

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU
TIB TRANSPORT d.d.**

DAMIJANA ŠKRLJ

IZJAVA

Študentka Damijana Škrlj izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: 25. 4. 2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.1. KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.2. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE	3
1.3. SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	4
1.4. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	6
2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	7
2.1. NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	8
2.2. SPOZNAVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	10
2.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	11
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU	
TIB TRANSPORT d.d.	13
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA	13
3.2. PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU	13
3.3. METODA ANALIZE	14
3.3.1. PRIPRAVLJALNA DELA	14
3.3.2. IZBIRA IN PRIPRAVA VPRAŠALNIKA	14
3.3.3. ZBIRANJE ODGOVOROV	15
3.4. ANALIZA ODGOVOROV	16
3.4.1. TIP ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU	16
3.4.2. PRIMERJAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE »PRED PREVZEMOM«, »SEDANJE« IN »ŽELENE« KULTURE	17
3.5. SKLADNOST ORGANIZACIJSKE KULTURE	18
3.5.1. ANALIZA PO POSAMEZNIH SKLOPIH VPRAŠANJ	18
3.5.2. UGOTOVITVE ANALIZE PO SKLOPIH VPRAŠANJ	21
3.6. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU	22
SKLEP	23
LITERATURA	25
VIRI	26
PRILOGE	

UVOD

Dandanes veliko slišimo o organizacijski kulturi, kako je pomembna in kako lahko bistveno vpliva na uspešnost podjetja. V času, ko je manj vladnih predpisov, manj protekcionizma, na drugi strani pa globalizacija trga in s tem vse večja in hujša konkurenca, stoji pred podjetji vse bolj zahtevna naloga, kako si zagotoviti svoj tržni delež in tako preživeti.

Vendar samo preživetje ni več dovolj, podjetja želijo biti uspešna in po možnosti vodilna na svojih področjih. Zato iščejo svoje notranje rezerve, ki so predvsem v zaposlenih. Same stroške proizvodnje in stroške dela ne morejo zniževati v nedogled, lahko pa z boljšim organiziranjem delovnega procesa izboljšajo končni rezultat. Da bi to lahko dosegli, je potreben celovit vpogled v stanje v podjetju in jasna slika, kaj podjetje želi doseči in na kakšen način. Pomembno je, kako poteka komunikacija med zaposlenimi, med nadrejenimi in podrejenimi, ali so seznanjeni s cilji podjetja in ali se z njimi istovetijo. Bistveno je, kako podjetje spodbuja inovativnost in samoiniciativo, ali se delegirajo pooblastila, ali pa vse temelji predvsem na formalnih pravilih in hierarhični ureditvi.

Vse to in še veliko drugih stvari vpliva na organizacijsko kulturo podjetja, vpliv pa gre tudi v obratno smer, torej tudi organizacijska kultura vpliva na vse zgoraj naštetu. Ni dvoma, da je organizacijska kultura lahko za podjetja vir trajne konkurenčne prednosti, saj jo je težko ali celo nemogoče posnemati, medtem ko je trg skoraj zasičen z vedno novimi in boljšimi izdelki in podjetja vedno težje pridejo na trg s čim novim. Tako organizacijska kultura vse bolj pridobiva na veljavi. Nujno postane njeno preučevanje, spoznavanje in posledično njeno spreminjanje, če se izkaže, da je to potrebno. V primerih, ko se izkaže, da je organizacijska kultura ustrezna in skladna s cilji podjetja, jo je potrebno ohranjati in krepiti.

Cilj moje zaključne naloge je najprej iz domače in tuje literature spoznati več o organizacijski kulturi na splošno in nato teorijo uporabiti na praktičnem primeru. Odločila sem se, da preučim in analiziram organizacijsko kulturo v podjetju TIB Transport, kjer sem tudi sama zaposlena. Ugotoviti želim, ali v podjetju TIB Transport obstaja ena izrazita organizacijska kultura, ki izstopa. Zanima me, kako vidijo podjetje zaposleni, ali poznajo cilje podjetja, ali se je zaznavanje podjetja s strani zaposlenih spreminjalo vzporedno z spremembami, ki so se dogajale v podjetju, npr. izguba trga, lastninjenje, prevzem. Istočasno pa želim ugotoviti, kaj bi si zaposleni želeli, kakšen naj bi bil stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, kateri naj bi bili po njihovem kriteriju uspeha.

Namen naloge je na podlagi ugotovljenega oceniti ali je organizacijska kultura v podjetju ustrezna glede na razmere in cilje podjetja. Če temu ni tako, kakšne spremembe bi bile potrebne in katere ukrepe za doseg teh sprememb lahko podjetje sprejme in tako bolj izkoristi znanje, ki ga ima v svojih zaposlenih. Na ta način bi podjetje lahko dosegalo boljše poslovne rezultate.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v zaključni nalogi se razlikuje glede na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu sem na podlagi knjig, člankov in internetnih virov primerjala poglede različnih avtorjev na organizacijsko kulturo in predstavila njihove glavne ugotovitve. V praktičnem delu sem poleg tega, da poznam razmere kot ena izmed zaposlenih, uporabila tudi pogovore z ostalimi zaposlenimi. Za natančno analizo pa sem uporabila anketo z vprašalnikom Camerona in Quinna, (1999, str. 20-25). Ta vprašalnik se mi je zdel primeren, saj zajame veliko dimenzij organizacijske kulture.

Nalogo sem razdelila na dva dela. V prvem delu sta prvi dve poglavji, v katerih sem se ukvarjala s teorijo. V prvem poglavju se najprej ustavim pri tem, kaj organizacijska kultura sploh je, katere so njene značilnosti in sestavine. V tem poglavju sem predstavila še tipologijo, ki sem jo uporabila v praktičnem delu naloge. V drugem poglavju sem skušala predstaviti proces oblikovanja organizacijske kulture in sicer nastajanje, spoznavanje in spreminjanje kulture.

