura je rezultat skupinskega učenja in nastaja, ko člani skupine iščejo rešitev za določen problem. Ta proces se začne s skupno definicijo problema. Sledi skupno spoznanje, da predlagana rešitev dejansko deluje, in da ta rešitev rešuje problem znova in znova (konstantno). Člani organizacije oz. skupine razvijejo s skupinskim učenjem podobne načine obnašanja, občutenja in zaznavanja. Do učenja pride samo v primeru uspešne rešitve problema.

Razlikujemo dva osnovna tipa učenja: **učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov** in **učenje v situaciji izogibanja napetostim** (Schein, 1987, str. 174). Pri pozitivnem reševanju problemov se rešitev, ki uspešno reši problem, ponovi vsakič, ko se pojavi isti problem. To vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dlje časa. Ko rešitev ni več učinkovita, je skupina praviloma ne uporablja več. Lahko pa vztraja pri kaki rešitvi, čeprav ve, da ne rešuje



problema, saj s tem preprečuje situacije, ki povzročajo napetost (prevzame obrambno držo) ter s tem prepreči negativne izkušnje. Skupina vztraja pri neučinkoviti odločitvi, četudi vzroka za začetno napetost ni več. Tako ta obrambni mehanizem skupine postane del njene kulture. Primer učenja v situaciji izogibanja napetostim je skupina, ki je v preteklosti doživela neuspeh pri uvajanju novega proizvoda. Kadar se znajde v podobni situaciji, podoživlja ta neuspeh in občutek tesnobe. Temu se uspešno izogne tako, da zavrne uvedbo vsakršnega novega proizvoda, kar seveda močno škodi podjetju.

Potrebno se je zavedati, da je organizacijska kultura izjemno kompleksen pojav. Ne nastane po naključju, iz nič, temveč je rezultat namernih in nenamernih dejanj, pa tudi zavestnega in nezavednega delovanja vseh članov organizacije, vplivov iz okolja, naključnih situacij in kriznih trenutkov.

### **3.2 SPREMINJANJE KULTURE IN ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE**

Ena od lastnosti organizacijske kulture je tudi njena prilagodljivost oz. spremenljivost. Ta proces je za preživetje podjetja nujen, saj le-to deluje v okolju, ki se nenehno spreminja (tehnološke spremembe in pojav novih materialov, novi konkurenti, spremembe zakonodaje, politične spremembe, inovacije, spremenjene navade potrošnikov, naravne nesreče, ekonomske krize...). Do sprememb prihaja tudi znotraj samega podjetja (zamenjava vodstva, uvajanje nove tehnologije, odpuščanje zaposlenih, kadrovanje, reorganizacija, prevzemi in združitve...). Če želi podjetje preživeti in uspešno delovati, se mora nujno tudi samo nenehno prilagajati in razvijati. Sprememba v podjetju pa ni mogoča brez spremembe organizacijske kulture. »Da bi zaposleni sprejeli spremembe, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki jih je mogoče šteti kot organizacijsko kulturo« (Možina et al., 1994, str. 176).

Okolje povzroča spremembe različnih razsežnosti. Rutinske spremembe so manjše in ne povzročijo konflikta s temeljnimi predpostavkami in vrednotami, ki so skupne vsem zaposlenim. Zaposleni jih sprejmejo kot nujne in jih izvedejo brez večjih stresov in napetosti, saj gre le za spremembe obnašanja in ne za spremembe temeljnih vrednot. Podjetja pa se pogosto soočajo tudi s korenitimi, nerutinskimi spremembami. Le-te so v konfliktnem odnosu z obstoječimi temeljnimi predpostavkami in vrednotami. Podjetje mora v tem primeru spremeniti svojo kulturo. Večje in nerutinske spremembe najprej povzročijo spremembe v vedenju članov organizacije (torej na bolj opazljivi ravni). Če se to spremenjeno vedenje izkaže kot uspešno, se učvrsti in postopoma povzroči tudi spremembo vrednot. Vendar pa je to relativno dolgotrajen proces. Spremembe obnašanja zaposlenih je sicer moč doseči v kratkem času, da pa se le-te utrdijo in da novo obnašanja postane samoumevno, lahko traja tudi od tri do pet let.

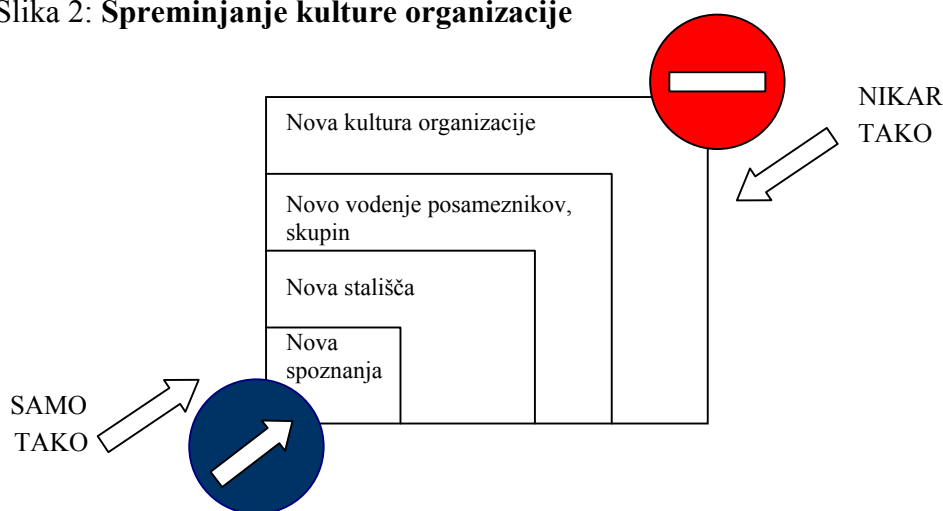
#### **3.2.1 Proces spreminjanja organizacijske kulture**

Zahteva po spreminjanju kulture nastopi, **ko kultura ne podpira več doseganja ciljev podjetja in torej ni več usklajena z obstoječo strategijo**. Kadar se podjetja znajdejo v krizi ali pa pred

ugodno poslovno priložnostjo (vzrok je lahko naravna nesreča, spremembe politične oblasti, novi zakonski predpisi, kriza ravnateljstva, tehnološke novosti, odkritje nove tržne niše...), oblikovanje nove strategije zahteva spremembe organizacijskih ciljev in metod dela. Zato **kulture nikoli ne spreminjamo zaradi nje same** (Mesner-Andolšek, 1995, str. 138), ampak največkrat zaradi uvajanja novih strategij! Ustrezna kultura je pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Podjetja z ustrežno kulturo se ponašajo s prijetnim delovnim okoljem, visoko moralo zaposlenih, povečano stopnjo timskega dela, odprtostjo za nove ideje ter z nenehnim učenjem in vedno novimi izboljšavami zaradi prostega pretoka informacij. Poleg tega taka podjetja privlačijo kakovostne posameznike (Sadri, Lees, 2001, str. 853-859).

Zaradi narave organizacijske kulture je spreminjanje počasno, dolgoročno in negotovo. Povzroča intenzivne čustvene odzive, strah pred spremembami in neznanim, nezaupanje in negotovost, odpor in obrambne mehanizme. Kultura tako prežema celo podjetje, da se je njegovi člani sploh ne zavedajo, zato je potrebno njene sestavine najprej spraviti z ravni nezavedanja na zavedno raven, torej »na površje«. To pomeni razkriti oz. definirati dosedanjo kulturo. Šele ko člani razumejo, zakaj mislijo, čustvujejo in delujejo na določen način, lahko začnejo svoje obnašanje in mišljenje spreminjati v zeleni smeri. Da bi spremenili organizacijsko kulturo, morajo najprej spremeniti vidne sestavine: jezik, simbole, navade... Šele potem lahko spremenijo vrednote in norme, zadnje pa se spremenijo temeljne predpostavke. Proces spreminjanja organizacijske kulture prikazuje spodnja slika.

Slika 2: Spreminjanje kulture organizacije



Vir: Bolčič, 2003.

Organizacijska kultura pa ima lahko dva popolnoma nasprotna si učinka na spreminjanje podjetja: lahko ustvarja ugodne pogoje za spremembe v podjetju (*pospeševalec*), lahko pa ima vlogo »zvezde stalnice«, ki se je management slepo oklepa in se s tem upira spremembam (*zaviralec*). V tem primeru se poslovna politika podjetja prilagaja kulturi in ne obratno.

Splošni obrazec uvajanja sprememb, ki ga je leta 1958 predlagal K. Lewin (Hodgetts, 1991, str. 454-457), zajema tri faze:

- *Faza odmrznitve.* Odmrznitev starega obnašanja pomeni postaviti pod vprašaj stališča, vrednote, norme in osnovne predpostavke, ki so v podjetju veljale doslej, ter ugotoviti, kateri postopki pri premagovanju novih problemov niso več ustrezni. Potrebe po spremembah morajo biti toliko očitne, da so posamezniki pripravljeni opustiti stare in sprejeti nove oblike obnašanja. Odmrznitev je pripravljalna faza novega programa.
- *Faza spremembe.* V procesu spreminjanja posamezniki opuščajo stare vedenjske vzorce in sprejemajo nove, vendar ta proces ne poteka brez težav. Ljudje čutijo odpor do sprememb, strah in negotovost. Če je proces spreminjanja uspešen, ob izteku te faze prevladujejo nove vrednote nad starimi, posamezniki začnejo opuščati ustaljene navade.
- *Faza zamrznitve.* Končna stopnja spreminjanja organizacijske kulture je utrjevanje in zamrznitev novih stališč in načinov obnašanja, ti postanejo splošno veljavni in sprejeti. Ponovno oživlja skupinski občutek.

### 3.2.2 Metode uvajanja sprememb organizacijske kulture

Na spreminjanje organizacijske kulture zagotovo najbolj vplivajo vrhovni ravnatelji, saj morajo med burnimi spremembami zagotavljati gladke in učinkovite prehode od sedanjega do prihodnjega stanja, kar imenujemo tudi *inovativni management* (Možina, 1994, str. 221). Na voljo imajo moč in vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno vplivajo na proces oblikovanja, spreminjanja in ohranjanja kulture podjetja (Mesner-Andolšek, 1995, str. 139-144):

1. *Kadrovske spremembe.* Novi člani prinesejo v podjetje nova stališča, prepričanja in načine obnašanja (ti so toliko bolj očitni pri novincih na vodilnih položajih, ki imajo nove ideje in vizijo prihodnosti). Kulturne spremembe pospeši tudi odhod članov, ki se ne strinjajo z novimi metodami in načinom dela. Tako so kadrovanje, selekcija in presežki zaposlenih zelo pomemben del procesa kulturnega spreminjanja.
2. *Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih.* Medsebojno delovanje, komunikacija in sodelovanje so odločilnega pomena pri oblikovanju in sporočanju novih kulturnih predpostavk. To dosežemo z osebnim zgledom vodstva, ki zaposlenim posreduje zelena stališča in načine delovanja (*oblikovanje vlog*). Participativno uvajanje sprememb (*participacija*) pri zaposlenih povzroči večjo identifikacijo in privrženost skupni nalogi, skupini in organizaciji, izboljšanje komunikacije, pretok informacij in nadzor. Tako se oblikujejo skupna stališča in prepričanja. Tudi *formalno komuniciranje* pomaga spreminjati stališča zaposlenih, *svetovanje* pa se uporablja v primeru, ko le-to ni učinkovito. Z *izobraževanjem* vodstvo pridobi nova znanja, kar vodi v spremembo prepričanj in do novih načinov obvladovanja problemov.
3. *Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij.* *Prestrukturiranje* je lahko vzvod za kulturno spremembo, vendar ima omejen vpliv, saj je struktura bolj posledica kulture in ne njen vzrok. *Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja* utelešajo kulturo in delujejo kot sporočilni signali, vendar morajo biti medsebojno usklajeni. *Tehnološke spremembe* lahko

prek novega znanja, ki ga zahtevajo, povzročijo oblikovanje novih prepričanj, vrednot in temeljnih predpostavk (ta proces imenujemo »tehnološko zapeljevanje«).

4. *Podoba podjetja*. Nova zunanja podoba podjetja vpliva na pozitivno mnenje kupcev, dobaviteljev, drugih poslovnih partnerjev in zaposlenih (zaposleni se lažje poistovetijo s podjetjem in čutijo večjo pripadnost).
5. *Spreminjanje simbolov*. Simboli imajo več funkcij: izražajo vrednote, predpostavke in filozofijo organizacije (torej organizacijsko kulturo), vplivajo na obnašanje članov organizacije, pospešujejo komunikacijo ter povezujejo čustvovanje, znanje in obnašanje članov v skupne prepoznavne vzorce. S spremembo simbolov se spremeni fizičen dokaz organizacije, s tem pa tudi obnašanje in čustvovanje članov.

Zanimivi so primeri treh zelo uspešnih podjetij in njihovi načini spreminjanja organizacijske kulture, ki jih opisujeta Sadri in Lees (Sadri, Lees, 2001, str. 853-859):

- *Wal Mart*. Sam Walton, ustanovitelj podjetja, že od začetka poslovanja zagovarja spoštovanje zaposlenih in vodenje z osebnim zgledom, s čimer si je zaslužil zaupanje zaposlenih. Nenehno spodbuja spremembe, da bi podjetje ostalo konkurenčno. Skrbi za profesionalni razvoj zaposlenih s premeščanjem na različna delovna mesta.
- *Southwest Airlines*. Ustanovitelj podjetja, Herb Kelleher, je razvil izrazito sproščeno kulturo. Zaposlene spodbuja, da so pri delu kar se da neformalni in da istočasno čim bolj uživajo. Zaposlene ceni in jim izkazuje drobne pozornosti (čestitke ob rojstnem dnevu, poroki, rojstvu, sožalje ob smrti), nič nenavadnega ni piknik ob dveh zjutraj za nočno izmeno mehanikov. Kulturo ohranja in krepi s skrbnim in premišljenim kadrovanjem.
- *Hewlett Packard*. Za to podjetje je značilno spodbujanje zaposlenih pri doseganju njihovih osebnih ciljev. Podjetju je ob zmanjšanju števila delovnih ur uspelo ohraniti nespremenjeno stopnjo produktivnosti, k čemur je pripomoglo tudi vodenje z zgledom.

Lipovec pravi, da vir družbene moči ni ta ali ona lastnost osebe, ki je nosilec položaja v razmerju, temveč proces koordinacije (Lipovec, 1987, str. 305). Ker je organizacija sestav razmerij vseh njenih članov, za njeno poslovanje ni odgovorno samo vodstvo. Uspeh podjetja je odvisen od vodstva in osebja, še zlasti pa od njihovega medsebojnega sodelovanja. Tako kulturo Moller imenuje »employeeship«, to pa je vse tisto, kar je značilno za dobrega zaposlenega. Prvi pogoj za razvoj kulture »employeeship« je vodja, ki zaposlene spodbuja k prevzemanju pobude in odgovornosti, jim zaupa in dodeljuje izzivalne naloge, drugi pogoj pa je pripravljenost zaposlenih za prevzemanje odgovornosti (Savnik, 1998, str. 35-36).

Vodstvo se mora zavedati še enega pomembnega dejstva, in sicer, da organizacijska kultura obvladuje vodstvo in ne nasprotno (prek njegovega zaznavanja, mišljenja in delovanja). »Gre torej za neke vrste paradoks – vodstvo ima na začetku večji vpliv na kulturo kot zaposleni, ko pa je kultura že oblikovana in utrjena, ta določa tudi način vodenja« (Mesner-Andolšek, 1995, str. 102).

### 3.2.3 Spreminjanje kulture v posameznih razvojnih fazah organizacije

Spreminjanje kulture podjetja je sestavni del organizacijskega razvoja. V vsaki fazi razvoja so vloga in lastnosti kulture različne, različni pa so tudi vzroki in mehanizmi za njeno spreminjanje.

Schein je organizacijski razvoj razdelil na tri faze: faza rojstva in zgodnje rasti, faza srednje rasti in faza zrelosti. V *fazi rojstva in zgodnje rasti* ima oblast v organizaciji njen ustanovitelj. Kultura predstavlja vir identitete, zaposleni se močno istovetijo s podjetjem. Kritični trenutek nastopi, ko ustanovitelj prepusti vodenje podjetja drugi generaciji vodstva. Pojavi se konflikt med elementi stare in elementi nove kulture, podjetje pa postane bojišče med konservativci in liberalci. *Za fazo srednje rasti* je značilna vse večja raznolikost in kompleksnost kulture, nastajajo tudi subkulture. Izguba temeljnih ciljev in vrednot povzroči krizo identitete, istočasno pa se pojavi priložnost za obvladovanje oz. usmerjanje sprememb kulture. Eden od načinov spreminjanja kulture je uvajanje novih tehnologij in inovacij. V *fazi zrelosti* lahko kultura predstavlja oviro za inovacije. To se zgodi, ko ohranja preteklo slavo in zato za zaposlene predstavlja vir ponosa, samospoštovanja in obrambo pred spremembami. Sprememba kulture je v takšni situaciji nujna in neizogibna.

Razvojne faze organizacije, vloga in lastnosti kulture ter mehanizmi njenega spreminjanja so podrobneje opisani v Prilogi B.

## 4. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKIH KULTUR

Organizacijska kultura je rezultat širšega kulturnega okolja, specifičnega področja dejavnosti oz. panoge, v kateri podjetje deluje, velikosti in starosti podjetja, organizacijske strukture, vodenja, zaposlenih, kritičnih trenutkov in naključij. Ti dejavniki določajo delovanje podjetja in njegove specifične lastnosti, po katerih se le-to razlikuje od drugih podjetij. Možnih je torej nešteto različic organizacijske kulture. Za podjetje je pomembno, da pozna svojo prevladujočo kulturo, saj le tako lahko razume obnašanje zaposlenih in njihovo odzivanje na vsakdanje probleme.

Spričo velikega števila avtorjev, različnih definicij organizacijske kulture ter številnih in različnih vsebin tega pojma obstajajo tudi različne tipologije. V nadaljevanju opisujem najpogosteje omenjene.

### 4.1 ANSOFFOVA TIPOLOGIJA

Ansoff je leta 1979 razvil tipologijo, ki razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur. Kulture se med seboj ločijo po usmerjenosti članov navznoter ali navzven, po odnosu članov do sprememb in po cilju podjetja (Rozman, 2000, str. 135; Tavčar, 1989, str. 36, 50, 52):

Člani podjetja s **stabilnim (ustaljenim) tipom kulture** so introvertirani, usmerjeni v preteklost, imajo velik odpor do sprememb. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo, akcije so usmerjene v

obstoječe proizvode in tržišča. **Reaktivni (odzivni) tip kulture** je introvertiran, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah. Delovanje je usmerjeno v širjenje tržišč in v nove proizvode. Člani podjetja z **anticipativno (predvidevajočo) kulturo** so lahko usmerjeni navznoter in navzven. Sprejemajo tveganje, ko imajo polno zaupanje. Poudarjajo načrtovanje. Delovanje je usmerjeno v širjenje na sorodna tržišča in v inoviranje z znanimi tehnologijami. V **eksploativnem (raziskujočem) tipu** so člani usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Poudarek je na akciji. Značilna je usmerjenost na nova tržišča in nove tehnologije. Pri **usklajevalnem (ustvarjalnem) tipu kulture** so člani usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen, ali še bolje, jo sam oblikovati. Podjetje razvija nove izdelke, uvaja novo tehnologijo in širi poslovanje na nove trge.

## 4.2 HANDYJEVA TIPOLOGIJA

Handyjeva tipologija iz leta 1979 se uvršča med klasične modele, razlikuje pa štiri različne tipe organizacijskih kultur. Pri razvrščanju kultur upošteva organizacijsko strukturo, podrejenost članov, izvor moči, presojanje odločitev in prevladujoče vrednote v organizaciji (Kavčič, 1991, str. 134-135; Tavčar, 1989, str. 50):

**Kultura moči** je prikazana kot pajčevina, kjer vse niti (vzvodi moči) izhajajo iz centra. Gre za avtorsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast, z močnim osrednjim oblastnikom (»pajkom«). Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni. Primerna je kvečjemu za majhne organizacije s standardno tehnologijo in standardnimi rutinskimi delovnimi nalogami. Ob zamenjavi »pajka« navadno cela organizacija doživi pretrese ali celo propade. Prednost kulture moči je v tem, da se dokaj uspešno odziva na spremembe. Cilj je rast organizacije.

**Kultura vlog** je ponazorjena kot grški tempelj, kjer je streha (vrh) na močnih stebrih, ki predstavljajo posamezne poslovne funkcije. Značilna je za birokratski tip organizacij. Je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi (položaju), ki ga ima posameznik v organizaciji, na racionalnosti ter manj na znanju in osebnostnih lastnostih. Njena glavna pomanjkljivost je slaba prilagodljivost spremembam v okolju, uspešno deluje le v stabilnem, predvidljivem okolju. Cilj je kakovost izdelkov.

**Kultura nalog** je prikazana kot mreža, njen sinonim pa je matrična ali projektna organizacija. Poudarek je na opravljenih delovnih nalogah. Značilno je timsko delo in velika prilagodljivost spremembam v okolju. Glavni vir moči je strokovno znanje. Ta kultura je težko uresničljiva v velikih organizacijah. Cilj je rast organizacije.

**Kultura osebnosti** je prikazana kot galaktična meglica z nekaterimi redkimi, svetlimi zvezdami. Organizacijo sestavljajo takšne redke »primadone«. Podrejena je posamezniku, njen namen pa je ustvarjati pogoje, v katerih ti posamezniki uresničujejo svoje interese. Takšne organizacije so

majhni projektantski biroji, odvetniške pisarne ipd. Cilj so ugodne delovne razmere in dolgoročnost zaposlitve.

### 4.3 TIPOLOGIJA PO DEALU IN KENNEDYJU

Dealova in Kennedyjeva tipologija (1982) temelji na dveh merilih: na poslovnem tveganju na trgu in na hitrosti povratnih informacij o uspehih ali neuspehih na trgu. Na tej podlagi sta razvila štiri vrste organizacijskih kultur (Rozman, 2000, str. 137; Kavčič, 1991, str. 135):

**Prodajna ali poslovna kultura** prevladuje v dejavnostih, kjer je tveganje relativno majhno in so povratne informacije hitre. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, timskega delu in nenehnemu poudarjanju in razvijanju občutka pripadnosti podjetju. Značilna je za trženje, temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in preprosto.

**Špekulacijska kultura** je značilna za tvegane dejavnosti, kjer so povratne informacije hitre. V ospredju je hiter zaslužek. Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa ter nasploh za tvegane in dinamične dejavnosti.

**Procesna kultura** je značilna za dejavnosti, kjer je tveganje majhno in povratne informacije počasne. Značilna je za upravne službe, administracijo, velika podjetja, banke, zavarovalnice, finančna podjetja, farmacevtska podjetja ipd. (dejavnosti, podrejene številnim zakonskim regulativam). V ospredju je način opravljanja naloge, procedura, ne pa rezultat.

**Sistemska kultura** je značilna za dejavnosti z visokim tveganjem in počasnimi povratnimi informacijami. Značilna je za investicijsko dejavnost in velike projekte, za vojsko, gradbeništvo, industrijo sistemov. Odločanje je centralizirano, poudarek je na izkušnjah.

### 4.4 TIPOLOGIJA PO REIMANU IN WIENERJU

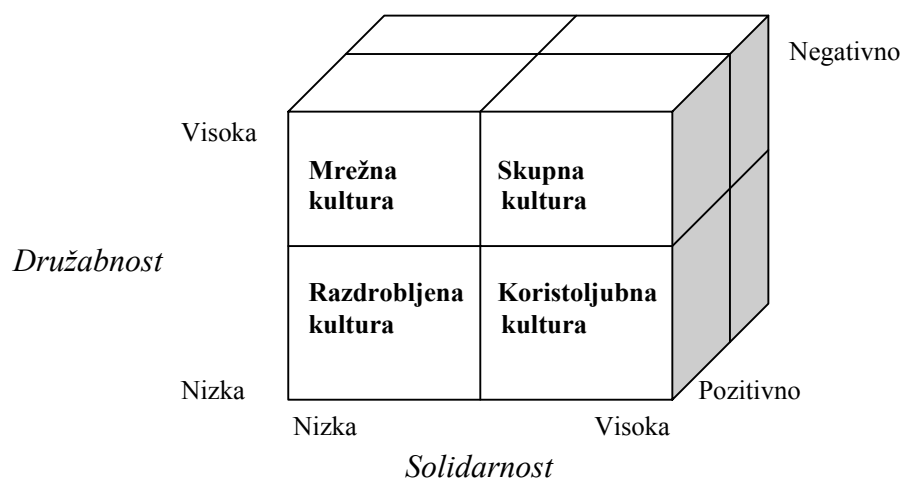
Zanimiva je tudi Reimanova in Wienerjeva tipologija (1988), ki loči kulture glede na vir in usmerjenost vrednot. Vir kulture je lahko managerjeva karizmatična osebnost ali pa tradicija. Vrednote so lahko usmerjene v okolje, v blaginjo potrošnikov ali pa navznoter, v hvaljenje lastnih dosežkov. Ta tipologija ločuje štiri tipe kulture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 173):

Za **podjetniško kulturo** so značilne karizmatična osebnost in navzven usmerjene vrednote. Njena organizacija je podobna Handyjevi kulturi moči. Pogosto se ta kultura z razvojem (tradicijo) razvije v **strateško-poslovno kulturo**. Karizmatična osebnost in navznoter usmerjene vrednote so osnova **elitistične kulture**. S tradicijo le-ta lahko preide v **šovinistično kulturo**, ko samo še podjetje samo verjame, da je najboljša in ta sloves poskuša obdržati z etično spornimi odločitvami.

## 4.5 TIPOLOGIJA PO GOFFEEJU IN JONESU

Goffee in Jones za diagnosticiranje organizacijske kulture predlagata sistem **kocke dvojnega S**. Le-ta opredeljuje kulturo z dvema dimenzijama: s solidarnostjo (**Solidarity**) na abscisni osi in z družabnostjo (**Sociability**) na ordinatni osi. Obe dimenziji lahko imata visoke ali nizke vrednosti. S kombiniranjem visokih in nizkih vrednosti posamezne dimenzije lahko identificiramo štiri tipe organizacijske kulture: *mrežno, skupno, razdrobljeno in koristoljubno*. Ker pa imajo ti štiri tipi tako pozitivne kot negativne lastnosti, dobimo tretjo dimenzijo, ki razširja kvadrat v kocko (Goffee, Jones, 1998, str. 21).

Slika 3: **Kocka dvojnega S**



Vir: Goffee, Jones, 1998, str. 21.

*Družabnost* je mera prijaznosti med člani organizacije. Družabnost pozitivno vpliva na poslovanje podjetja. Zaposlene spodbuja k timskemu delu, delitvi informacij in odprtosti za nove ideje, kar pospešuje ustvarjalnost. Zaposleni pogosto delajo več kot je formalno od njih zahtevano, da bi pomagali svojim kolegom in prijateljem. Negativne strani družabnosti pa se kažejo v nastajanju neformalnih klik, ki lahko postanejo tako vplivne, da spodkopavajo oz. onemogočajo normalno odločanje. Člani zelo družabnih skupin ponavadi niso naklonjeni nasprotovanju ali kritiziranju drugih, kar lahko privede do problema skupinskega razmišljanja in toleriranja slabega dela.

Druga dimenzija je *solidarnost*. V nasprotju z družabnostjo, ki je predvsem čustvena kategorija, je solidarnost razumska kategorija. Temelji na skupnih nalogah, interesih in ciljih, za katere se zavzemajo vsi vpleteni posamezniki, ne glede na to, ali si med seboj ugajajo ali ne. Solidarnost torej izraža obseg, do katerega ljudje delijo skupna razumevanja glede organizacijskih nalog in ciljev. Organizacije, za katere je značilna visoka stopnja solidarnosti, so sindikati, policija, kirurgi... Pozitivna stran visoke stopnje solidarnosti v podjetju je, da člani takšnega podjetja držijo skupaj in so usmerjeni v uresničevanje skupnega cilja, kar je pomembno tako za stranke, lastnike in investitorje. Po drugi strani pa lahko visoka stopnja solidarnosti in posledično



osredotočenost na skupinske cilje zatira posameznike, ki ne delijo skupnih pogledov na razreševanje problema, in na tiste, ki zaradi trenutnih osebnih problemov niso sposobni slediti skupinskemu cilju. (Goffee, Jones, 1998, str. 25-32).

Za **skupno kulturo** sta značilni visoki stopnji solidarnosti in družabnosti. To kulturo je težko vzdrževati, saj si načela solidarnosti in družabnosti pogosto nasprotujejo. Visoka stopnja družabnosti pomeni intimnost, spoštovanje in prijaznost med člani organizacije, medtem ko visoka stopnja solidarnosti od članov zahteva, da na prvo mesto postavijo organizacijske cilje in zanemarijo individualne potrebe in želje. Skupno kulturo pogosto najdemo v majhnih podjetjih s karizmatičnim vodjo, pa tudi v dobredelnih in religioznih institucijah. Člani podjetja se razumejo tako osebno kot poklicno, družijo se tudi izven delovnega časa. Komunikacija poteka lahko preprosto prek vseh ravni in oddelkov, prevladuje verbalna komunikacija. Prostor je odprt, brez pregrad, pisarne in oddelki niso ločeni. Delovni in prosti čas sta eno, delo postane način življenja. Zaposleni se močno identificirajo z vrednotami in poslanstvom podjetja.

Za **mrežno kulturo** sta značilni visoka stopnja družabnosti in nizka stopnja solidarnosti. Taka kultura je primerna za podjetja, ki delujejo v visoko konkurenčnem okolju, ki zahteva veliko prilagodljivosti in iznajdljivosti. Zaposleni odprto delijo informacije in ideje, veliko je neformalnega komuniciranja, čenč in govoric. Veliko delovnega časa namenijo druženju, počutijo se del skupine. Preveč prijateljski odnosi lahko negativno vplivajo na rezultate poslovanja in povzročajo nastajanje političnih klik.

Za **koristoljubno kulturo** sta značilni visoka stopnja solidarnosti in nizka stopnja družabnosti. Primerna je za panoge, kjer so spremembe hitre in zahtevajo od vodstva hitre odločitve (ni časa za razpravljanje, za vzdrževanje prijateljskih odnosov ali za doseganje konsenza). Pomembni so cilji, strategije, produktivnost, delo in uresničevanje nalog. Komunikacije so hitre, neposredne in usmerjene v delo, nekoristno klepetanje se pojmuje kot izguba časa. Delovni in prosti čas sta strogo ločena. Zaposlene povezujejo izkušnje, cilji in skupni interesi. Negativna stran te kulture pa se lahko kaže v nehumanem ravnanju z ljudmi.

Za **razdrobljeno kulturo** sta značilni nizki stopnji družabnosti in solidarnosti. Kultura je primerna za podjetja, v katerih so delovne aktivnosti med seboj malo odvisne (pogodbeno sodelovanje, znanstveno raziskovanje posameznikov, delo na domu...). Zaposleni imajo med seboj malo stikov, v mnogih primerih se sploh ne poznajo. Med seboj komunicirajo le v primeru, da je to nujno. Ne identificirajo se z organizacijo, pač pa s poklicem, ki ga opravljajo. Pogosta je odsotnost z dela, zaposleni pridejo v službo le, ko se jim to zdi nujno. Negativna stran te kulture je pretirano kritiziranje drugih in pomanjkanje kolegialnosti (Goffee, Jones, 1998, str. 37-53).

Za ugotavljanje tipa organizacijske kulture na podlagi modela kocke dvojnega S se poleg anketnega vprašalnika uporabljata še dva testa:

- Kontrolni seznam zajema štiri področja preverjanja: fizični prostor v podjetju, komunikacije, odnos zaposlenih do časa in izražanje identitete zaposlenih. Vsaka od štirih kultur ima svoje

tipične karakteristike na vsakem od štirih področij. S seznamom preverimo, katerih lastnosti ima največ podjetje, katerega kulturo želimo določiti.

- Analiza kritičnih dogodkov nam razkrije, kako podjetje reagira na uspehe, neuspehe, spremembe, inovacije itd. Vsaka izmed štirih kultur namreč različno reagira v kritičnih trenutkih.