V drugem delu naloge sem teorijo uporabila na konkretnem primeru. Tako sem v tretjem poglavju najprej čisto na kratko predstavila podjetje TIB Transport d.d., nato sem ugotavljala, kakšna je organizacijska kultura v podjetju in jo analizirala po posameznih sklopih, kot so stil vodenja, strateški poudarki, lepilo podjetja itd. Ker sem dobila izpolnjene vprašalnike samo za režijo, sem iz teh podatkov naredila analizo za režijo. S pomočjo poznavanja razmer, pogovorov z zaposlenimi in opazovanjem, sem sklepala, kakšno je stanje v celotnem podjetju. Iz tega sem prišla do ugotovitev, ki jih navajam na koncu tega poglavja. Nalogo sem zaključila s sklepnimi mislimi, navedbo literature in virov, za tem sledijo še priloge.

1. ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.1. KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA

Sam izraz kultura izhaja iz latinske besede »cultura«, kar pomeni obdelovati, gojiti. Izraz se nanaša na ciklično ponavljanje preteklih vzorcev, ki so večkrat dali enake rezultate in zato sčasoma postali samoumevni, praktično obvezni (Ashkanasy et al., 2000, str. 86).

Za organizacijsko kulturo imamo več definicij, ki so si bolj ali manj podobne, saj so vsi, ki so se ukvarjali s to temo, skušali kar najbolje opredeliti nekaj, kar je težko natančno definirati. Tako Alvesson (Frost, 2000, str. 3) navaja, da ko govorimo o kulturi, pravzaprav govorimo o tem, kako pomembni so za določeno skupino ljudi simboli, obredi, miti, zgodbe in legende, razlaga dogodkov in izkušenj, ki jih je izkusila in živela ta skupina. Schein (1987, str. 6) opredeli kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom združbe, delujejo na nezavedni ravni in so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Sčasoma predpostavke postanejo samoumevne, ker vedno znova in zanesljivo rešujejo probleme.

Lahko pa navedemo še malo drugačno in zanimivo definicijo organizacijske kulture, ki jo je dala Ellen Walbach (Knox, Butzel, 2007, str. 1). Ta ravno tako zadene bistvo in pravi: «Organizacijska kultura je kot pornografija, težko jo je definirati, vendar jo prepoznaš, ko jo vidiš.» Preučevanje organizacijske kulture vsekakor ni nekaj novega, saj se že precej časa z njo ukvarjajo strokovnjaki iz različnih področij. Nekoliko bolj podrobno sem preučevanje organizacijske kulture predstavila v prilogi 1.

Organizacijska kultura je torej lastnost skupine oz. članov združbe. Skupina namreč nastane šele s skupinsko identiteto, s kulturo. Brez skupne kulture skupine sploh ni, je samo agregat ljudi. Z razvojem skupine pa se razvija tudi njena kultura. Sčasoma člani združbe delijo pogled na vse, kar se v združbi dogaja, na podlagi tega tudi ustrezno reagirajo, tako da razmišljajo in delujejo do neke mere podobno. Skupne izkušnje članov združbe, skupno reševanje problemov vpliva na to, kako čutijo, mislijo in delujejo. Na ta način se ustvarja zgodovina združbe in njena kultura. Skupni pomeni, ki tako nastanejo, predstavljajo organizacijsko kulturo.

Bistvo kulture je **skupen sklad vednosti**, ki se oblikuje in je hkrati **družben** in **individualen** in je vezni člen med posameznikom in njegovim okoljem (Mesner Andolšek, 1995, str. 44-54). *Družben sklad* vključuje jezik, kulturno tradicijo, pravila in norme skupnosti, kamor spada posameznik. *Individualen sklad* pa vključuje temeljne kulturne predpostavke posameznika, njegov pogled na svet in njegovo razumevanje sveta okoli njega.

V skupen sklad spadajo **sheme**, ki predstavljajo poznavanje določenih oseb, dogodkov, predmetov in pravil. Te sheme kot **mentalne strukture** pomagajo posamezniku upravljati z informacijami v zapletih in kompleksnih situacijah. Potem so tu še **spoznavne strukture**, ki so scenariji ali sheme o dogodkih, ki se nanašajo na obnašanje in so v pomoč pri povezovanju med dogodki. Zaradi svoje časovne urejenosti pomagajo tudi pri povezovanju vzrokov in posledic. Scenarije ljudje uporabljajo avtomatično oz. nezavedno, ali pa intencionalno oz. kontrolirano, odvisno od tega, kaj zahteva situacija. Sheme vplivajo na posameznikovo percepcijo, pomnjenje in sklepanje in se le težko spreminjajo. Dostikrat se ohranjajo kljub očitnim nasprotnim dokazom.

Iz vsega tega lahko vidimo, da je organizacijska kultura kompleksen in večplasten pojav, ki zahteva temeljito preučevanje in dobro poznavanje same združbe, kot tudi okolja v katerem deluje. Kultura se namreč ne izraža neposredno, ampak posredno, npr. preko izdelkov in jezika, ki se uporablja. Poleg okolja, kjer združba deluje, pa vpliva na organizacijsko kulturo tudi celotna nacionalna kultura (glej prilogo 2).

1.2. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Poleg že omenjene večplastnosti je za organizacijsko kulturo značilno tudi da je **globoka**, torej je ne gre jemati površno, **široka**, kar pomeni, da se skupina nauči kako preživeti v

svojem okolju in **trdna** oz. **stabilna**, tako da naredi življenje smiselno in predvidljivo ((Schein, 1999, str. 25).

Značilnost organizacijske kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 132) je še njena **kolektivna narava**, kajti kultura je skupinski pojav, ki nastaja iz interakcije med posamezniki. Tako nastanejo skupinska prepričanja, verovanja, rituali. Sčasoma vse to predstavlja identiteto skupine. Seveda pa predstavljajo kulturo samo tisti elementi, s katerimi se posamezniki strinjajo. Delati morajo iste stvari na podoben način, verjeti morajo v iste vrednote.