Opisane tipologije se dopolnjujejo, v nekaterih primerih pa celo prekrivajo. Avtorji so svoje tipologije gradili na zelo podobnih merilih oz. temeljih. Prevladujoče vrednote upoštevajo Handy (varnost in legitimnost, predanost in doseganje ciljev, vzajemnost in pripadnost), Ansoff (odnos članov do sprememb), Reiman in Wiener (usmerjenost vrednot navzven ali navznoter). Tveganje upoštevajo Ansoff, Deal in Kennedy ter Handy. Podjetje, v katerem zaposleni prevzemajo tveganje in dobivajo hitre povratne informacije s trga (Deal in Kennedy), lahko enačimo s podjetjem, ki deluje v spremenljivem in konkurenčnem okolju (Handy). Kulturi, v katerih je vir vrednot tradicija (Reiman in Wiener), lahko primerjamo s Handyjevo kulturo vlog in z Ansoffovim stabilnim tipom kulture.

Zavedati se moramo, da so tipologije poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti z modelom. Največkrat kulture nekega podjetja ne moremo kar uvrstiti v posamezno tipologijo in določiti tip, ne glede na vrsto modela, po katerem jo razvrščamo. Večina podjetij ima namreč prevladujoče lastnosti enega tipa kulture, hkrati pa se kažejo tudi lastnosti drugega tipa (ali tipov) in celo subkulture. Mogoča je le večja ali manjša prevlada značilnosti enega tipa kulture. Goffee in Jones (1998, str. 10) tudi opozarjata, da ni »prave« kulture za posamezno podjetje (nobena od kultur ni po definiciji dobra ali slaba), je samo prava kultura za poslovno situacijo oz. pogoje poslovanja. Tako bo za podjetja, ki se pri svojem poslovanju srečujejo s hudo konkurenco, primernejša ena vrsta kulture, za podjetja, katerih predmet poslovanja zahteva inovativnost, popolnoma druga vrsta, spet za tretja pa morda kombinacija več vrst kulture. Raziskave tudi potrjujejo, da so za podjetje v posameznih fazah življenjskega cikla značilni različni tipi organizacijske kulture, vsaka kultura pa je lahko funkcionalna ali disfunkcionalna (Goffee, Jones, 1998, str. 33-41).

## **5. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

### **5.1 TEHNIKE MERJENJA IN DIAGNOSTICIRANJA KULTURE**

Ker je organizacijska kultura tako kompleksen pojem, je tudi njeno empirično raziskovanje zelo raznoliko. Vsak avtor namreč predlaga drugačen pristop k raziskovanju kulture v podjetju. Kako bo raziskovalec meril kulturo je odvisno od njegovega razumevanja kulture – kot lastnost organizacije ali kot proces (Možina et al., 1994, str. 193-196).

Tisti avtorji, ki organizacijsko kulturo razumejo kot *lastnost organizacije* (»organizacija ima kulturo«), zagovarjajo stališče, da jo je mogoče tudi meriti. Dimenzije merjenj so predvsem

vrednote, rituali, vzorniki, zgodbe, simboli, miti ter proizvodi in storitve. Za merjenje se uporabljajo naslednje tehnike:

- spraševanje, preizkušanje in opazovanje obnašanja članov organizacije (zakaj posameznik ravna tako, kot ravna),
- analiza lastnosti vzornikov ,
- analiza pomembnih izrekov in gesel (sloganov),
- analiza organizacijske filozofije (posebej izjave o poslanstvu),
- analiza organigrama podjetja, postopkov s strankami, itd.

Avtorji, ki organizacijsko kulturo razumejo kot *proces (organizacija je kultura)*, menijo, da je njeno empirično raziskovanje oteženo. Za preučevanje organizacijske kulture predlagajo naslednje načine:

- analiza procesa in vsebine socializacije novih članov,
- analiza reakcij na kritične dogodke v organizaciji,
- analiza prepričanj, vrednot, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture,
- preučevanje in analiza anomalij v organizaciji.

Beach (1993, str. 36) je metode za analizo kulture razdelil na *kvantitativne* (psihološke) in *kvalitativne* (antropološke):

- *Kvantitativne metode* temeljijo na v naprej oblikovanih stimulih oz. odgovorih, za katere se posamezniki odločajo. To so standardizirani vprašalniki, ki skušajo odkriti relativno pomembnost določenih značilnosti kulture in tako odkrivajo značaj podjetja. Njihova prednost je predvsem v hitrem in objektivnem odkrivanju kulture podjetja, ki jo dobimo s statistično analizo. Vprašalniki so zlasti primerni v situacijah, ko na enakih delovnih mestih dela večje število delavcev (Možina et al., 1998, str. 85).
- Med *kvalitativne metode* sodijo intervjuji, medsebojni razgovori s ključnimi osebami v podjetju, navzočnost v podjetju, opazovanje sestankov, poteka dela, obnašanja zaposlenih, fizične podobe podjetja, pregled temeljnih dokumentov podjetja in seznanitev z njegovo zgodovino. Raziskovalci poskušajo ugotoviti pravila, temeljne vrednote in pojmovanja, ki vplivajo na vedenje zaposlenih. Pomanjkljivosti kvalitativnih metod se kažejo predvsem v možni subjektivnosti (tako intervjuvancev, ki opisujejo stanje, kot raziskovalcev), zahtevajo veliko časa za izvedbo in izkušene raziskovalce.

Mesnerjeva (Mesner-Andolšek, 1995, str. 129-130) pa je metode odkrivanja in diagnoze organizacijske kulture razdelila na *intenzivne* in *ekstenzivne*:

- Med *intenzivne tehnike* odkrivanja in diagnoze organizacijske kulture spadajo opazovanje, opazovanje z udeležbo, poglobljeni intervjuji in ostali »proizvodi« kulture, kot so organizacijska struktura, sistemi informiranja in nadzora, sistemi nagrajevanja in sankcij, zgodbe in miti ter različni dokumenti in pravilniki.
- *Ekstenzivne tehnike* raziskovanja – ankete – so koristne predvsem v prvih fazah diagnosticiranja kulture.

## 5.2 SCHEINOV MODEL OCENJEVANJA KULTURE

Schein spada med avtorje, ki organizacijsko kulturo razumejo kot *proces* (organizacija je kultura) in zato zagovarja uporabo kvalitativnih metod preučevanja. Čeprav so vprašalniki najpogosteje uporabljena metoda za merjenje organizacijske kulture, opozarja, da je njihova analitična vrednost omejena. Z njihovo pomočjo je moč identificirati le nekaj artefaktov, nekaj vrednot in morda eno ali dve temeljni predpostavki. Glavna razloga, zakaj z vprašalniki ni moč razkriti temeljnih kulturnih predpostavk, sta (Schein, 1999, str. 27, 59-61):

- *Ne vemo, kaj sploh spraševati, oz. kako oblikovati vprašanja.* Organizacijska kultura je namreč odraz vsega, kar se je podjetje tekom svojega obstoja naučilo, zato bi bilo potrebnih več sto vprašanj, če bi želeli zajeti vse njene dimenzije. Še vedno pa ne bi vedeli, katere dimenzije so najpomembnejše za podjetje in ali smo jih sploh vključili v vprašalnik. Večina vprašalnikov, ki se uporabljajo za ocenjevanje kulture, se nanaša na komunikacijo, timsko delo, odnos nadrejeni – podrejeni, stopnjo avtonomnosti zaposlenih ter njihovo kreativnost in inovativnost. To je sicer pravilno, vendar zelo ozko gledanje.
- *Spraševanje posameznikov o skupnem pojavu je neučinkovito in brez prave vrednosti.* Posameznik namreč vprašanje namreč razume po svoje, odgovori pa so odvisni tudi od tega, ali čuti, da mu je zagotovljena popolna anonimnost ali ne. Schein zato predlaga, da je namesto posameznikom smotrnejše vprašanja postavljati celi skupini in ugotoviti, ali skupina dosega (in v kolikšni meri dosega) soglasje glede posameznih vidikov poslovanja organizacije.

Schein opozarja, da je model kocke dvojnega S preveč ozko usmerjen in da ne zajema vseh dimenzij organizacijske kulture. Za »dešifriranje« le-te predlaga sedem korakov oz. **»4-urno vajo«** (Schein, 1999, str. 63-68):

### 1. *Opredelitev poslovnega problema*

Zberemo nekaj sodelavcev, novih prišlekov in pomočnika, ki pozna koncept organizacijske kulture. Skupaj naj opredelijo poslovni problem: nekaj, kar je v podjetju moč izboljšati, kar ne deluje, kot bi moralo, nov strateški ali taktični cilj... Osredotočijo naj se na konkretno področje izboljšave.

### 2. *Pregled koncepta organizacijske kulture*

Ko je skupina določila strateške ali taktične cilje – stvari, ki jih želi spremeniti ali izboljšati – je potrebno narediti pregled koncepta organizacijske kulture. Vsi člani delovne skupine morajo razumeti model vidnih stvaritev (artefaktov), vrednot in temeljnih predpostavk.

### 3. *Opredelitev artefaktov (stvaritev podjetja)*

Skupina naj določi čim več stvaritev, ki so značilne za podjetje, in jih zapiše. Ta analiza naj zajema naslednja področja: pravila oblačenja, stopnjo formalnosti in avtoritete v medosebnih odnosih, delovni čas, sestanke, način sprejemanja odločitev, komunikacije v podjetju, družabne dogodke, jezik, uniforme, simbole, zgodbe in rituale, ravnotežje med delom in družino, reševanje konfliktov...

#### *4. Opredelitev organizacijskih vrednot*

Po približno eni uri naj začne skupina zapisovati organizacijske vrednote. Le-te so verjetno že bile zapisane in objavljene kot del poslanstva ali vizije podjetja. Skupina naj jih zapiše ločeno od artefaktov.

#### *5. Primerjava vrednot in artefaktov*

Skupina naj primerja vrednote in artefakte posameznih področij. Na primer, če je skupina navedla usmerjenost h kupcu kot vrednoto, je potrebno preveriti, ali sistem nagrajevanja (artefakt) podpira to vrednoto. Če je vrednota v podjetju npr. odprta komunikacija, zaposleni, ki sporočijo slabo novico, pa so kaznovani, to neskladje med vrednoto in artefaktom sporoča, da je na ravni temeljnih predpostavk kultura podjetja zelo zaprta in da je zaželeno samo pozitivna komunikacija. Z ugotavljanjem neskladij in konfliktov med očitnim obnašanjem, pravili, organizacijsko politiko in prakso (artefakti) na eni in vrednotami (kot so formulirane v izjavah o poslanstvu in viziji organizacije) na drugi strani, skupina razkriva vse globlje nivoje organizacijske kulture, temeljne predpostavke in njihove vzorce. Sedaj lahko tudi sklepa, katere temeljne predpostavke pojasnjujejo prisotnost naštetih artefaktov.

#### *6. Ponovitev procesa z drugimi skupinami*

Če tako pridobljena slika ni jasna ali popolna, je potrebno proces ponoviti še z drugimi skupinami. Tako preizkusimo tudi skupine, za katere domnevamo, da imajo drugačne temeljne predpostavke.

#### *7. Ocena temeljnih predpostavk*

Sedaj mora skupina oceniti temeljne predpostavke, ki jih je ugotovila v procesu, in sicer v smislu, ali podpirajo ali zavirajo doseganje postavljenih ciljev iz 1. točke. Potrebno se je osredotočiti na pozitivne, podporne elemente kulture, negativne elemente pa spremeniti.

## **6. ANALIZA IN VREDNOTENJE KULTURE V PODJETJU MERCATOR – PEKARNA GROSUPLJE, d.d.**

V nadaljevanju predstavljam praktični del diplomskega dela. V njem prikažem rezultate raziskave, s katero sem poskušala teoretična dognanja o organizacijski kulturi, ki sem jih predstavila v prejšnjih poglavjih, uporabiti pri analizi kulture v eni izmed vodilnih pekarn v Sloveniji.

### **6.1 CILJ IN NAMEN RAZISKAVE TER METODOLOGIJA PREUČEVANJA**

Raziskava je način preverjanja, s katerim lahko ugotovimo, kako teoretična spoznanja ustrezajo dejstvom. Celoten proces raziskave je izveden z metodo, njena izbira in značilnosti pa so neposredno povezane s teorijo. Teorija, praksa in raziskava so neposredno povezane kot deli istega procesa v organizaciji (Možina et al., 1998, str. 449).

Z raziskavo v Pekarni Grosuplje sem želela ugotoviti prevladujočo kulturo v podjetju, pa tudi morebitni obstoj subkulture. Osredotočila sem se predvsem na odkrivanje morebitnega obstoja »konflikta med pisarno in delavnico« (ki je opisan v 1. poglavju). Temeljni namen mojega preučevanja pa je bil ugotoviti skladnost med kulturo tega podjetja ter njegovimi cilji in strategijo. Na podlagi ugotovljene stopnje skladnosti bi bilo mogoče oblikovati predloge ukrepov, ki naj bi jih izvedlo ravnateljstvo podjetja za zagotovitev uspešnosti prihodnjega poslovanja podjetja.

V analizo kulture sem vključila kvalitativne in kvantitativne metode preučevanja. Pregledala sem temeljne dokumente podjetja in formalne izjave o poslanstvu, viziji in temeljnih strateških ciljih. Seznanila sem se z zgodovino podjetja. Opazovala sem sestanke, potek dela in obnašanje zaposlenih ter opravila več razgovorov z zaposlenimi iz vseh sektorjev. V podjetju sem izvedla Anketo o organizacijski kulturi Pekarne Grosuplje, ki temelji na sistemu kocke dvojnega S.

## **6.2 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR – PEKARNA GROSUPLJE, d.d.**

Pekarna je bila ustanovljena leta 1951 kot Krajevna pekarija Grosuplje. Danes je Mercator - Pekarna Grosuplje, d.d., najhitreje rastoča in najsodobnejše opremljena pekarna v Sloveniji. Njena osnovna dejavnost je proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic. Po Zakonu o gospodarskih družbah sodi med srednje velike družbe. Po proizvodnji na enem mestu in na področju peke na prodajnem mestu je na prvem mestu, po tržnem deležu na drugem. Je najuspešnejše proizvodno podjetje v grosupeljski občini in v Poslovnem sistemu Mercator. Svoje poslovanje širi na Hrvaško in druge trge. V pomembnejših kazalnikih uspešnosti presega domače dosežke in je primerljiva s podobnimi evropskimi pekarnami (nekateri finančni kazalniki so prikazani v Prilogi C). Za njen dinamičen razvoj so ključnega pomena sledenje sodobnim nakupovalnim navadam ter obsežne in stalne naložbe v posodabljanje tehnološke opreme ([URL: <http://www.pekarna-grosuplje.si>], 4.2.2004). Kratek pregled zgodovinskega razvoja pekarne je v Prilogi D.

Pekarna Grosuplje je od leta 1995 delniška družba, njen večinski lastnik je Poslovni sistem Mercator. Močna vpetost v Poslovni sistem Mercator podjetju omogoča dolgoročno stabilnost poslovanja, možnost širjenja na trge nekdanje Jugoslavije in izkoriščanje velike pogajalske moči Sistema Mercator.

Pekarna je v letu 2002 na Hrvaškem ustanovila hčerinsko družbo **BELPANA, d.o.o.** z enako dejavnostjo. V pripravi je izgradnja lastnih proizvodnih zmogljivosti. Že v septembru 2001 je organizirala proizvodnjo za Mercatorjev nakupovalni center v Zagrebu in z opremo za dopeko opremila štiri poslovalnice Mercator H, d.o.o. Z izvozom je podjetje v letu 2002 ustvarilo 2 odstotka vseh prihodkov iz prodaje (Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.).

Direktor podjetja je 31. 01. 2003 na podelitvi 35. nagrade GZS za izjemne podjetniške in gospodarske dosežke prejel nagrado kot strokovnjak in vrhunski gospodarstvenik, ki je Pekarno Grosuplje in dosežke slovenskega pekarstva pripeljal ob bok evropskim.

## 6.3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PODLAGI INTERNIH GRADIV PODJETJA

### 6.3.1 Vizija podjetja, poslanstvo in strateški cilji

V nadaljevanju predstavljam vizijo, poslanstvo in strateške cilje Pekarne Grosuplje. Po formalnih izjavah sem poskusila podjetju določiti tip organizacijske kulture glede na posamezne tipologije, predstavljene v 3. poglavju diplomskega dela.

Vizija je zaznava okolja, ki ga želi posamezno podjetje ustvariti dolgoročno. Je zasnova nove, zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju (Možina et al., 1998, str. 9). Razvojna **vizija** Pekarne Grosuplje temelji na poslanstvu, korporacijskih vrednotah in temeljnih strateških ciljih Poslovne skupine Mercator. Vsem dejavnikom je skupna zlasti **naravnost k potrošniku**, ki je v središču delovanja Skupine Mercator in Pekarne Grosuplje:

*»V očeh odjemalcev in potrošnikov želimo postati najboljša pekarna v Sloveniji, pri čemer bo zadovoljstvo kupcev najpomembnejše merilo naše uspešnosti«* (Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.).

**Poslanstvo** (ali razlog obstoja) je pisna izjava, ki izraža usmeritev podjetja (v nasprotju od vizije, ki je bolj povezana s cilji in prihodnostjo) in prevladujoče vrednote. Za uspešno poslovanje naj bi poslanstvo izražalo vrednote vsaj polovice zaposlenih v podjetju. Osnovni namen opredelitve poslanstva je zagotoviti enotnost v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v začrtani smeri. S tem omogoča kulturo poslovanja in istovetenje delavcev s podjetjem (Koren, 2003, str. 3). Poslanstvo pekarnice Grosuplje vključuje opredelitve: proizvodov, odnosa do kupcev, tehnologije, odnosa do delavcev in njihove sposobnosti, družbeno-ekonomske cilje in filozofijo poslovanja:

*»Naše poslanstvo je poskrbeti za popolno zadovoljstvo kupcev s kakovostnimi izdelki in pestro ponudbo.«*

*»Z zdravimi in varnimi živili zadovoljujemo vsakodnevne potrebe kupcev, se hitro odzivamo na njihove želje, jim prirejamo doživetje pri vsakokratnem nakupu in uživanju hrane ter s tem nenehno izboljšujemo kakovost njihovega življenja.«*

*»Nenehno se trudimo, da bi izboljšali delovne razmere zaposlenih, jih vzpodbujamo in motiviramo za boljše delo z ustreznim nagrajevanjem in izobraževanjem ter krepimo njihovo privrženost podjetju in koncernu Mercator.«*

*»Vzpostavljamo razmere za doseganje optimalne ustvarjalnosti zaposlenih, s čimer zagotavljamo rast konkurenčne sposobnosti in poslovne uspešnosti družbe. Na ta način stalno povečujemo vrednost premoženja lastnikov in lažje zadovoljujemo potrebe in pričakovanja ostalih interesnih skupin v domačem okolju in na trgih, kjer delujemo. Pri svojem ravnanju se zavedamo*

*odgovornosti do družbenega in naravnega okolja. Posebno skrb namenjamo ohranjanju kulturne dediščine»* (Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.).

Iz vizije in poslanstva podjetja je moč razbrati, da so korporacijske vrednote obrnjene predvsem navzven (k potrošnikom in drugim interesnim skupinam), pa tudi navznoter (k zaposlenim). Vrednote, usmerjene k potrošnikom (navzven), so: popolno zadovoljstvo potrošnikov, biti najboljši, pestra ponudba in kakovost izdelkov, kakovost življenja potrošnikov, doživetje pri nakupu izdelkov, skrb za interesne skupine, odgovornost do družbenega in naravnega okolja in ohranjanje kulturne dediščine. Vrednote, usmerjene k zaposlenim, pa so: ugodne delovne razmere, pripadnost zaposlenih podjetju in Poslovni skupini Mercator ter ustvarjalnost in motiviranost zaposlenih. Reiman in Wiener bi tako kulturo opisala kot **podjetniško** ali **strateško–poslovno**. Usmerjenost navzven in pozitiven odnos do sprememb (odzivanje na želje kupcev, sledenje sodobnim prehranjevalnim in nakupovalnim trendom) ustreza tudi Ansoffovemu **anticipativnemu**, **eksploativnemu** in **usklajevalnemu** tipu kulture.

Organizacijska kultura je izražena tudi v **temeljnih strateških ciljih** podjetja (Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, Gospodarski načrt za leto 2003):

- 1) *Povečevanje kakovosti ponudbe in zadovoljstva potrošnikov.* Strateški cilj predvideva prilagajanje potrebam in željam kupcev, upoštevanje sodobnih prehranjevalnih trendov in nakupovalnih navad ter združevanje tradicije in najsodobnejše tehnologije.
- 2) *Zagotavljanje rasti proizvodnje in prodaje.* Podjetje bo to doseglo s stalnim razvojem novih izdelkov, s preureditvijo proizvodnih prostorov, s povečanjem obsega poslovanja s kooperanti in s povečanim izvozom.
- 3) *Zadržati vodilno mesto pri oskrbi kupcev z organizirano peko na prodajnih mestih.* Tako bosta večja število prodajnih mest, opremljenih s pečmi, in fizični obseg prodaje.
- 4) *Zagotoviti stalnost poslovne uspešnosti.* Cilj predvideva doseganje nadpovprečnih rezultatov v panogi, povečanje konkurenčne sposobnosti in pripravo na tujo konkurenco po vstopu Slovenije v EU. Podjetje bo to doseglo:
  - z uvajanjem najsodobnejše tehnologije,
  - z izkoriščanjem ekonomij obsega in povezanosti v Skupini Mercator, z usmerjanjem k velikim kupcem in z razvijanjem trgovskih znamk,
  - z izboljšanjem kadrovskega potenciala in vlaganjem v izobraževanje zaposlenih ter z izboljševanjem delovnih razmer,
  - z racionalizacijo stroškov, ki jo prinašajo specializacija in partnerski odnosi z drugimi proizvajalci,
  - z doslednim uveljavljanjem standardov kakovosti ISO 9001 v vseh poslovnih procesih ter nadgradnjo z novimi standardi ISO 9001:2000, ki postavljajo kupca še bolj v ospredje ter poudarjajo pomen vodenja in udeležbo zaposlenih.
- 5) *Izpolnjevati obveznosti do zaposlenih in do širšega družbenega okolja.* Cilj predvideva ustrezne mehanizme nagrajevanja in druge stimulacije (izobraževanje, izboljševanje delovnih pogojev...) ter krepitev kadrovskega potenciala, podporo dobrodelnim akcijam, razvoju športa, kulturi in izobraževalnim projektom.



Povezava med cilji podjetja in tipom kulture je prikazana v Ansoffovi razdelitvi kultur. Cilj Pekarne Grosuplje je širitev na dosedanjih in na nova tržišča ter razvoj novih izdelkov z znanimi in novimi tehnologijami, kar ustreza **anticipativnemu**, **eksploativnemu** in **usklajevalnemu** tipu kulture. Glede na Handyjevo tipologijo kultur Pekarna Grosuplje ustreza **kulturi nalog** (njen cilj je rast podjetja) in **kulturi vlog** (kakovost izdelkov). Cilj podjetja so predvsem boljši rezultati, temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, to pa nakazuje na **prodajno ali poslovno** kulturo po Dealu in Kennedyju.

### 6.3.2 Okolje

Okolje za podjetje predstavlja možnosti in nevarnosti, zato je njegovo poznavanje in analiziranje izrednega pomena. Med dejavnike okolja prištevamo tehnološke in ekonomske determinante na eni strani ter družbene in kulturne determinante na drugi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 174-175). Glede na značilnosti okolja, v katerem deluje Pekarna Grosuplje, in glede na posamezne tipologije kultur (3. poglavje), sem organizaciji poskušala določiti tip kulture.

Pekarna Grosuplje posluje pretežno na domačem trgu. Slovenski pekovski trg sodi med zrele, razvite trge in že nekaj let zapovrstjo doživlja koncentracijo. Število manjših pekarn se zmanjšuje na račun velikih, delež proizvodnje večjih pekarn se približuje 60 odstotkom. Število poslovnih subjektov v dejavnosti v letu 2002 je skupno znašalo 316 pravnih in fizičnih oseb (Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje). Pekarna torej posluje v kompleksnem in dinamičnem okolju. Srečuje se z velikim številom konkurentov (najmočnejša konkurenta sta Žito in Pekarna Vrhnika) in z različnimi pritiski javnosti:

- Potrošniki želijo informacije o proizvodih, zahtevajo kakovost, pestro ponudbo, zdrave in neoporečne proizvode itd.
- Lokalna skupnost pričakuje podpiranje razvoja regije, podporo pri izobraževanju kadrov, sponzorstva in donatorstva itd.
- Okolje zahteva varčevanje z energijo, kontrolo odpadnih voda, kontrolo zraka in trdih odpadkov, preprečevanje hrupa, smradu itd.
- Posamezniki (zaposleni) zahtevajo enakopravnost pri zaposlovanju, pravico do varnosti pri delu, socialno varnost, možnosti za osebni in profesionalni razvoj itd.
- Vlada zahteva spoštovanje zakonskih predpisov, kolektivnih in ostalih pogodb itd.
- Lastniki zahtevajo ustrezen donos na svoj kapital.

Negotovost še povečuje širjenje poslovanja na tuje trge in vstop Slovenije v EU. Povezanost podjetja in okolja posledično vpliva na kulturo podjetja. V kompleksnem in dinamičnem okolju bo kultura usmerjena v prilagajanje in spreminjanje, kar je značilnost **eksploativnega** ali **usklajevalnega** tipa kulture po Ansoffu.

Čeprav pekarna deluje v kompleksnem in dinamičnem okolju, je izpostavljenost *poslovnim tveganjem* nizka (Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.):

- Pretežni del dohodkov iz prodaje izdelkov se nanaša na kruh in pecivo, ki sta zelo malo odvisna od zmanjšanja kupne moči. Povpraševanje po teh proizvodih je dnevno, zato je tudi vir prihodkov manj tvegan.

- Večina izdelkov je visoke kakovosti, cenovno konkurenčnih, spremljajo jih kakovostne storitve, vse to pa prispeva k nenehnemu naraščanju povpraševanja.
- Družba ustvarja velik del prihodkov z oskrbo osrednje Slovenije, za katero je značilna velika kupna moč, z leti pa si je podjetje pridobilo tudi dober konkurenčni položaj.
- Vpetost v Skupino Mercator zagotavlja družbi dolgoročno stabilnost.
- Učinkovitost poslovanja zagotavljajo dobra organizacija poslovanja in strokovno usposobljeni kadri, ki so sposobni predvideti razvoj trga in se nanj hitro odzivati.
- Standardizirano in certificirano poslovanje družbe omogoča poslovanje z nižjimi stroški, naravnano je k celoviti kakovosti poslovanja in k uvajanju stalnih izboljšav.
- Ugled družbe in zaupanje kupcev sta visoka in iz leta v leto rasteta. Sposobni strokovni kadri omogočajo doseganje načrtovanih ciljev, večinoma pa tudi njihovo preseganje.
- Družba uspešno izkorišča veliko pogajalsko moč skupine Mercator.

Podjetje aktivno upravlja s poslovnimi tveganji s strateško začrtanimi usmeritvami poslovanja, s predvidevanjem in prilagajanjem spremembam ter s tehnološkim razvojem in povečevanjem učinkovitosti poslovanja. Relativno majhno poslovno tveganje (v povezavi s hitrimi povratnimi informacijami) pa je značilno za **prodajno ali poslovno kulturo** po Dealu in Kennedyju.

Sodobna podjetja so odgovorna družbi. Poleg izvajanja ekonomske funkcije (ustvarjanje proizvodov in opravljanje storitev, zagotavljanje delovnih mest, ekonomska rast itd.) so odgovorna tudi za izvajanje socialne funkcije (le-ta izpostavlja kakovost življenja, upoštevanje interesov skupnosti, upoštevanje etike in morale, skrb za komunalno ureditev okolja itd.). Iz poslanstva Pekarne Grosuplje je razvidno, da se je podjetje zavezalo skrb za širše družbeno in naravno okolje ter ohranjanju kulturne dediščine. Z donatorskimi in sponzorskimi sredstvi razvija in krepi dejavnosti predvsem lokalnega, pa tudi nacionalnega pomena, in sicer na športnem, kulturnem in humanitarnem področju. Čeprav dejavnost pekarnarstva le v manjši meri obremenjuje okolje, se podjetje zaveda odgovornosti do narave. Negativne vplive poslovanja na naravno okolje nadzira in zmanjšuje: z uporabo energetske varčne tehnologije in opreme, z ločenim zbiranjem in odlaganjem odpadkov, z izkoriščanjem odvečne toplote na hladilnih napravah za ogrevanje tehnološke vode, z izkoriščanjem toplote dimnih plinov na pekarskih pečeh za ogrevanje sanitarne vode, s preprečevanjem emisije delcev moke v ozračje, z obnovitvijo sanitarno-tehnološke kanalizacije in njeno priključitvijo na čistilno napravo in ne nazadnje s hortikulturno ureditvijo okolice pekarnarstva.

Pekarna Grosuplje posluje že od davnega leta 1951, ko sta med grosupeljskimi griči po svojem mojstrstvu zaslovela dva peka... Danes temelji uspešnost pekarnarstva na inovativnem spajanju tradicije in najsodobnejše tehnologije. Med domačimi pekarnarstvi ima največ strokovnjakov, ki raziskujejo izročilo na področju peke kruha in odkrivajo stare recepte slovenskih pokrajin. V letu 2002 je pekarna promovirala projekt ohranjanja kulturne dediščine »Pleteno srce«, ki ga je oblikovala v sodelovanju z izdelovalko tradicionalnih pletenih src, gospo Marjanco Dobnikar. Bogato dediščino domačega izročila posreduje mladim rodovom in jih s tem uči spoštovanja in ljubezni do kruha. Zato že od leta 2001 v vrtcih grosupejske in ljubljanske občine organizira obiske *Peka Matevža*, ki so zasnovani kot preplet igre in učenja (Pekarna Grosuplje / Studio

Kernel, 2001). Tradicija je torej nedvomno vir kulture pekarnice, kar je (v povezavi z navzven usmerjenimi vrednotami) značilnost **strateško–poslovne** kulture po Reimanu in Wienerju.

### 6.3.3 Tehnologija in kakovost

S tehnologijo v najširšem pomenu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v izdelke in storitve (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 139). V večjih podjetjih je tehnologija v različnih delih navadno različna, zato lahko znotraj podjetja hkrati obstajajo organske in mehanske strukture. Tako je tudi v Pekarni Grosuplje, zato je potrebno ločeno preučiti sektor proizvodnje in sektor razvoja in kakovosti.

V sektorju proizvodnje prevladuje rutinska tehnologija. Le-ta zahteva mehansko strukturo, njene značilnosti pa so nekvalificirano delo, visoka stopnja formalizacije in centralizacije ter komuniciranje od zgoraj navzdol. Posledice, ki jih ima rutinska tehnologija na kulturo, so: podrejenost pravilom, postopkom, predpisom in standardom, tesna kontrola, racionalnost in usmerjenost v delovni proces ter pretežno avtoritativni način odločanja. Prevladujejo zunanji motivatorji, naloge in odgovornosti so natančno opredeljene. To so značilnosti Handyjeve **kulture vlog**, katere cilj je kakovost izdelkov. V manjši meri je v sektorju proizvodnje zastopana tudi obrtniška in nerutinska tehnologija, predvsem za izdelavo specialnih izdelkov.

Popolno nasprotje sektorja proizvodnje pa je sektor razvoja in kakovosti. Le-ta deluje kot mejni oddelek, ki prestra spremembe iz dinamičnega in kompleksnega okolja in amortizira njihove vplive, tako da osrednji, proizvodni del podjetja deluje normalno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 142). Tu prevladujeta nerutinska in inženirska tehnologija, ki zahteva visoko kvalificirano delovno silo, nizko stopnjo formalizacije in centralizacije ter veliko ustnega, horizontalnega komuniciranja. Zaposleni, ki delajo s tako tehnologijo, morajo biti usmerjeni navzven in podrejeni projektom. Notranji motivatorji prevladujejo pred zunanjimi, zelo velik je pomen znanja. Tem zahtevam še najbolj ustreza Handyjeva **kultura nalog**, katere cilj je rast podjetja, osnova vodenja pa je strokovno znanje skupine.

Med posameznimi oddelki znotraj podjetja (nabava, proizvodnja, prodaja, razvoj in kakovost, naročila...) obstaja močna povezava. Potrebna je veliko komuniciranja, planiranja, usklajevanja in sodelovanja med oddelki, zaradi česar je možnost nastanka subkultur manjša.

Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja. Rezultati študije PIMS (Profit Impact of Market Strategy) so pokazali, da sorazmerno visoka kakovost močno pozitivno vpliva na tržni delež podjetja, rentabilnost in delež dobička v realizaciji (Rusjan, 1999, str. 267). **Kakovost je temeljna vrednota v organizacijski kulturi Pekarne Grosuplje.** Nadzor in upravljanje kakovosti sta organizirana v sektorju razvoja in kakovosti. Pekarna je konec leta 2001 med prvimi v državi pridobila certifikat kakovosti ISO 9001:1994. Glavne prednosti poslovanja podjetja skladno s standardom ISO 9001 so poenoteni procesi dela, natančno določene odgovornosti in pristojnosti, izboljšanje notranje organizacije ter nenehno izboljševanje postopkov dela. Standard ISO 9001 pokriva področje upravljanja kakovosti vseh poslovnih funkcij: razvoja in raziskav, nabave,

produkcije in servisiranja. Certifikat je zunanji dokaz, da organizacija posluje kakovostno, kar veča tržni ugled podjetja. V letu 2002 se je začelo izobraževanje in prilagajanje novemu standardu kakovosti ISO 9001:2000. Od leta 2002 posluje pekarna v skladu s sistemom HACCP (preventivni in sistematični pristop za proizvodnjo higiensko ustrezne in varne hrane). Sistem identificira, nadzoruje in preprečuje dejavnike tveganja, ki lahko vplivajo na kakovost živil in zdravje potrošnikov. Postopki so dokumentirani in omogočajo sledljivost podatkov (Štiglic, april 2003). Skladno s širjenjem kakovosti kot temeljne vrednote v podjetju deluje komunikacijski program, ki zaposlene seznanja s politiko kakovosti. Vsi zaposleni se redno izobražujejo na področju varnosti živil, postopkov čiščenja in nadzora higienskega stanja v pekarni in so obvezani podpisati dokument »Zaveza kakovosti«.

Podrejenost pravilom, postopkom in predpisom ter natančna opredelitev nalog in odgovornosti, ki so posledica poslovanja v skladu s standardi kakovosti, so značilnosti Handyjeve **kulture vlog**.

#### **6.3.4 Zaposleni in ravnanje z zmožnostmi ljudi ter organizacijska struktura**

Odnos zaposlenih do dela se neposredno zrcali v izdelkih in je temelj za zadovoljstvo kupcev in za poslovno uspešnost podjetja. Zato je zelo pomembno, da zaposleni sprejemajo cilje na področju kakovosti za svoj osebni cilj, da čutijo pripadnost podjetju in motiviranost za vsakdanje delo in osebni razvoj. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je za vsako podjetje pomembno zlasti v povezavi z motiviranostjo zaposlenih. Slabo motiviran posameznik se delu izogiba, motiviran pa opravi delo normalno, brez posebnega nadzora. Zelo motiviran posameznik opravi delo bolje, kot se od njega zahteva, ali celo samostojno razvija boljše metode dela. Nezadovoljstvo pri delu ima praviloma za posledico slabšo kakovost dela in medsebojnih odnosov, absentizem, lahko pa vodi tudi v odkrite konflikte. Zadovoljstvo zaposlenih je zato pomemben kapital podjetja in tudi družbe nasploh, saj se ne kaže le v ekonomskem smislu, pač pa tudi v večji kakovosti življenja zaposlenih in s tem večji družbeni blaginji (Časopis Poslovnega Sistema Mercator, september 2003, str. 23).

Center za raziskavo javnega mnenja pri Fakulteti za družbene vede (Univerza v Ljubljani) je aprila 2003 v Pekarni Grosuplje drugič zapored izvedel anketo o zadovoljstvu zaposlenih (anketa je bila izvedena v okviru merjenja zadovoljstva zaposlenih v družbah Poslovnega Sistema Mercator). V raziskavi je sodelovalo 72% vseh zaposlenih v pekarni. Ocenjevanje je potekalo po 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni najnižjo, 5 pa najvišjo oceno. Rezultati so pokazali visoko oceno zadovoljstva pri delu, in sicer 3,67 (Center za raziskovanje javnega mnenja, junij 2003, Časopis Poslovnega sistema Mercator, september 2003, Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.).

Eden izmed kazalcev zadovoljstva zaposlenih pri delu je tudi stopnja fluktuacije. Le-ta je v letu 2001 znašala 5,7, v letu 2002 pa le še 3,5 (Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.).

V Pekarni Grosuplje je bilo leta 2002 v povprečju 207 zaposlenih, konec leta pa 218. Število zaposlenih se je najbolj povečalo v proizvodnji in pri odpremi, kar je posledica precejšnjega povečanja proizvodnje in prodaje ter prizadevanj za zmanjševanje obsega nadurnega dela. Število zaposlenih in dinamiko zaposlenosti po organizacijskih enotah prikazuje tabela 1.

Tabela 1: **Zaposlenost po organizacijskih enotah**

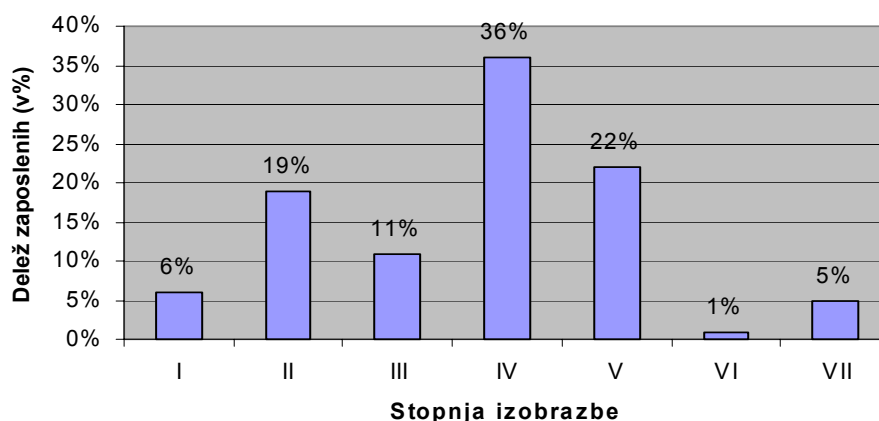
ORGANIZACIJSKA ENOTA	2001	2002	Indeks 02/01	24. 10. 2003	Indeks okt. 03/02
UPRAVA	2	3	150	3	100
FINANČNO RAČUNOVODSKI SEKTOR	4	3	75	4	133
SPLOŠNA KADROVSKA SLUŽBA	1	1	100	1	100
KOMERCIALNI SEKTOR	15	16	107	18	113
SEKTOR R&K	4	4	100	4	100
PROIZVODNI SEKTOR – REŽIJA	4	3	75	5	167
VZDRŽEVANJE	8	9	113	8	89
EKSPEDIT	34	40	118	45	113
TRANSPORT	22	24	109	21	88
PROIZVODNJA	106	115	108	122	106
<b>SKUPAJ</b>	<b>200</b>	<b>218</b>	<b>109</b>	<b>231</b>	<b>106</b>

Vir: Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

Povprečna starost zaposlenih je v letu 2002 znašala 32,7 let. 48 odstotkov zaposlenih je bilo starih do 30 let, 32 % pa med 30 in 40 let, kar kaže na mlad kolektiv.

Izobrazbena struktura zaposlenih v Pekarni Grosuplje je glede na panogo ugodna. V letu 2002 se je v primerjavi s preteklim letom še izboljšala z novim zaposlovanjem in izobraževanjem že zaposlenih za pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe.

Slika 4: **Izobrazbena struktura zaposlenih**



Vir: Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

Z izobraževanjem podjetje omogoča zaposlenim osebno rast in razvoj ter s tem večjo motiviranost za delo, kar nedvomno pozitivno vpliva na doseganje zastavljenih strateških ciljev.

V letu 2002 je Pekarna Grosuplje poleg funkcionalnega izobraževanja izvajala tudi štipendiranje, omogočala študij ob delu in organizirala več praktičnih usposabljanj. Zaradi deficitarnosti poklica peka je v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije, lokalnimi osnovnimi šolami in srednjo agroživilsko šolo začela spodbujati poklicno izobraževanje za navedeni poklic med osnovnošolci. Podjetje se trudi tudi za dolgoročno izboljšanje socialne varnosti zaposlenih. Tako daje zaposlenim od leta 2001 možnost dodatnega prostovoljnega pokojninskega zavarovanja. Zagotavljanje ugodnih delovnih pogojev, skrb za profesionalni in osebni razvoj posameznikov ter skrb za socialno varnost zaposlenih so značilne za Handyjevo **kulturo osebnosti**.

Organizacijska struktura pekarnice je poslovno funkcijska (prikazana je v Prilogi E). Direktorju so neposredno podrejeni Sektor razvoja in kakovosti, Komercialni sektor, Proizvodni sektor, Finančno računovodski sektor, Splošna kadrovska služba in Informatika. Proizvodni sektor je največji, sestavljajo ga Vzdrževanje, Proizvodnja in Ekspedit. Komercialni sektor sestavljajo Prodaja, Nabava in Marketing. Sektor razvoja in kakovosti sestavljajo Kontrola kakovosti, Razvoj in Sistem kakovosti. Finančno računovodski sektor se deli na Računovodstvo, Plan in analize ter Finance. Prednost te organizacijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge iste funkcije se opravljajo v enem prostoru, to pa znižuje stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo zaposlenih (Lipičnik, 1997, str. 50). Slabosti so težko prilagajanje spremembam, nepovezanost posameznih funkcij in počasno komuniciranje, sprejemanje ter uresničevanje odločitev. Problemi nastopijo, kadar naloge in odgovornosti niso jasno opredeljene. Glede na relativno visoko hierarhijo ustreza podjetje Handyjevi **kulturi vlog**.

### 6.3.5 Pekarna Grosuplje v očeh kupcev

Blagovne znamke so na trgu pekarstva eden glavnih dejavnikov pri odločanju kupcev za nakup. Kruh je specifičen izdelek, ki zahteva majhno vpletenost kupca. Razlikovanje je zelo težko ustvariti, proizvajalci so nadomestljivi. Komunikacijska politika Pekarne Grosuplje je bila v zadnjih treh letih usmerjena v krepitev krovne, korporacijske blagovne znamke **Pekarna Grosuplje**. Poudarek je bil predvsem na inovativnem združevanju tradicije in sodobnosti, nadgrajevanju najbolj dragocenega iz slovenske kulturne dediščine skladno s konceptom sodobnega mojstrstva, ohranjanju osebnega odnosa do peke in na skrbi za kakovost izdelkov.

Odnos kupcev do Pekarne Grosuplje, njen ugled in prepoznavnost njenih izdelkov je s pomočjo ankete Ugotavljanje nakupnih in potrošnih navad pri kruhu preverila specializirana agencija Gral – Iteo. Rezultati ankete za leto 2003 so sledeči (Studio Kernel / Gral-Iteo, 2003):

- Pekarna Grosuplje je po spontanem priklicu med kupci na prvem mestu (45,3% anketirancev), pred Žitom (42,3%) in Pekarno Vrhnika (36,1%).
- Prepoznavanje Pekarne Grosuplje je 91,6% in jo uvršča na drugo mesto, za Žitom (96,2%).
- Po priklicu posameznih vrst kruha se uvršča na drugo mesto (13,2%), za Vrhniko (14,4%) in pred Žito (6,1%). Anketiranci vodilne kruhe najožjih konkurentov navajajo kot grosupeljske – svoj najljubši kruh povezujejo s kakovostjo Pekarne Grosuplje!

- Ugled Pekarne Grosuplje je med vsemi pekarnami v vseh kategorijah najboljše ocenjen (ocene se gibljejo med 4,0 in 4,3): raznolikost ponudbe 4,2, kakovost kruha 4,3, največja prednost pri mojstrskih izdelkih in tradicionalni peki...

Iz rezultatov ankete je razvidno, da tudi kupci in potrošniki potrjujejo visoko kakovost izdelkov Pekarne Grosuplje, saj glede na ta kriterij podjetje uvrščajo na prvo mesto. Kakovost pa je značilna za Handyjevo **kulturo vlog**.

### 6.3.6 Skupne ugotovljene značilnosti kulture

Na podlagi formalnih organizacijskih izjav, okolja, tehnologije, načina ravnanja z zmožnostmi ljudi, organizacijske strukture in mnenj kupcev sem sklepala, kakšno kulturo bi lahko pričakovali v Pekarni Grosuplje (glede na tipologije, predstavljene v 3. poglavju).

Poslanstvo in vizija podjetja izražata močno usmerjenost k potrošniku oz. navzven usmerjene organizacijske vrednote in pozitiven odnos do sprememb. Tem značilnostim ustrezata **podjetniška** in **strateško-poslovna** kultura (Reiman in Wiener) ter **anticipativen**, **eksploativen** in **usklajevalni** tip kulture (Ansoff). Slednjim trem tipom ustrezajo tudi temeljni strateški cilji podjetja (širitev na dosedanjih in na nove trge, novi proizvodi z znanimi in novimi tehnologijami). Cilj rasti je značilen tudi za **kulturo nalog**, kakovost pa za **kulturo vlog** (Handy). Kompleksno in dinamično okolje terja od podjetja usmerjenost v prilagajanje in spreminjanje - **eksploativen** in **usklajevalni** tip kulture (Ansoff), majhnim poslovnim tveganjem pa ustrezata **prodajna ali poslovna** kultura (Deal in Kennedy). Tradicija kot vir kulture kaže na **strateško-poslovno** kulturo (Reiman in Wiener). Rutinska in inženirska tehnologija v podjetju sta značilni za **kulturo vlog** in **kulturo nalog** (Handy), tudi temeljna vrednota pekarnice – kakovost – izraža **kulturo vlog**. Ravnanje z zmožnostmi ljudi je značilno za **kulturo osebnosti**, relativno visoka hierarhija pa za **kulturo vlog** (Handy). Za slednjo je značilna tudi kakovost, katero potrjujejo kupci izdelkov Pekarne Grosuplje in pridobljeni certifikati kakovosti.

Za kulturo Pekarne Grosuplje je torej značilno naslednje: usmerjenost k potrošniku, pozitiven odnos do sprememb, usmerjenost v prihodnost, podrejenost pravilom in postopkom, natančna opredelitev nalog in odgovornosti, usmerjenost v doseganje ciljev, kakovost, rast, tradicija kot vir kulture, skrb za potrebe zaposlenih, pripadnost podjetju, dokaj visoka hierarhija...

## 6.4 ANKETA O ORGANIZACIJSKI KULTURI PEKARNE GROSUPLJE

Kljub pomanjkljivostim vprašalnikov, na katere opozarja Schein (4. poglavje), sem v pekarni izvedla *Anketo o organizacijski kulturi Pekarne Grosuplje*. Anketa temelji na sistemu kocke dvojnega S, opisanem v 4. poglavju, z njo sem ugotavljala stopnjo solidarnosti in družabnosti v podjetju. Glavna razloga, da sem se odločila ravno za koncept kocke dvojnega S in ne za katerega izmed konceptov, opisanih v 3. poglavju, sta dva:

- Večina zaposlenih v pekarni izhaja iz lokalnega okolja (Grosuplje in okolica). Podjetje tako zaposluje posameznike, ki so med seboj v prijateljskih, sosedskih in sorodstvenih razmerjih.

Pričakovati je, da bo stopnja družabnosti v podjetju visoka, kar do določene meje pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja. Po pogovorih z zaposlenimi sem med drugim zaznala, da prijateljska in sorodstvena razmerja povzročajo trenja in konflikte. Predvidevala sem, da je visoko družabna kultura v tem primeru disfunkcionalna, kar sem preverila z vprašalnikom.

- Pojma družabnost in solidarnost sta preprosta in razumljiva tudi ljudem, ki ne poznajo koncepta organizacijske kulture. Zaposleni pri reševanju vprašalnika niso imeli težav. Za diagnosticiranje kulture na podlagi Handyjeve tipologije, ki sem ga v literaturi največkrat zasledila, pa je potrebno vsaj površno poznati tipe kulture in njihove značilnosti. V podjetju sem najprej poskusila izvesti anketo na osnovi Handyjeve tipologije. Zaposleni so me opozorili, da so vprašalniki na tej osnovi preobsežni in preveč nejasni (sploh za proizvodno organizacijo), zato so bili odgovori rezultat ugibanj in zato brez uporabne vrednosti.

#### **6.4.1 Izvedba ankete in opis vzorca**

Anketiranje sem izvedla sredi januarja 2004. Prvi del vprašalnika obsega 23 trditve (trditve od 1 do 23), od katerih jih 12 meri stopnjo solidarnosti, 11 pa stopnjo družabnosti. Zaposleni so izpolnjevali vprašalnik s pomočjo 5-stopenjske lestvice (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Ocene sem seštela posebej za trditve, ki se nanašajo na solidarnost, in posebej za tiste, ki se nanašajo na družabnost. Tako sem izračunala obe koordinati (solidarnost in družabnost) in organizacijo uvrstila v eno izmed štirih kultur v opisani kocki – koordinatnem sistemu. Ker pa je kocka dvojnega S tridimenzionalna (opisane kulture imajo lahko tudi negativne lastnosti), sem preverila še, ali je kultura, določena na opisani način, funkcionalna ali disfunkcionalna. To sem naredila z drugim delom vprašalnika, s 24-imi trditvami (trditve od 24 do 47), od katerih jih polovica izraža pozitivne lastnosti kultur, polovica pa negativne. Vprašalnik je v prilogi F.