Naslednja značilnost je njena **emocionalna obarvanost**, saj poleg funkcionalnih vsebuje tudi nefunkcionalne in celo iracionalne elemente. Ti so ostali kot del ideologije in prepričanj, ki so bila v preteklosti učinkovita in se sedaj kažejo kot miti in rituali. Vse skupaj pomaga obvladati napetosti, ki se pojavijo v združbi.

Značilnost organizacijske kulture je tudi, da je **zgodovinski proizvod**, kar pomeni, da je potreben čas da nastane. Ljudje morajo živeti skupaj in deliti izkušnje, da se razvije določena kultura. Kultura v združbi je **inherentno simbolna**, torej je simbolni fenomen. Simboli so tako močno prisotni v kulturni kombinaciji, da jih dostikrat najprej opazimo in tako smatramo za najpomembnejši element kulture. Iz njih tudi lahko sklepamo, kaj je združba, kaj naj bi pomenila svojim članom in okolju, kjer se nahaja.

Organizacijska kultura je **dinamičen, spremenljiv pojav**, kot navsezadnje vsaka druga kultura. Kljub temu, da predstavlja neko kontinuiteto, nekaj trajnega, ni statičen pojav. Kot nastaja v medsebojnih interakcijah med člani združbe, se tako in ravno zato tudi spreminja. Še ena značilnost je pomembna in sicer **nerazločna narava** kulture, ki ni monoliten in enoten splet idej in prepričanj. Dostikrat je protislovna in celo paradoksalna, kaotična zmes (Mesner Andolšek, 1995, str. 134).

1.3. SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

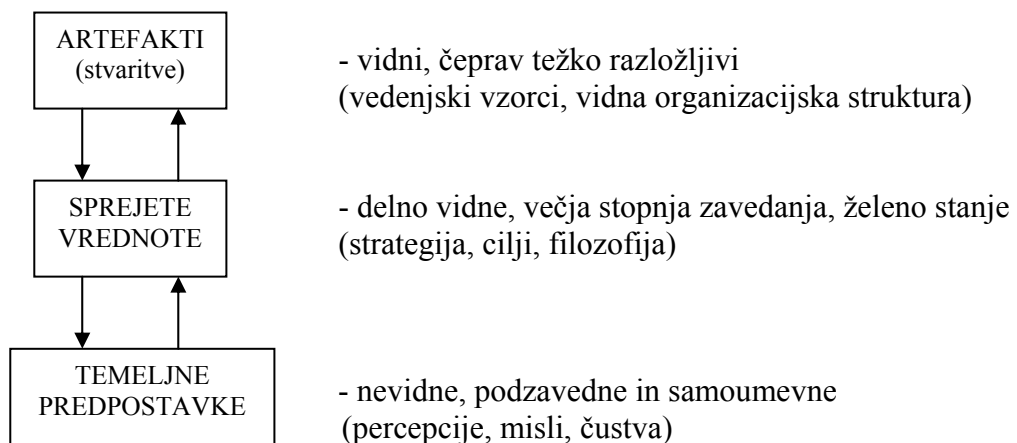
Tudi glede sestavin organizacijske kulture, kot pri njeni definiciji ni večjih razlik med avtorji. Vsi navajajo enake ali podobne, morda imajo samo malo drugačen način, kako jih podajajo. Tako Lipičnik (2005, str. 206) kot sestavine organizacijske kulture navaja **nazore, vrednote, pravila vedenja, norme in simbole**. Pravila pa so lahko *formalna* ali *neformalna*. Medtem ko so formalna pravila napisana, se neformalna oblikujejo znotraj neuradnih interesnih skupin. Včasih si formalna in neformalna pravila nasprotujejo, če pa so skladna, povečajo občutek pripadnosti in identitete. Pravila so osnova za vedenjske vzorce, predstavljajo ogrodje organizacijske kulture, ki se s časom razvijajo in spreminjajo. *Norma* ima dva vidika in sicer, kaj ljudje navadno naredijo in kaj bi morali narediti.

Ashkanasy je s soavtorji (2000, str. 7) kot sestavino kulture opredelil **vrednote**, ki imajo širši pomen kot samo zaznave. So principi in pravila, ki posamezniku pomagajo izbirati med

alternativami, reševati konflikte in sprejemati odločitve. Naslednja sestavina so **simboli**, kamor spada tudi jezik, ki je posebna značilnost vedenja in je bolj povezan z nezavednim kot zavednim. Simboli kot močni fizični pokazatelji organizacijskega življenja *odražajo temeljne skupne vrednote, vplivajo na vedenje, olajšajo komunikacijo med člani združbe in združujejo člane*. K simbolom štejemo tako ureditev združbe, njeno pokrajino, kot tudi obleko zaposlenih (Ashkanasy et al., 2000, str. 72-82). Kot tretjo sestavino navaja **artefakte, dejanja, znanja, čustva in pomene**, pa še **posameznika v kulturi**.

Kot večplasten pojav ima kultura več ravni. Najbolj znan in razširjen je prikaz, kot ga je predstavil Schein (1999, str. 16), ki je sestavine kulture razdelil na več ravni (glej sliko 1).

Slika 1: Ravni kulture



Vir: Schein, 1999, str. 16.

K **artefaktom**, torej v prvo raven, ki je najbolj vidna raven kulture, spadajo tehnologija, zunanja in notranja ureditev združbe, jezik, žargoni, oblačenje in vidni vedenjski vzorci zaposlenih. Vendar se na tej ravni ne ve, zakaj se zaposleni obnašajo na določen način in zakaj je združba zgrajena in urejena tako kot pač je. V drugo raven spadajo **vrednote**, ki jih člani združbe sprejmejo in zaradi njih delajo stvari tako kot jih. Če so te vrednote v skladu s temeljnimi predpostavkami, potem združujejo člane skupine, so vir pripadnosti, člani skupine se z njimi identificirajo.

Tretja raven, kjer so **temeljne predpostavke**, je najgloblja raven kulture. Sčasoma postanejo te predpostavke za člane skupine samoumevne, še posebno, če recepti, ki jih predstavljajo za reševanje problemov, večkrat delujejo. Potem se tako močno usidrajo v obnašanje članov skupine, da je zanje vsako drugačno obnašanje nerazumljivo in celo nesprejemljivo. Kulturne predpostavke so različno globoke in različno pomembne: *globlje*, ki se nanašajo na temeljne probleme, iz teh pa izvedemo *površinske* (Mesner Andolšek, 1995, str. 74).

1.4. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je vedno prisotna, vendar ni nekaj statičnega. Se spreminja, poleg tega je lahko tudi v enem samem podjetju več subkultur, torej ni homogena. Dostikrat je zato zelo težko ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura v določenem podjetju. Zato so različni avtorji iskali različne rešitve in oblikovali modele, s katerimi bi lažje prepoznali kulturo v podjetjih in združbah. Vsak od avtorjev je dal prednost tistim dimenzijam organizacijske kulture, za katere je menil, da so najpomembnejše.

Tipologije, ki se najpogosteje omenjajo, so Handy-jeva, Ansoff-ova, Deal, Kennedy-jeva, Reiman, Wiener-jeva in Hofstede-jeva tipologija organizacijske kulture. Na kratko sem jih predstavila v prilogi 3. Poleg teh je seveda še veliko drugih tipologij, opredelitev in delitev organizacijske kulture glede na različne kriterije. Nekaj takšnih razlikovanj organizacijske kulture sem prikazala v prilogi 4. V nalogi sem se omejila na kratko predstavitev tipologije, ki sta jo razvila Cameron in Quinn (1999, str. 33), ker sem to tipologijo uporabila v praktičnem delu zaključne naloge.

1.4.1.. CAMERON, QUINN-OVA TIPOLOGIJA

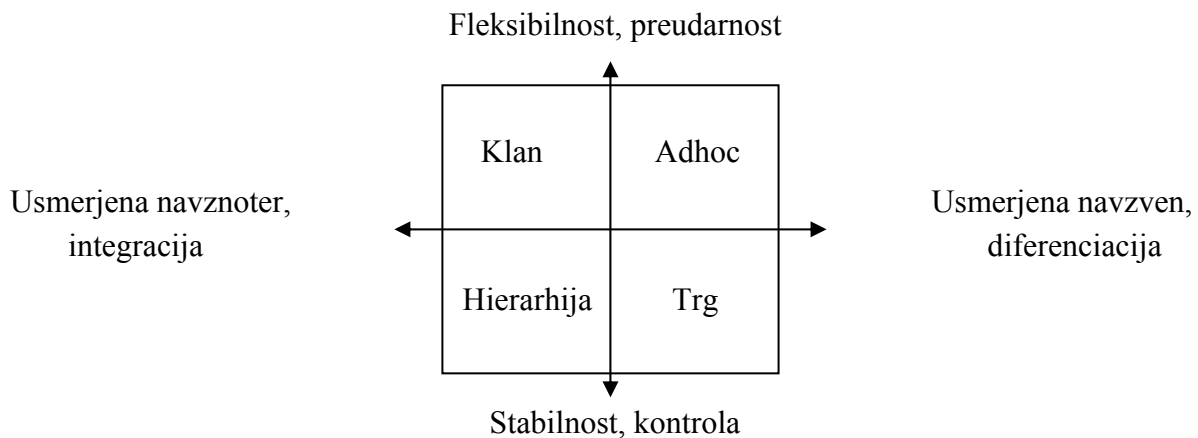
Cameron in Quinn (1999, str. 30) sta pri razvoju njune tipologije najprej postavila vprašanje, kaj določa ali je združba uspešna in kdaj ljudje menijo, da je združba uspešna. Tako sta oblikovala dve dimenziji. V *prvi dimenziji* se na eni strani oblikuje kriterij fleksibilnosti, preudarnosti in dinamičnosti, na drugi strani stabilnost, red in kontrola. *Druga dimenzija* predstavlja na eni strani orientacijo združbe navznoter (introvertiranost), integracijo in enotnost, na drugi strani pa orientacijo navzven (ekstrovertiranost), diferenciacijo in tekmovalnost.

Te štiri razsežnosti oblikujejo štiri skupine, ki vsaka zase predstavlja značilen skupek pokazateljev uspešnosti združbe, pokažejo kaj zaposleni cenijo v združbi, kaj velja za dobro in kaj za slabo. Te štiri skupine kriterijev definirajo temeljne vrednote, ki so si nasprotujoče in na podlagi katerih se ocenjuje združba. Ti kriteriji tudi predstavljajo »model konkurenčnih vrednot« (The Competing Values Framework - CVF). Z modelom CVF je moč primerjati tip kulture, merila uspešnosti, kakšen je tip vodje v določeni združbi in način managementa. S primerjavo vrednot sta Cameron in Quinn oblikovala štiri različne tipe kulture in sicer: **kulturo klana**, **kulturo hierarhije**, **kulturo trga** in **adhoc kulturo** (slika 2).

Za *kulturo klana* je značilno, da si zaposleni pomagajo in zaupajo. Vodstvo in zaposleni sodelujejo, poudarjena je predanost in zvestoba združbi. V zameno pa ta skrbi za zaposlene, za njihovo izobraževanje in razvoj. *Kultura hierarhije* temelji na formalnih pravilih in kontroli. Pomembna je organizacija in koordiniranje, tako da delo poteka tekoče. Izogibajo se tako nepredvidljivim situacijam, kot tudi konfliktom. Vodstvo in zaposleni cenijo zanesljivost in stabilnost. Zadovoljni so z obstoječim stanjem.

Povsem drugačna je *kultura trga*, kjer so pomembni rezultati. Med zaposlenimi vlada tekmovalnost. Vodstvo želi doseči zastavljene cilje, izločiti želijo konkurencu in biti vodilni na trgu. Za *ad hoc kulturo* je značilno, da je združba dinamična, vodstvo in zaposleni so pripravljeni tvegati. Cenjena je inovativnost in izvirnost, saj se želijo na trgu predstaviti z vedno novimi proizvodi. Zato vzpodbujajo ustvarjalnost, iščejo vedno nove vire in nove priložnosti. Več o značilnostih posameznih tipov kultur sem predstavila v prilogi 5.