Kot enoto preučevanja sem oblikovala dve približno enako veliki skupini: skupino zaposlenih v sektorju proizvodnje in skupino zaposlenih v vseh ostalih sektorjih. Med zaposlene sem povsem naključno razdelila 100 anket, in sicer 50 anket v vsaki od obeh skupin. Izpolnjenih in vrnjenih je bilo 44 anket iz prve in 41 anket iz druge skupine. Tako je bilo v vzorec zajetih 36% zaposlenih iz sektorja proizvodnje in 38% zaposlenih iz neproizvodnih sektorjev.

Vzorec je obsegal 60% moških in 40% žensk. Podjetje sicer zaposluje 69% moških in 31% žensk.

Največ, kar 48% v vzorec zajetih zaposlenih, je bilo starih od 21 do 30 let. Sledijo zaposleni, stari od 31 do 40 let (27%), starih od 41 do 50 let je bilo 13%, najslabše zastopani pa so bili zaposleni, stari do 20 in nad 51 let (vsakih le 6%). Pri tem velja opozoriti na dejstvo, da je tudi v siceršnji starostni strukturi zaposlenih največ mlajših starostnih skupin (v podjetju je bilo v letu 2002 kar 48% zaposlenih mlajših od 30 let, 80% vseh zaposlenih pa mlajših od 40 let).

Med anketiranci je bilo največ zaposlenih s srednješolsko (42%) in poklicno izobrazbo (33%), sledijo zaposleni z univerzitetno (10%), višješolsko (8%) in osnovnošolsko izobrazbo (7%). V



podjetju je tudi sicer največ zaposlenih s poklicno (47%) in s srednješolsko izobrazbo (22%). Struktura vzorca glede na spol, starost in izobrazbo zaposlenih je prikazana v Prilogi G.

## 6.4.2 Rezultati ankete

Rezultate ankete sem obdelala s programskim orodjem Excel. Dejansko kulturo v podjetju sem ugotavljala ločeno za sektor proizvodnje in za vse ostale (neproizvodne) sektorje ter za podjetje kot celoto. Ocene pri posameznih vprašanjih sem izračunala kot povprečje ocen, ki so jih anketiranci pripisali določeni trditvi.

Pred izvedbo ankete sem iz pogovorov z zaposlenimi (ti so potekali tekom celega leta 2003) sklepala, da je za podjetje značilna visoka stopnja družabnosti v povezavi z disfunkcionalno kulturo. Vzrok za disfunkcionalnost kulture naj bi bil predvsem v sorodstvenih in prijateljskih razmerjih med zaposlenimi, posledica česar je toleriranje slabega dela, privilegiji zaradi osebnih simpatij, nastanek neformalnih klik ter nejasno določene kazni in nagrade. Zaposleni so opozorili tudi na možnost obstoja konflikta med proizvodnjo in vodstvom. Med izvajanjem ankete sem ugotovila, da so bili zaposlenimi zelo zaskrbljeni glede anonimnosti in da so se bali morebitnih posledic (ne)primernih oz. (ne)pravih odgovorov. Iz tega je razvidno, da je na ravni temeljnih predpostavk kultura podjetja zelo zaprta in da je zaželena samo pozitivna komunikacija.

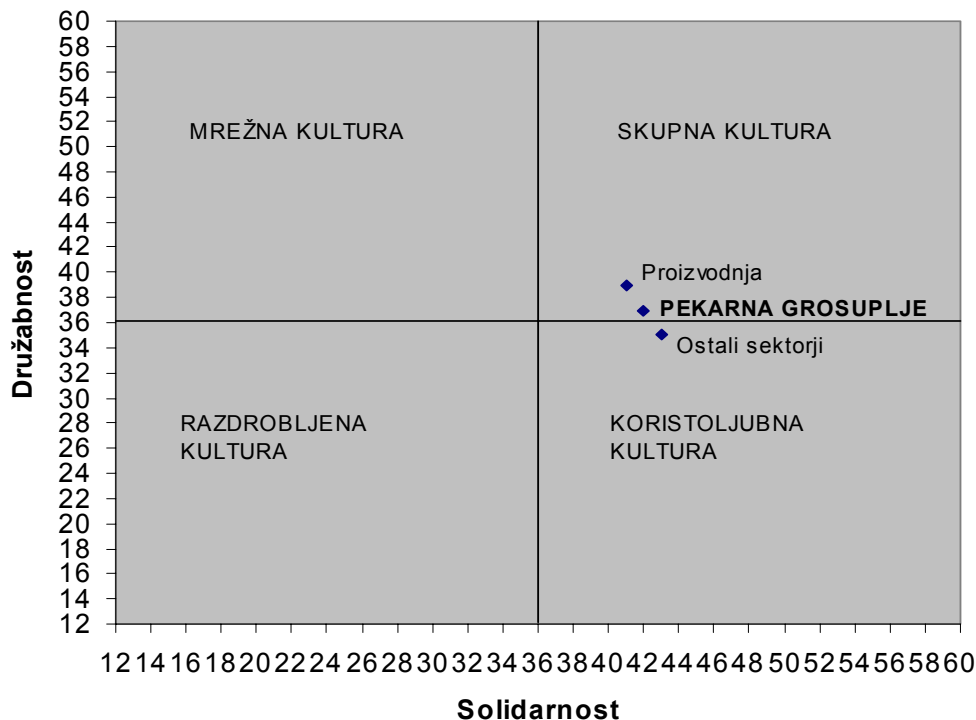
Kot je razvidno iz Tabele 2 in Slike 5, prevladuje v podjetju kot celoti **skupna kultura**. Za podjetje je torej značilna visoka stopnja solidarnosti (seštevek ocen 42), stopnja družabnosti pa je sicer visoka (nad povprečjem), vendar nižja kot sem predvidevala (seštevek ocen je 37 in je le malenkost nad povprečjem). Kultura celotnega podjetja ima tudi nekaj značilnosti **koristoljubne kulture**.

Tabela 2: **Položaj Pekarne Grosuplje v dvojni S kocki**

	<b>PEKARNA GROSUPLJE</b>	<b>Proizvodnja</b>	<b>Ostali sektorji</b>
Solidarnost	42	41	43
Družabnost	37	39	35

Vir: Odgovori na vprašalnik, 2004.

Slika 5: Organizacijska kultura v Pekarni Grosuplje



Vir: Odgovori na vprašalnik, 2004.

Kultura sektorja proizvodnje se razlikuje od kulture ostalih sektorjev. Za sektor proizvodnje je značilna **skupna kultura**, za neproizvodne sektorje pa **koristoljubna kultura**. Za oba dela podjetja je značilna visoka stopnja solidarnosti (sektor proizvodnje 41, ostali sektorji 43). Visoka stopnja solidarnosti pomeni, da so zaposleni usmerjeni v uresničevanje organizacijskih nalog, interesov in ciljev, ne glede na simpatije oz. antipatije, ki jih gojijo drug do drugega. Visoke ocene strinjanja in velika homogenost ocen potrjujejo, da podjetje točno pozna svoje cilje in naloge, uspešno izkorišča poslovne priložnosti in želi biti najboljše na svojem področju.

Oba preučevana dela podjetja se razlikujeta po stopnji družabnosti (sektor proizvodnje 39, neproizvodni sektorji le 35). Razlog za to razlikovanje je lahko sam prostor. Proizvodnja poteka v enem prostoru, ki je zaradi narave dela brez pregrad. Zaposleni se prosto gibljejo po prostoru, se družijo in med seboj neovirano komunicirajo, zato je stopnja družabnosti višja. Zaposleni v ostalih sektorjih pa svoje delo opravljajo v ločenih pisarnah, tako da je ovirano gibanje ljudi in oteženo komuniciranje med njimi. Kot zanimivost naj povem, da so vrata posameznih pisarn povečini zaprta, kar še dodatno ovira družabnost med zaposlenimi.

Z drugim delom vprašalnika (trditve od 24 do 47) sem preverjala, ali je kultura podjetja funkcionalna ali disfunkcionalna. Mojo domnevo, da nekatere lastnosti kulture izražajo njeno disfunkcionalnost (oz. razkrivajo nekatera problemska področja), potrjujejo naslednji rezultati:

- Z najvišjimi ocenami strinjanja so zaposleni potrdili, da je v podjetju preveč opravljanja, čenč in govoric (povprečna ocena za sektor proizvodnje 4,22, za neproizvodne sektorje 4,05).

- Zaposleni se strinjajo, da prijateljska in sorodstvena razmerja otežujejo sprejemanje težkih in neprijetnih odločitev, npr. o odpuščanju in kaznovanju (proizvodnja 3,84, ostali 3,75).
- Zaposleni se strinjajo, da so sestanki in govori »predstave« brez vsebine – veliko besed in malo povedanega (proizvodnja 3,72, ostali 3,25).
- Zaposleni v ostalih sektorjih se ne strinjajo s trditvijo, da so kriteriji, ki določajo uspeh oz. neuspeh (ali je delavec uspešno ali neuspešno opravil delo), jasni, dogovorjeni in napisani (2,45).
- Zaposleni v sektorju proizvodnje se ne strinjajo s trditvijo, da bi bilo direktorja podjetja skoraj nemogoče zamenjati (2,73), medtem ko se zaposleni v ostalih sektorjih s to trditvijo strinjajo (3,64). To lahko potrjuje obstoj konflikta med vodstvom in delavci v proizvodnji (konflikt med pisarno in delavnico), ki so ga nakazali pogovori z zaposlenimi v proizvodnji.
- Zaposleni se ne strinjajo s trditvijo, da so vrednote podjetja tudi vrednote zaposlenih (proizvodnja 2,92, ostalo 2,87), kar lahko pomeni manjšo pripadnost zaposlenih podjetju.

Tudi trditve od 1 do 23, ki sicer določajo položaj podjetja v kocki dvojnega S, razkrivajo nekaj problemskih področij:

- Zaposleni se ne strinjajo s trditvijo, da so nagrade in kazni jasno določene in nedvoumne (proizvodnja 2,56, ostali 2,53).
- Zaposleni v neproizvodnih sektorjih se ne strinjajo (v nasprotju z zaposlenimi v sektorju proizvodnje) s trditvijo, da so delovne naloge in pristojnosti jasno razmejene (2,57).
- Zaposleni v neproizvodnih sektorjih se ne strinjajo (v nasprotju z zaposlenimi v sektorju proizvodnje) s trditvama, da so si med seboj naklonjeni (2,5) in da se dobro razumejo ter da so prepri in nesoglasja med njimi redki (2,56).
- Zaposleni v obeh skupinah se strinjajo, da vedo veliko o družinskem življenju svojih sodelavcev (proizvodnja 3,57, ostali 3,45).

### 6.4.3 Ugotovitve in predlogi

Temeljni namen mojega diplomskega dela je bil vplivati na uspešnost poslovanja preučevanega podjetja. Analiza organizacijske kulture v Pekarni Grosuplje je razkrila naslednja problematična področja, ki se med seboj prekrivajo:

- neformalni komunikacijski sistem (preveč čenč in govoric),
- formalni komunikacijski sistem (enosmernost in vertikalnost komunikacij),
- sistem nagrajevanja in sankcioniranja,
- vpliv prijateljskih in sorodstvenih vezi na odločanje,
- nejasno določene delovne naloge in odgovornosti,
- konflikt med vodstvom in delavci v proizvodnji (konflikt med pisarno in delavnico).

Menim, da se lahko ugotovljene probleme in pomanjkljivosti odpravi z ukrepi, opisanimi v nadaljevanju.

#### - **Izboljšanje informiranosti zaposlenih**

Zaposlene je treba redno, natančno in pravočasno seznanjati z dogajanjem v podjetju, odločitvami vodstva, načrti in rezultati poslovanja, z morebitnimi spremembami, novostmi, aktualnimi dogodki itd. Tako se prepreči ugibanja in špekulacije zaposlenih in zmanjša obseg neresničnih govoric, kar je trenutno žgoč problem (ustvari se neka skupna resničnost in poveča občutek skupnosti v smislu »vsi vse o vsem vemo«). S tem se poveča tudi zaupanje zaposlenih v vodstvo. Obveščenost je mogoče povečati z obvestili in objavami na oglasnih deskah ter v internih glasilih, na sestankih in podobno.

#### - **Razvoj dvosmerne komunikacije.**

Komunikacije v podjetju so večinoma vertikalne in omejene na dajanje navodil in poročanje o opravljenem delu. Zaposleni menijo, da se z nadrejenimi ne morejo pomeniti o težavah, ki jih ovirajo pri delu, in da bodo zaradi svojih pripomb celo kaznovani. Vodstvo se mora zavedati, da so zaposleni pomemben vir informacij, predlogov in pritožb. Zaposlene je potrebno spodbuditi, da bodo svoja opažanja (pozitivna, predvsem pa negativna!) posredovali nadrejenim. Odpraviti je potrebno strah pred sankcijami, ki ga zaposleni trenutno čutijo in ki je v podjetju zelo izrazit. Vodstvo lahko to doseže s selekcijo in nagrajevanjem najboljših predlogov ter njihovim uvajanjem v prakso, predvsem pa je pomembno, da kritiko sprejme kot možnost za izboljšavo in napredek.

#### - **Uveljavitev drugačnega načina vodenja**

Uveljaviti je potrebno »*management by wondering or walking around*«, s kratico MBWA (Kavčič et al., 1988, str. 121). To pomeni, da direktor ne sme voditi organizacije »iz svoje pisarne« in komunicirati zgolj s svojimi ožjimi sodelavci, pač pa mora biti nenehno v neposrednih stikih z vsemi zaposlenimi, delavci v proizvodnji, strokovnjaki iz razvojnih služb itd. Njegova vloga naj ne bo le oblikovanje strategije podjetja, pač pa naj se včasih posveti tudi bolj operativnim nalogam. Za razrešitev konflikta med vodstvom in zaposlenimi v proizvodnji predlagam čim pogostejše obiske proizvodnje. Direktor lahko določi dneve, ko bo zaposlenim na voljo, da se nanj obrnejo s svojimi problemi in težavami, povezanimi z delom in delovnimi razmerami. Pomembno je tudi, da za pospešitev zelenega načina vodenja ostalih zaposlenih uporablja metodo identifikacije oz. osebnega zgleda. Zavedati se mora simbolne dimenzije, ki jo ima delovanje dominantne osebnosti v organizaciji.

#### - **Izobraževanje**

Predlagam predvsem izobraževanje vodstvenih delavcev, in sicer na področju ravnanja z zmožnostmi ljudi, organizacijske kulture in klime, motiviranja, odnosov med zaposlenimi, vodenja, izražanja priznanj itd.

#### - **Natančna določitev nagrad in kazni**

Merila za nagrajevanje in sankcioniranje morajo biti natančno določena ter dosledno uporabljana. Nagrade in kazni nikakor ne smejo biti posledica osebnih simpatij oz. antipatij ali prijateljskih in sorodstvenih vezi, saj to povzroča nezaupanje zaposlenih, odpor do dela in zmanjšuje pripadnost zaposlenih podjetju. Kriteriji za nagrajevanje in sankcioniranje morajo biti napisani in javni.

Potrebno je izdelati merila za stimulatívno nagrajevanje zaposlenih. Zaposlene bi verjetno zelo motiviralo, če bi poznali možnosti napredovanja.

- **Natančna določitev delovnih nalog in pristojnosti**

Veliko je bilo pripomb zaposlenih, da morajo opravljati naloge drugih, zaradi česar zanemarjajo svoje. Rešitev je natančno delegiranje nalog, po možnosti pisno. Izpolnjevanje nalog naj se redno preverja, neizpolnjevanje pa kaznuje. Točno naj se določi, komu je zaposleni neposredno odgovoren.

- **Spodbujanje družabnosti v neproizvodnih sektorjih**

Razlogi za nižjo stopnjo družabnosti v neproizvodnih sektorjih so lahko poleg že omenjenega fizičnega prostora tudi nejasno opredeljene delovne naloge, pristojnosti, nagrade in kazni. To med zaposlenimi povzroča tekmovalnost in zamere, posledica pa je nižja stopnja družabnosti. Predlagam tudi spodbujanje timskega dela in sodelovanja med oddelki ter organizacijo družabnih in športnih prireditív, izletov itd. Vodstvo mora tudi na družabnih prireditívah razvijati neposredne stike z zaposlenimi.