Slika 2: Model konkurenčnih vrednot – CVF



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

CVF model je tudi podlaga za vprašalnik »merilni instrument organizacijske kulture« (The Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) (Cameron, Quinn, 1999, str. 19, 33). Ta vprašalnik omogoča določitev prevladujoče orientacije združbe, ki temelji na teh osnovnih tipih kulture. Vprašalnik je natančen in uporaben, ni pravih ali napačnih odgovorov, omogoča pa nam določiti tip kulture v združbi, ugotoviti kako močna je ta kultura, ali je primerna oz. skladna s cilji združbe. Iz njega lahko ugotovimo ne samo sedanjo kulturo, ampak tudi kakšna je želena kultura v združbi s strani članov te združbe, lahko pa jo tudi primerjamo s kulturami združb, ki delujejo v isti dejavnosti.

Poleg že naštetih, so prednosti uporabe tega vprašalnika še *praktičnost* in *čas*, saj se strategijo sprememb lahko določi v razumnem času; *vklučenost*, kar pomeni, da so lahko vključeni vsi člani združbe, še posebno odgovorni; *kvaliteta* in *kvantiteta*, *obvladljivost*, torej niso potrebni zunanji strokovnjaki in *veljavnost*, kar pa pomeni, da je proces smiseln zaposlenim (Cameron, Quinn, 1999, str. 17).

2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsaka organizacijska kultura se oblikuje na temelju svojih kulturnih predpostavk. E. Schein je že leta 1987 definiral tipologijo kulturnih predpostavk (Mesner Andolšek, 1995, str. 75). Med kulturne predpostavke tako sodijo *osnovna naloga* oz. *temeljni cilj*, prepričanja *kaj je*

resnično in kako to odkriti, saj je navadno za vsako združbo absolutno resnično to, kar je sama izkusila. Naslednja je predpostavka o *naravi časa*, iz katere je jasno, kaj je za združbo oz. njene člane »kmalu«, predpostavka o *prostoru* označuje distanco med člani združbe in družbene odnose med njimi. Iz predpostavke o *značilnostih človeške narave* lahko ugotovimo, kaj velja za člane združbe za humano in kaj za nehumano. Potem sta še predpostavki o *naravi človeškega delovanja* in o *naravi medsebojnih odnosov*, ki nam povesta, kakšno je medsebojno komuniciranje med člani združbe, iz te predpostavke pa lahko tudi razberemo, kakšna je širša kultura, moč in hierarhija v združbi.

Kjer so kulturne predpostavke močno usidrane v določene vedenjske vzorce, imamo opravka z **močno organizacijsko kulturo**. Moč in kompleksnost kulture lahko ocenimo glede na število norm, kako so stabilne in kako medsebojno povezane. Poleg močnih in enotnih kultur imamo tudi **rahle** in **diverzificirane**. Vendar ni »pravih« in »napačnih« kultur in ni nujno, da je močna kultura boljša od rahle in slabotne. Ustreznost kulture je odvisna od tega ali omogoča združbi, da je uspešna v danem okolju. Več o vplivu organizacijske kulture na uspešnost združbe sem predstavila v prilogi 6. Kako pa lahko vodstvo združbe vpliva na oblikovanje ustrezne organizacijske kulture, ki pripomore k uspešnosti združbe, sem opisala v prilogi 7.

2.1. NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura ne nastaja iz nič, ravno tako ni rezultat naključja (Heathfield, 2007, str.1). Oblikujejo jo zaposleni s svojimi predpostavkami, svojimi izkušnjami, tako da je rezultat njihove skupne zgodovine. Da zaposleni tvorijo skupino, je torej potrebna kultura, brez te namreč skupine sploh ni. Z razvojem skupine se seveda razvija tudi njena kultura (Mesner Andolšek, 1995, str. 70). Za razvoj skupine je potrebno:

- **razvoj skupnega jezika in konceptualnih teorij**: jezik daje možnost za razlago dogajanja, konceptualne teorije pa predstavljajo skupne pomene, na podlagi katerih se oblikuje percepcija in mišljenje;
- **oblikovanje skupinskih norm**, kar je rezultat dolgotrajnega procesa in pogajanj med člani združbe; včasih so to do določene mere vsiljena pravila in navodila s strani vodstva, ker ima vodstvo večjo možnost vplivati na njihovo oblikovanje in širjenje;
- **ideologija**, ki spada v vidni del organizacijske kulture in izraža ideale, pričakovanja za prihodnost, cilje združbe in želene odnose med člani združbe. Oblikuje se iz zgodbic in motivov iz preteklosti, predstavlja pa sliko, kakršno ima združba o sebi. Najdemo jo v aktih združbe, letnih poročilih, dolgoročnih planih, ni pa nujno v skladu s temeljnimi predpostavkami, ampak jim lahko nasprotuje, zato ni vedno najboljši pokazatelj organizacijske kulture.

Kultura se nenehno razvija, nanjo vplivajo dogodki, situacije in druge različne okoliščine. Po Scheinu (1987, str. 148) so najpomembnejši dejavniki nastanka in spreminjanja kulture:

- **skupinska dinamika**, kar pomeni, da člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje; da do tega pride, je potreben določen čas, saj ljudje s seboj v združbo prinesejo svoje izkušnje, vloge, pri nastajanju skupine v *procesu vzpostavljanja skupnega pomenskega okvirja* pa se oblikuje nova identiteta; s časom se oblikujejo *bloki standardov in norm* in če tem normam nihče ne nasprotuje, postanejo to stabilne in samoumevne skupne predpostavke; skupni pomeni, skupni smisli in skupno razumevanje postanejo način izražanja kulture, za kar je potreben tudi *skupni komunikacijski sistem*, ki vsebuje tudi veliko neverbalnih znakov (Mesner Andolšek, 1995, str. 80);
- **vodenje**, pri čemer je vloga vodje, da *oblikuje skupino, jo ohranja in vzdržuje* z sooblikovanjem norm in standardov; za to je potrebno vsakodnevno delo v skupini z pridobivanjem in posredovanjem informacij in mnenj, z preizkušanjem konsenza pri odločanju; vodstvo gotovo vpliva na nastanek kulture bolj kot ostali člani združbe že zaradi svoje pozicije, ki omogoča vpliv na nagrajevanje in sankcioniranje; nimajo pa vodje monopola pri oblikovanju kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 84);
- **učenje**, saj je kultura skupinski proces učenja, ki je celo bolj kompleksen kot individualen; procesi učenja se pojavljajo na različnih ravneh. Ločimo dva tipa učenja in sicer učenje v *situaciji pozitivnega reševanja problemov*, ki vodi v pozitivno krepitev naučenih skupinskih reševanj problemov. Drugi tip je učenje v *situaciji izogibanja napetostim*, ki ima za posledico pozitivno krepitev naučenega, če takšno ravnanje ustrezno zmanjša napetosti ali prepreči negativne posledice teh napetosti. Tako se razvije obrambni mehanizem in odgovori, ki so delovali v nevarnosti, postanejo stabilni in veljavni tudi ko te nevarnosti ni več (Mesner Andolšek, 1995, str. 86).

Na oblikovanje organizacijske kulture vplivajo še **vrednote in prepričanja ustanoviteljev in zgodovina združbe, značilnosti panoge**, kamor spada združba in **širša družba**, v kateri se združba nahaja (Ashkanasy et al., 2000, str. 454).

Kot se združba razvija in spreminja skozi svoj življenjski cikel, tako se spreminja tudi funkcija kulture v združbi (Mesner Andolšek, 1995, str. 98). V začetku, *ko združba nastane in raste* – **mlada združba**, je najpomembnejše, da je uspešna. V tej fazi prevladujejo vrednote, ki jih posredujejo ustanovitelji. Če združba postane uspešna, postanejo te predpostavke in vrednote temelj močne organizacijske kulture. Že ko pridejo v vodstvo nasledniki ustanoviteljev, torej druga generacija, lahko pride do konfliktov, ko se soočajo stare in nove vrednote. Navadno mora združba ohraniti stare vrednote, če želi ostati uspešna, saj se člani združbe istovetijo z kulturo ustanoviteljev.

V **srednji življenjski dobi** je kultura običajno že oblikovana in zasidrana v praktični zavesti članov združbe. V obdobju *organizacijske zrelosti in stagnacije* – **stare združbe**, so prisotni različni kulturni vzorci. Okolje je turbulentno, fleksibilnost združbe je zelo pomembna. Tu lahko postane obstoječa kultura ovira za uspešnost in spremembe postanejo zato neizogibne. Če se znajde združba v krizi, postanejo spremembe pomembne za preživetje. Takrat so dostikrat potrebni drastični ukrepi (Schein, 1999, str. 135).

V takšnih razmerah, ko je potrebno hitro učenje in se uveljavljajo drugačne vrednote, se dosti zaposlenih upira spremembam. Nekateri celo raje zapustijo združbo ali zato, ker ne želijo sprejeti novih vrednot in novega načina delovanja združbe, ali pa to enostavno ne zmorejo. Zgodi se tudi, da v primeru, ko uvajanje sprememb ne uspe, združba celo propade. Združba, ki nastane po spremembah, seveda če nastane, gradi povsem novo kulturo z novim vodstvom. Če pa eno združbo prevzame druga združba, ta navadno vsili svojo kulturo.

2.2. SPOZNAVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Ker je organizacijska kultura skupinski fenomen, je najboljši način da jo ocenimo, da ugotovimo, katere so tiste domene, ki so skupne določeni skupini. Ugotoviti moramo, kaj je za člane združbe tako samoumevno, da se tega niti ne zavedajo (Schein, 1999, str. 188).

Ugotavljanje kakšna je organizacijska kultura in ali je le-ta ustrezna, začnemo z **analizo kulture združbe** (Rozman, 2000, str. 138). V okviru te analize se ugotavlja različne izrazne oblike organizacijske kulture in njene značilnosti glede na različne dejavnike kot so okolje, management, strategija, cilji, struktura in sistem vodenja. Poleg tega so pomembne tudi osebne značilnosti managerjev, običaji in simboli, ki jih ima združba za svoje, ker vse to sooblikuje kulturo združbe.

Da bi vse to spoznali, so na voljo *ekstenzivne tehnike*, kamor spadajo ankete in *intenzivne tehnike*, kamor štejemo opazovanje, pogovore, obhod združbe in opazovanje sestankov. K intenzivnim tehnikam štejemo tudi samo organizacijsko strukturo, sistem informiranja in nadzora, komunikacije, sistem nagrajevanja in sankcij, zgodbe in mite, analizo dokumentov in pravilnikov, uporabijo pa se lahko tudi vprašalniki.

Elemente kulture lahko analiziramo na *dimenziji vidljivosti*, kjer so vedenjski vzorci, ki so vidni in očitni. Vrednote in prepričanja so že manj očitni, najmanj pa so vidni skupni pomeni in predpostavke, ki so zaposlenim samoumevne in se jih dostikrat ne zavedajo, delujejo pa na ravni praktične zavesti. Elemente kulture lahko analiziramo tudi na *dimenziji razumljivosti*, kjer so elementi kulture razporejeni v obratnem vrstnem redu, tako da so tisti elementi, ki so najbolj vidni, najmanj razumljivi (Mesner Andolšek, 1995, str. 127).

Fazi analize sledi **vrednotenje kulture v združbi**, ko je potrebno preučiti strategijo in cilje združbe, kaj je potrebno za uresničitev teh ciljev in kako to vpliva na organizacijsko kulturo oz. kako organizacijska kultura pomaga pri uresničevanju strategije in ciljev združbe. Rezultat tega preučevanja je lahko, da se organizacijska kultura ujema s strategijo in cilji združbe, torej so *usklajeni*, organizacijska kultura lahko *ne ustreza* strategiji in ciljem ali pa v združbi *ne obstaja izrazita* organizacijska kultura.