- **Krepitev občutka pripadnosti podjetju**

Podjetje v ta namen že izvaja nekaj aktivnosti (voščilnice za rojstni dan, voščila vodstva jubilarom za 5, 10, 15, 20, 25 let dela, priznanja Mojstri leta za najuspešnejše zaposlene, vsakoletno neformalno srečanje vseh zaposlenih...). Zelo pozitivno bo na motiviranost in pripadnost zaposlenih vplivala rešitev vseh omenjenih problemskih področij.

## 7. SKLEP

Organizacijska kultura je simbolna dimenzija življenja v podjetju. Je celovit sistem norm, vrednot, prepričanj in simbolov, ki določa obnašanje zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko podjetja. Razumeti jo moramo predvsem kot lastnost skupine ali zaposlenih v podjetju, čeprav se je le-ti običajno niti ne zavedajo.

Sestavine organizacijske kulture se med seboj razlikujejo glede na to, v kolikšni meri se zaposleni zavedajo njihovega obstoja oz. prisotnosti. Najbolj vidne so stvaritve podjetja (simboli, tipični vedenjski obrazci, navade in obredi, komunikacije, izdelki in storitve, vzorniki, pisni dokumenti, zgodbe...). Norme in vrednote najdemo na ravni med zavednim in nezavednim. Nevidne in hkrati najpomembnejše sestavine kulture so temeljne predpostavke. Le-te so bistvo organizacijske kulture in določajo zaznavanje, mišljenje in občutenje.

Vsako podjetje s svojo kulturo je enkratni proizvod zgodovine, tehnologije, zaposlenih, vodstva in naključij. Kultura nastaja postopoma, v procesu eksterne adaptacije in interne integracije, ko člani na podlagi izkušenj iz preteklosti oblikujejo skupni sistem simbolov in pomenov. Najpomembnejši dejavniki nastanka kulture so skupinska dinamika, vodenje in učenje. Pogosto pa se zaradi različnih dejavnikov pojavi potreba po spreminjanju kulture. Kulturo je treba

spremeniti, ko ne podpira več doseganja ciljev podjetja. Nikoli je ne spreminjamo zaradi nje same. Zavedati se je potrebno, da je proces spreminjanja dolgotrajen in težaven, pogostokrat tudi neuspešen.

Čeprav najdemo v literaturi številne modele razvrščanja organizacijskih kultur, pa kulture nekega podjetja ne moremo preprosto uvrstiti v samo en tip. Kultura je namreč vedno sestavljena iz dveh ali večih tipov, možno je le večje ali manjše prevladovanje značilnosti določenega tipa. Pogosto se v podjetju razvijejo tudi subkulture. Prav tako ne moremo govoriti o »pravi« oz. »nepravi« kulturi, saj jo moramo vedno presojati z vidika poslovne situacije in zahtev okolja, v katerem podjetje deluje.

Ker je organizacijska kultura tako kompleksen in difuzen pojav, imajo znanstveniki nemalo težav pri njenem empiričnem raziskovanju. Na voljo imajo vrsto različnih tehnik, kot so: pogovori z zaposlenimi, opazovanje obnašanja v podjetju, pregled temeljnih dokumentov in formalnih izjav, analiza lastnosti vzornikov, analiza socializacije novih članov, analiza odzivov na kritične dogodke v podjetju, standardizirani vprašalniki itd.

Namen raziskovanja organizacijske kulture je vplivati na uspešnost poslovanja podjetja. Raziskava kulture v Pekarni Grosuplje je razkrila več problemskih področij: neformalni in formalni komunikacijski sistem, sistem nagrajevanja in sankcioniranja, vpliv prijateljskih in sorodstvenih vezi na odločanje, nejasno določene delovne naloge in odgovornosti, konflikt med vodstvom in delavci v proizvodnji (konflikt med pisarno in delavnico).

Izboljšanje problemskih stanj v podjetju bi povečalo zadovoljstvo zaposlenih, motiviranost za delo, pripadnost podjetju, kakovost dela in s tem uspešnost poslovanja. Za Pekarno Grosuplje zato predlagam naslednje ukrepe: izboljšati informiranost zaposlenih, razviti dvosmerno komunikacijo, uveljaviti »management by wondering or walking around«, izobraževati vodilni kader, natančno določiti nagrade in kazni, natančno določiti delovne naloge in pristojnosti, spodbujati družabnost in krepiti občutek pripadnosti podjetju.

## LITERATURA

1. Ashkanasy Neal, Wilderom Celeste, Peterson Mark: Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 2000. 629 str.
2. Beach Lee Roy: Making the Right Decisions. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1993. 208 str.
3. Daft Richard L., Noe Raymond A.: Organizational Behaviour. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 718 str.
4. Frost Peter J. et al.: Organizational Culture. Newbury Park: Sage Publications, 1985. 419 str.
5. Goffee Rob, Jones Gareth: The Character of a Corporation. New York: Harper-Collins Publishers, 1998. 229 str.
6. Harrison Roger: Diagnosing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. 30 str.
7. Hodgetts M. Richard: Organizational behaviour. New York: Macmillan, 1991. 558 str.
8. Kavčič Bogdan et al.: Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1988. 153 str.
9. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS, 1991. 329 str.
10. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.
11. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 243 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
13. Lok Peter, Crawford John: The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. Leadership and Organization Development Journal, Emerald Group, 20 (1999), 7, str. 365-374.
14. Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
15. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
16. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
17. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
18. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana: Didakta, 1991, 366 str.
19. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
20. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
21. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
22. Sadri Golnaz, Lees Brian: Developing corporate culture as a competitive advantage. The Journal of Management Development, Emerald Group, 20 (2001), 10, str. 853-859.
23. Savnik Matjaž: Vpliv spremenjenih tržnih okoliščin na kulturo podjetja – primer podjetja Intertrade IST d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 115 str.

24. Schein Edgar: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987. 418 str.
25. Schein Edgar: *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999. 199 str.
26. Strgar Dajana: *Analiza organizacijske kulture v podjetju ABC*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 69 str.
27. Tavčar Mitja: *Pregled osnov managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. 107 str.

## VIRI

1. Bolčič Tatjana, ITEO Svetovanje: *Strateški management*. Ljubljana, maj 2003.
2. Center za raziskovanje javnega mnenja: *Raziskava zadovoljstva Mercatorjeve notranje javnosti*. Ljubljana, junij 2003.
3. Hagberg Richard, Heifetz Julie: *Corporate Culture / Organizational Culture: Understanding and Assessment. Telling the CEO his/her baby is ugly*. [URL: <http://www.hcgnet.com/html/articles/understanding-Culture.htm>], 1.3.2004.
4. Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.
5. Koren Matej, ITEO Svetovanje: *Osnove učinkovitega trženja*. Ljubljana, marec 2003. 20 str.
6. *Merjenje zadovoljstva zaposlenih 2003*. Časopis Poslovnega Sistema Mercator, 2003, 9, str. 23-33.
7. Pekarna Grosuplje: *Gospodarski načrt za leto 2003*. Grosuplje, februar 2003.
8. Pekarna Grosuplje, Studio Kernel: *Narejeno z ljubeznijo*. Grosuplje, oktober 2001.
9. Pekarna Grosuplje. [URL: <http://www.pekarna-grosuplje.si>], 4.2.2004.
10. Studio Kernel / Gral–Iteo: *Ugotavljanje nakupnih in potrošnih navad pri kruhu*. Grosuplje, december 2003.
11. Štiglic Barbara: *Izobraževanje vodij degustacij*. Grosuplje, april 2003.



## **PRILOGE**

PRILOGA A: Organizacijska kultura in sorodni pojmi

PRILOGA B: Organizacijska kultura v posameznih razvojnih fazah organizacije

PRILOGA C: Finančni kazalniki podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

PRILOGA D: Pregled zgodovinskega razvoja podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

PRILOGA E: Organizacijska shema podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

PRILOGA F: Anketni vprašalnik

PRILOGA G: Struktura vzorca glede na spol, starost in izobrazbo zaposlenih

## **PRILOGA A: Organizacijska kultura in sorodni pojmi**

Organizacijsko kulturo najpogosteje zamenjujejo s pojmom organizacijska klima. Večina raziskovalcev meni, da se oba koncepta v marsičem prekrivata, vendar je mogoče določiti tudi njune bistvene razlike. **Organizacijska klima** ali **organizacijsko vzdušje (ozračje, razpoloženje)** je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Oba pojma imata precej skupnih lastnosti:

- Ukvarjata se s subjektivnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v podjetju,
- vplivata na vedenje ljudi v podjetju in sta obenem posledica tega obnašanja,
- sta predvsem funkciji institucije in le delno funkciji osebnosti,
- ne obstajata samo na ravni organizacije kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov,
- sta razmeroma naspremenljiva, stalna.

Razlike med obema pojmomoma pa so:

- organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji,
- organizacijska kultura izvira iz kulturne antropologije in etnologije, medtem ko organizacijska klima znanstveno izvira iz psihologije,
- cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vedenjskih vzorcev itd., koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti,
- pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji,
- organizacijska kultura se ukvarja z objektivnimi pojavi, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo, organizacijska klima pa odseva doživljanje realnosti članov organizacije (Možina et al., 1994, str. 191).

Schneider je prišel do sklepa, da je organizacijska klima odsev organizacijske kulture. Kulturo naj bi raziskovali predvsem po kvalitativni metodologiji (kot je analiza jezika, obredov, mitov), klimo pa bolj po kvantitativni metodologiji, z vprašalniki. Skupno obema konceptoma je, da skušata razložiti človekovo vedenje v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na obnašanje zaposlenih (Lipičnik, 1997, str.198).

**Filozofija organizacije** opredeljuje temeljne in zato razmeroma stabilne predstave o sestavi organizacije, o njenih ciljih in pravilih obnašanja. V tem smislu je del organizacijske kulture. Filozofija organizacije se od organizacijske kulture ločuje po tem, da predstavlja le zaželeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma določa vodstvo, medtem ko se organizacijska kultura kaže z dejanskim življenjem v organizaciji (Možina et al., 1994, str. 192).

**Organizacijska strategija** se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja organizacije in s potmi, po katerih se pride do njih. Izhaja iz izjave o poslanstvu organizacije in opredelitve dolgoročnih ciljev. Organizacijska kultura se nasprotno ukvarja s temeljnimi predpostavkami, vrednotami, konstrukcijo realnosti itd. (Možina et al., 1994, str. 192).

*Neformalna organizacija* je sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v formalni organizaciji. Člane neformalnih skupin vežejo prijateljski odnosi in cilji, ki se razlikujejo od ciljev formalne organizacije. Glede na to, da neformalna organizacija določa norme obnašanja, vrednote, komunikacijske vzorce, klimo, delitev moči in vloge članov skupine, jo štejemo za del organizacijske kulture (Možina et al., 1994, str. 192).

## PRILOGA B: Organizacijska kultura v posameznih razvojnih fazah organizacije

Tabela 3: Razvojne faze organizacije, vloga in lastnosti kulture ter mehanizmi njenega spreminjanja

RAZVOJNA FAZA	VLOGA IN LASTNOSTI KULTURE	MEHANIZMI SPREMINJANJA
<p><b>1. ROJSTVO IN ZGODNJA RAST</b></p> <p>Oblast ustanovitelja, možna tudi oblast družine.</p> <p><b>Faza nasledstva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultura je vir identitete.</li> <li>- Kultura je lepilo, ki drži organizacijo skupaj.</li> <li>- Organizacija stremi k večji integraciji in jasnosti.</li> <li>- Močan poudarek na poistovetenju zaposlenih z organizacijo.</li> <li>- Organizacija postane bojišče med konservativci in liberalci.</li> <li>- Možni nasledniki se presojujejo po tem, ali bodo ohranjali ali spreminjali elemente kulture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naravna evolucija.</li> <li>- Samovodena evolucija z organizacijsko terapijo.</li> <li>- Obvladovana evolucija s pomočjo posameznikov v organizaciji z drugačnim mišljenjem.</li> <li>- Obvladovana revolucija s pomočjo posameznikov od zunaj.</li> </ul>
<p><b>2. SREDNJA RAST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Širitev proizvodov, trgov.</li> <li>- Vertikalno združevanje.</li> <li>- Geografska širitev.</li> <li>- Združevanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integracija slabi vzporedno z nastankom subkultur.</li> <li>- Izguba temeljnih ciljev, vrednot in pojmovanj povzroča krizo identitete.</li> <li>- Pojavi se priložnost za obvladovanje oz. usmerjanje sprememb kulture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Načrtovane spremembe in organizacijski razvoj.</li> <li>- Uvajanje nove tehnologije in inovacij.</li> <li>- Sprememba, ki jo povzroči škandal ali razbitje mitov.</li> <li>- Postopno spreminjanje z majhnimi spremembami.</li> </ul>
<p><b>3. ZRELOST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zrelost ali upadanje trgov.</li> <li>- Naraščanje notranje stabilnosti in / ali stagnacija.</li> <li>- Pomanjkanje motivacije za spreminjanje.</li> </ul> <p><b>Možnost preoblikovanja</b></p> <p><b>Možnost uničenja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stečaj in reorganizacija.</li> <li>- Prezem in reorganizacija.</li> <li>- Združevanje in asimiliranje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultura postaja ovira za inovacije.</li> <li>- Kultura ohranja preteklo slavo, zato za zaposlene predstavlja vir ponosa in samospoštovanja ter obrambo pred spremembami.</li> <li>- Sprememba kulture je nujna in neizogibna, ni pa nujno, da se spremenijo vsi elementi kulture.</li> <li>- Bistveni elementi kulture morajo biti prepoznavni in ohranjeni.</li> <li>- Sprememba kulture je lahko vodena ali pa se sama razvija.</li> <li>- Spremenijo se najgloblje ravni kulture – vse temeljne predpostavke.</li> <li>- Kultura se spremeni z množično zamenjavo ključnih ljudi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prisilno prepričevanje.</li> <li>- Preobrat.</li> <li>- Reorganizacija, uničenje, ponovno rojstvo.</li> </ul>

Vir: Schein, 1987, str. 271-272.