V fazi analize kulture ugotovljeno dejansko organizacijsko kulturo, se tako lahko primerja z želeno kulturo, ki se ugotovi v fazi vrednotenja kulture. Na podlagi tega se lahko začne

proces oblikovanja zelene organizacijske kulture, ki bo ustrezna in usklajena z delovanjem združbe. Če se v predhodni fazi ugotovi, da so strategija, cilji in organizacijska kultura skladni, je potrebno takšno stanje ohraniti in nadgrajevati. Velikokrat pa strategija in cilji združbe niso v skladu z obstoječo kulturo, takrat sledi postopek spreminjanja oz. oblikovanja zelene organizacijske kulture. Ta postopek pa nikakor ni enostaven, saj spremembe dostikrat niso niti prijetne niti ne lahke.

2.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kot je rekel Schein (1999, str. 189), je pri spreminjanju kulture vedno boljše graditi na tistih njenih elementih, ki dajejo združbi moč, kot poskušati spreminjati tiste elemente, ki pomenijo slabost.

Preden se lotimo spreminjanja organizacijske kulture, jo moramo najprej razumeti, razumeti kulturno dinamiko, vedeti kako kultura v združbi nastaja in čemu služi. Pri tem moramo paziti, da ločimo pojem organizacijske kulture od organizacijske klime. Ta dva pojma se namreč vse prevečkrat zamenjujeta ali celo enačita. Nekaj več o organizacijski klimi v primerjavi z organizacijsko kulturo, sem predstavila v prilogi 8.

Da dejansko pride do sprememb, je potrebno zaupanje med managementom in delavci oz. njihovimi sindikati. Vsako spreminjanje kulture predstavlja neko negotovost, kajti stališča, filozofija in vrednote zaposlenih, ki so se razvile v združbah in jih zaposleni sprejmejo za svoje, postanejo sčasoma tako globoko zasidrane v njihovem vedenju, da se vsega sploh ne zavedajo, ker je že samoumevno.

Zato se člani združbe bojijo vsake spremembe in se oklepajo stare kulture, tudi ko je že nefunkcionalna, novo pa zavračajo, zato je vsako spreminjanje kulture težko. Dolga tradicija združbe postane pravzaprav *negativna tradicija*, če predstavlja oviro za spremembe. Spremembe, ki so v nasprotju z obstoječimi temeljnimi predpostavkami in vrednotami, se namreč le s težavo uveljavijo, lahko pa uvajanje sprememb sploh ne uspe.

Znani so nekateri najpogostejši načini uvajanja sprememb (Mesner Andolšek, 1995, str. 138). Tako **kadrovske spremembe in prerazporeditve** pomenijo nova stališča, nove načine obnašanja, ki jih prinašajo novi ljudje, še posebno, če ti ljudje pridejo na ključne položaje. Lahko se poskuša **neposredno vplivati** na spremembe prepričanj in vrednot zaposlenih. Tu je pomembna komunikacija in participacija, izobraževanje in oblikovanje vlog posameznikov, še posebno vodilnih, ki lahko delujejo kot vzor.

Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij, kot so prestrukturiranje, sistemi nagrajevanja in nadzora, morajo biti usklajeni, če naj bi bili uspešni. Tehnološke spremembe, ki že same po sebi zahtevajo drugačno ravnanje, lahko sprožijo oblikovanje novih prepričanj, vrednot in temeljnih predpostavk. Tudi oblikovanje **podobe združbe** ali boljše nove podobe,

je eden izmed načinov, kako skuša združba vplivati na zaposlene in na kulturo. Zaposleni naj bi se z novo podobo bolj identificirali z združbo, ji bili bolj privrženi in zato želeli ostati v tej združbi (Upravljanje organizacijske kulture, 2007).

Poleg **kriz**, od finančnih do zmanjšanja tržnega deleža, zahtevajo in omogočajo spremembe organizacijske kulture tudi dogodki, kot so **spremembe zakonodaje, spremenjeni cilji, intervencije s strani lastnikov, konkurenca in drugačna pričakovanja kupcev**.

V primerih, ko pride do **združitvev, skupnih vlaganj ali prevzemov**, imamo tri možnosti v zvezi z organizacijsko kulturo. Lahko se oblikujejo *ločene kulture*, ko podružnice ohranijo svojo kulturo. Kultura močnejše združbe lahko prevlada in takrat govorimo o *prevladujoči kulturi* in kdor se s tem ne strinja, je deležen očitkov, da ni timski igravec. Potem so tu še *mešane kulture*, ko se kulture pomešajo ali združijo, kar lahko pripelje do tega, da se oblikujejo nove vrednote.

Vse zgoraj naštetu je lahko povod in opravičilo tako za izobraževanje, reorganizacijo, kot tudi za odpuščanja. Iluzija je namreč, kot pravi Schein (1999, str. 168), da lahko pride do sprememb brez ogromnega človeškega davka.

Lewin (1951) meni, da v vsaki združbi delujeta dve vrsti sil in sicer *sile za spremembe* in *sile proti spremembam* (Rozman, 2000, str. 123). Če sta uravnoreženi, do sprememb ne pride. Pri uvajanju sprememb ni vedno potrebno spremeniti vsega. Nekatere stare elemente je dobro ohraniti zaradi kontinuitete s preteklostjo, določeni elementi pa se lahko pojavijo v drugačni povezavi, kar že pomeni spremembo. Nova kultura se namreč lahko oblikuje **premišljeno**, ko govorimo o nameravanih spremembah, ki jih ustanovitelji ali vodstvo uvajajo z novo strategijo, ali **spontano**, kot rezultat reševanja notranjih problemov in prilagajanja na zunanje okolje.

Lewin je tudi ponudil eno prvih teorij o spremembah organizacijske kulture. Predlaga spreminjanje v treh fazah (Ashkanasy et al., 2000, str. 240). Najprej mora biti *odmrznitev*, ko je treba razbiti ustaljene navade. Sledi *premik*, ko je potrebno spodbujati stvari, ki so v prid spremembam. Nazadnje je še faza *zamrznitve*, ki predstavlja vzpostavitev novega ravnotežja. Poleg Lewinove teorije so znane še druge, nekaj sem jih predstavila v prilogi 9.