**PRILOGA C: Finančni kazalniki podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.**

Tabela 4: Finančni kazalniki podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

	2002	2001
<b>KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI</b>		
Čista dobičkonosnost kapitala (v%)	12,03	9,45
Čista dobičkonosnost prihodkov (v%)	5,85	5,57
Poslovni izid pred davki, obrestmi in amortizacijo (v%)	15,04	16,51
Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala	0,00	0,00
<b>KAZALNIKI FINANČNE STRUKTURE</b>		
Stopnja lastniškosti financiranja (v%)	71,52	75,57
Stopnja dolgoročnosti financiranja (v%)	72,76	77,71
Delež kapitala in dolg. Rezervacij v pasivi (v%)	72,76	77,71
Delež finančnih obveznosti v pasivi (v%)	3,71	4,40
Finančne obveznosti / kapital in dolg. rezervacije (v%)	5,10	5,66
Dolgoročna pokritost stalnih sredstev (v%)	103,69	101,97
<b>KAZALNIKA STANJA INVESTIRANJA</b>		
Stopnja osnovnosti investiranja (v%)	69,81	75,79
Stopnja dolgoročnosti investiranja (v%)	69,81	75,83
<b>KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA</b>		
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev (v%)	1,02	1,00
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti - hitri koeficient (v%)	0,43	0,45
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti - pospešeni koeficient (v%)	1,05	1,07
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti - kratkoročni koeficient (v%)	1,10	1,13
<b>KAZALNIK GOSPODARNOSTI</b>		
Koeficient gospodarnosti poslovanja (v%)	1,06	1,05
<b>KAZALNIKA PRODUKTIVNOSTI</b>		
Prihodki na zaposlenega iz ur (v tisoč tolarjih)	17.136	14.295
Dodana vrednost na zaposlenega (v tisoč tolarjih)	7.309	6.274

Vir: Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

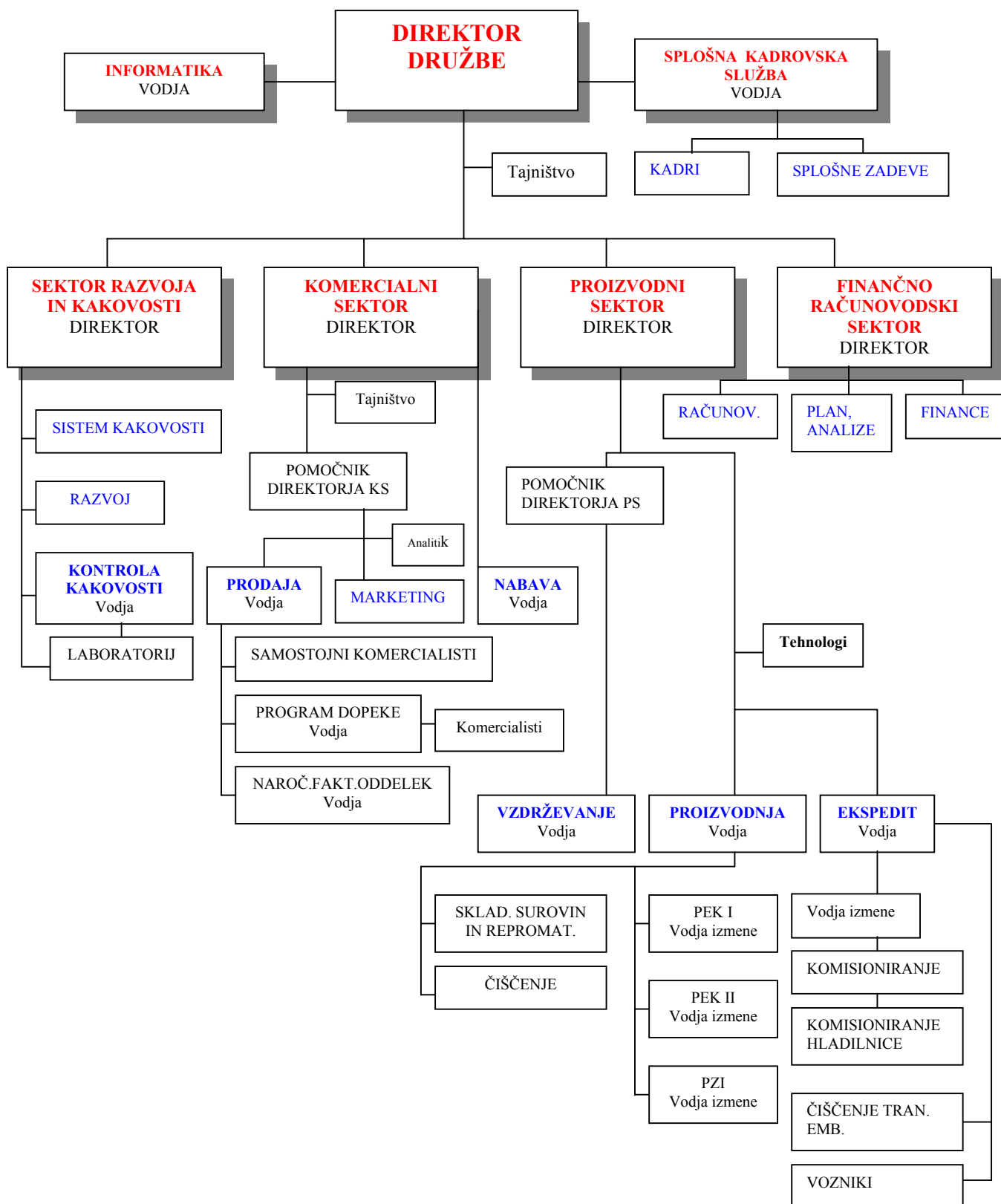
## PRILOGA D: Pregled zgodovinskega razvoja podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

Tabela 5: Pregled zgodovinskega razvoja podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

1951	Ustanovitev Krajevne pekarije Grosuplje, podjetja lokalnega pomena z dvema zaposlenima.
1960	Povečanje zmogljivosti z novo sezidanimi parnimi pečmi in prenovljenimi prostori ter začetek dostave kruha v okoliške kraje.
1968	Pridobitev novih prostorov in odprtje svoje prodajalne. Začetek prodaje kruha v Ljubljani.
1970	Preimenovanje v Pekarno Grosuplje, p.o.
1978	Združitev s trgovskim podjetjem SOZD Mercator. Novembra končana gradnja pekarne na današnji lokaciji.
1987	Začetek posodobitve pekarne, zgrajenih je bilo pet novih silosov za moko z računalniškim sistemom skladiščenja.
1989	Ustanovitev delniške družbe Poslovni sistem Mercator, ki postane večinski lastnik pekarne. Nov naziv pekarne postane Mercator Pekarna Grosuplje, d.o.o. Odprtje prve pekarne na prodajnem mestu v Mercatorjevem centru v Fužinah.
1990	Dograditev proizvodne hale in postavitev linije za kruh in pecivo, dograditev upravnega objekta. Pridobitev sodobne tehnologije za pripravo zamrznjenih izdelkov. Povečanje števila zaposlenih na 66.
1991	Dokapitalizacija in preoblikovanje v družbo z omejeno odgovornostjo v mešani lasti, zaposleni postanejo solastniki družbe Pekarna Grosuplje.
1993	Uvedba tehnologije zavirane fermentacije in zamrzovanja ter posodobitev in povečanje pečne kapacitete.
1995	Ustanovitev delniške družbe Mercator Pekarna Grosuplje, d.d. (Poslovni sistem Mercator, d.d. in vsi zaposleni). Število zaposlenih: 110 delavcev.
1997	Sprejem investicijskega programa za temeljito rekonstrukcijo in dograditev proizvodnih in skladiščnih prostorov.
1998	Začetek trženja izdelkov pod enotno blagovno znamko Pekarna Grosuplje.
1999	Zaključek obsežne investicije v nove proizvodne in skladiščne prostore, hladilnice, laboratorije in elektro postajo. Pridobitev dveh novih linij za pekovsko pecivo in treh najsodobnejših 8-etažnih peči na termo olje.
2000	Razširitev prodaje zamrznjenega programa na trga Bosne in Hercegovine in Hrvaške. Pridobitev tračnega sistema za ohlajanje izdelkov po peki, avtomatizirane tehnologije za skladiščenje, pnevmatski transport, mešanje in doziranje moke ter najsodobnejše opreme za zames, deljenje in oblikovanje testa. Povečanje števila zaposlenih na 191.
2001	Organizirana proizvodnja za Mercatorjev nakupovalni center v Zagrebu. Nadomestitev dotrajane tunelske peči z najsodobnejšo robotizirano in računalniško vodeno 5-etažno pečjo na termo olje ter ureditev prezračevanja in klimatizacije proizvodnih prostorov.
2002	Ustanovitev hčerinske družbe Belpana, d.o.o., na Hrvaškem in priprave za izgradnjo lastnih proizvodnih zmogljivosti. Pridobitev avtomatizirane linije za pretiskano pekovsko pecivo in novih prostorov za skladiščenje ohlajenih izdelkov in za odpremo. Število zaposlenih 218.

Vir: Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

**PRILOGA E: Organizacijska shema podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.**



Vir: Interni viri podjetja Mercator – Pekarna Grosuplje, d.d.

## **PRILOGA F: Anketni vprašalnik**

### **ANKETA O ORGANIZACIJSKI KULTURI PEKARNE GROSUPLJE**

#### **Pozdravljeni!**

Sem Eva Uratnik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam diplomsko delo na temo organizacijske kulture v Pekarni Grosuplje. Svoje teoretično znanje o obravnavani problematiki želim z Vašo pomočjo nadgraditi z vpogledom v organizacijsko prakso. V ta namen sem pripravila sledečo anketo. Namen ankete je ugotoviti prevladujočo kulturo ter njeno skladnost s strateškimi cilji podjetja. Anketa je anonimna, rezultate pa bom uporabila izključno v svojem diplomskem delu.

Za Vaše sodelovanje, vloženi trud in čas se Vam že vnaprej zahvaljujem!

#### **NAVODILO ZA IZPOLNJEVANJE VPRAŠALNIKA**

Anketa je sestavljena iz 47 trditvev. Pri vsaki trditvi je potrebno **z ocenami od 1 do 5** označiti, ali se s trditvijo strinjate ali ne:

- če se s trditvijo popolnoma strinjate, obkrožite **5**
- če se s trditvijo sicer strinjate, ne pa popolnoma, obkrožite **4**
- če se ne morete odločiti, obkrožite **3**
- če se s trditvijo ne strinjate, obkrožite **2**
- če se s trditvijo nikakor ne strinjate, obkrožite **1**

**Izpolnjene ankete, prosim, oddajte v označeno škatlo na recepciji (pri vratarici)!**

<b>Izobrazba</b>	
Osnovnošolska izobrazba	
Poklicna srednja šola	
4-letna srednja šola	
Višješolska izobrazba	
Univerzitetna izobrazba in več	

<b>Starost</b>	
do 20	
21 - 30	
31 - 40	
41 - 50	
nad 51	

<b>Spol</b>	
M	
Ž	

<b>Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni</b>	
Proizvodnja	
Ostali sektorji	

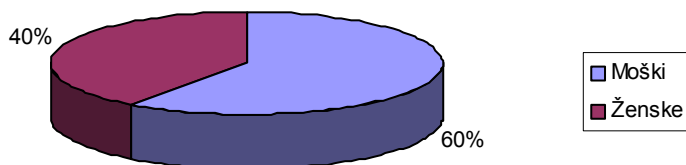


		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne morem se odločiti	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1.	Podjetje, oddelki in delovne skupine točno poznajo svoje poslovne cilje.	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni pri delu upoštevajo jasna navodila in smernice.	1	2	3	4	5
3.	Slabo opravljeno delo se sankcionira hitro in odločno.	1	2	3	4	5
4.	Podjetje želi biti najboljše na svojem področju. Tudi oddelki znotraj podjetja in posamezne skupine zaposlenih se trudijo, da bi bili boljši kot drugi.	1	2	3	4	5
5.	Vodstvo podjetja zna prepoznati poslovno priložnost in jo odločno „zgrabiti z obema rokama“ in izkoristiti.	1	2	3	4	5
6.	Zaposleni imajo iste strateške cilje.	1	2	3	4	5
7.	Nagrade in kazni so jasno določene, nedvoumne.	1	2	3	4	5
8.	Podjetje se močno trudi, da bi premagalo konkurenco.	1	2	3	4	5
9.	Doseganje zastavljenih ciljev je najpomembnejša stvar.	1	2	3	4	5
10.	Začete projekte se tudi dokonča.	1	2	3	4	5
11.	Točno določeno in jasno je, kje se konča delo enega zaposlenega in začne delo drugega (delovne naloge in pristojnosti so jasno razmejene).	1	2	3	4	5
12.	Zaposleni so resnično naklonjeni drug drugemu.	1	2	3	4	5
13.	Zaposleni se zelo dobro razumejo, prepiri in nesoglasja so redki.	1	2	3	4	5
14.	Zaposleni se pogosto družijo tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
15.	Zaposleni si med seboj delajo usluge, ker so si naklonjeni.	1	2	3	4	5
16.	Zaposleni si iščejo prijatelje med sodelavci zaradi prijateljstva samega in ne zaradi drugih razlogov.	1	2	3	4	5
17.	Zaposleni pogosto zaupajo svoje osebne stvari eden drugemu.	1	2	3	4	5
18.	Zaposleni razvijajo iskrene prijateljske odnose na dolgi rok.	1	2	3	4	5
19.	Zaposleni vedo veliko o družinskem življenju svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
20.	Zaposlene se vedno spodbuja, da sproti rešujejo nastale probleme.	1	2	3	4	5
21.	Da se določeno nalogo lahko realizira, je dovoljeno včasih tudi „prikrojiti“ pravila.	1	2	3	4	5
22.	Ob odhodu sodelavca iz podjetja zaposleni ohranijo stike z njim, da vidijo, kako se znajde.	1	2	3	4	5
23.	Zaposleni varujejo drug drugega pred nadrejenimi.	1	2	3	4	5

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne morem se odločiti	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
24.	V podjetju je preveč opravljanja, čenč in govoric.	1	2	3	4	5
25.	Zaradi prijateljskih odnosov zaposleni lažje in hitreje komunicirajo med seboj.	1	2	3	4	5
26.	Sestanki, predstavitve, govori itd. so „predstave“ brez vsebine (veliko besed in malo povedanega).	1	2	3	4	5
27.	Zaposleni ne dovolijo, da bi jih pravila omejevala pri delu, raje jih obidejo.	1	2	3	4	5
28.	Zaradi prijateljstev zaposleni težko sprejemajo težke in neprijetne odločitve (npr. o odpuščanju, kaznovanju...).	1	2	3	4	5
29.	Zaradi prijateljskih odnosov se zaposleni razumejo tudi v težkih časih.	1	2	3	4	5
30.	Zaposleni drug drugega ovirajo pri delu.	1	2	3	4	5
31.	Zaposlenim so najbolj pomembni njihovi lastni cilji, manj pomembni pa so jim cilji podjetja in poslovanje podjetja kot celote.	1	2	3	4	5
32.	Zaposleni porabijo veliko časa z ugotavljanjem, kakšno plačo bi imeli pri konkurenčnem podjetju.	1	2	3	4	5
33.	Kriteriji, ki določajo uspeh oz. neuspeh (ali je delavec uspešno oz. neuspešno opravil delo), so jasni, dogovorjeni in napisani.	1	2	3	4	5
34.	Posamezni oddelki v podjetju so tako osredotočeni samo na svoje cilje, da podjetje ne more izkoristiti poslovnih priložnosti, ki zahtevajo sodelovanje vseh delov podjetja.	1	2	3	4	5
35.	Podjetje zna hitro določiti svoje prioritete in jih odločno realizirati (uresničiti).	1	2	3	4	5
36.	Vsakega zaposlenega se pusti na miru, da sam (individualno) opravi svoje delo kot najbolje zna.	1	2	3	4	5
37.	Zaposleni se nimajo za kolege.	1	2	3	4	5
38.	Uspeh celega podjetja je seštevek uspeha posameznikov.	1	2	3	4	5
39.	Zaposleni se izogibaju nalogam, ki bi koristile podjetju kot celoti.	1	2	3	4	5
40.	Delo se le redko prekine s sestankom.	1	2	3	4	5
41.	Zaposleni se izogibajo eden drugemu.	1	2	3	4	5
42.	Zaposleni razpolagajo z vsemi sredstvi in informacijami, ki so potrebne, da se delo uspešno opravi.	1	2	3	4	5
43.	Zaposleni drug drugega izzivajo in spodbujajo z novimi idejami, kaj bi se dalo narediti in kako.	1	2	3	4	5
44.	Vodjo podjetja (direktorja) bi bilo skoraj nemogoče zamenjati.	1	2	3	4	5
45.	Zaposleni se močno istovetijo z vrednotami podjetja (vrednote podjetja so tudi vrednote zaposlenih).	1	2	3	4	5
46.	Zaposleni zaupajo v prihodnost, počutijo se varne, prihodnost ni negotova.	1	2	3	4	5
47.	Zaposleni se med seboj pogovarjajo in si izmenjujejo ideje.	1	2	3	4	5

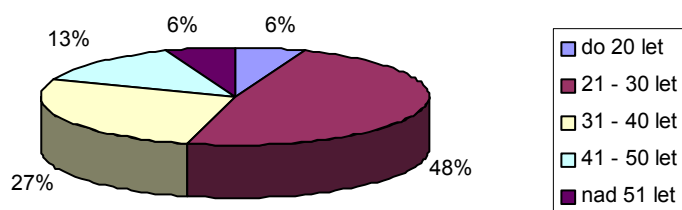
## PRILOGA G: Struktura vzorca glede na spol, starost in izobrazbo zaposlenih

Slika 6: Struktura vzorca glede na spol zaposlenih



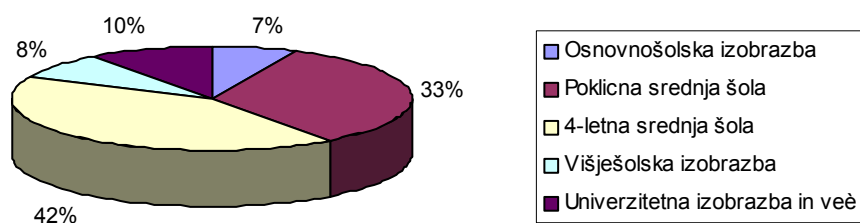
Vir: Odgovori na vprašalnik, 2004.

Slika 7: Struktura vzorca glede na starost zaposlenih



Vir: Odgovori na vprašalnik, 2004.

Slika 8: Struktura vzorca glede na izobrazbo zaposlenih



Vir: Odgovori na vprašalnik, 2004