Težavam pri uvajanju in sprejemanju sprememb velikokrat botruje strah zaposlenih (Schein, 1999, str. 121). Njihov **strah za preživetje** in **strah pred učenjem** vsebuje veliko bolj ali manj upravičenih bojazni. V končni fazi spremembe vseeno zmagajo, saj je strah za preživetje močnejši kot strah pred učenjem. Zato je vedno potrebno pri uvajanju sprememb čim bolj zmanjšati strah pred učenjem, ne pa pri zaposlenih poudarjati in stopnjevati strah za preživetje. Vedno je bolje, da se da prednost izobraževanju, obveščanju, spodbujanju sodelovanja zaposlenih in njihovo vključevanje v spremembe. Prisila naj bi bila res le zadnji

izhod, saj na ta način zaposleni ne sprejmejo vrednot za svoje. Več o odnosu zaposlenih do organizacijske kulture je predstavljeno v prilogi 10.

Če pa se ali ko se vedenjski vzorci spremenijo in zaposleni ugotovijo, da je to koristno, bodo tem spremembam sledile tudi spremembe vrednot. Takrat bo smiselno govoriti, da se v takšni združbi šteje kulturo za kvaliteto (Ashkanasy et al., 2000, str. 230).

Pri spreminjanju kulture so različni modeli lahko pravilni in uporabni, odvisno pač od vrste sprememb in razmer, v katerih se te spremembe izvajajo. Vsaka združba je seveda drugačna, deluje v drugačnem okolju, sooča se z drugačnimi problemi. Ni enega pravila, kako uspešno spreminjati organizacijsko kulturo. Pomembno za združbo je, da se je sposobna učiti in tolerirati napake, kajti napake se dogajajo. Ključna pa je sposobnost združb, da se iz teh napak učijo. Kot pravi Volleman (1996): »Če se spremembe odvijajo brez napak, so verjetno prepočasne« (Ashkanasy et al., 2000, str. 291).

Za spremembe je potrebno veliko energije, prave oz. ustrezne odločitve, predvsem pa je potreben **čas** (Lešnik, 2007, str. 1). Ravno časa pa dostikrat ni, zato morda tudi toliko poskusov sprememb kulture ostane nerealiziranih ali pa so sploh neuspešni. Poleg tega je ena stvar doseči spremembo, potem je potrebno to spremembo tudi obdržati in v tej smeri nadaljevati, pogosto pa je ravno to najtežje.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU TIB TRANSPORT d.d.

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje TIB Transport d.d. ima sedež v Ilirski Bistrici in je l.2007 praznovalo 60 letnico svojega obstoja. Ukvarja se z prevozi naftnih derivatov, kemikalij, saj in je danes med največjimi cestno prevozniki v Sloveniji. Po razpadu Jugoslavije se je podjetje moralo preusmeriti na druge trge, v tem času pa so se dogajale tudi notranje reorganizacije in spremembe lastništva. Podjetje že kar nekaj let skuša »izplavati« iz težav, a kot kaže, mu to ne uspeva najboljšo. Bolj natančno sem podjetje predstavila v prilogi 11.

3.2. PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU

V letih po razpadu SFRJ se je podjetje TIB Transport ukvarjalo z velikimi problemi, saj je izgubilo precejšen del svojega trga. Lahko bi rekli, da se je v teh letih borilo za preživetje. V to smer so bili usmerjeni skoraj vsi napor, saj je poslovanje na evropskem trgu zahtevno in konkurenca zelo močna.

V razmerah svetovne globalizacije, vstopa Slovenije v EU, postaja jasno, da podjetja, torej tudi podjetje TIB Transport, lahko iščejo svojo konkurenčno prednost predvsem v ljudeh, v svojih zaposlenih. Po poslovnih rezultatih podjetja za l.2006 je kazalo, da so morda največje težave mimo, da se je podjetje nekako »pobralo«. Zato sem smatrala, da bi bilo ne samo

zanimivo, ampak tudi koristno, ko bi ugotovili, kakšna je organizacijska kultura v podjetju, ali je skladna z vizijo in strateškimi cilji podjetja.

Ko sem to v podjetju predlagala, je kazalo, da je tudi vodstvo zainteresirano. Dovolili so mi opraviti anketo, obljubili pomoč pri izpeljavi izpolnjevanja vprašalnikov, na žalost pa se je tukaj tudi vsa njihova zainteresiranost končala.

Tako sem lahko analizo na podlagi vprašalnikov opravila samo za režijo. Sicer bi, če bi privolila na predlog, da vodje razdelijo vprašalnike nekaterim ljudem (omejeno število zaposlenih po njihovi izbiri), morda lahko pridobila vzorčno število izpolnjenih vprašalnikov tudi za delavnico in voznike. Vendar sem mnenja, da ti rezultati ne bi bili objektivni, torej bi pomenili ravno toliko, kot če jih nimam.

Zato sem se odločila, da opravim podrobno analizo samo za področje režije. Ob analizi rezultatov za režijo, sem poskušala sklepati, ali bi ti rezultati ustrezali tudi za delavnico in za voznike. To sklepanje sem podkrepila z pogovori z zaposlenimi na teh področjih, z opazovanjem in z poznavanjem razmer v podjetju, saj sem tudi sama zaposlena v tem podjetju. Čeprav mnogi avtorji razprav o organizacijski kulturi menijo, da zaposleni ne opazijo stvari, ki se jim zdijo samoumevne, sem si stvari poskušala razlagati na podlagi vprašalnika, tako da sem v pogovorih z drugimi zaposlenimi iskala odgovore na vprašanja v vprašalniku. Menim, da je bilo dejstvo, da sem v podjetju zaposlena, prej prednost kot slabost.

3.3. METODA RAZISKAVE

Kot metodo preučevanja sem izbrala anketo s pomočjo vprašalnika, poleg tega pa še intervjuje in opazovanje. Skozi proces analize se je pokazalo, da so bili ravno pogovori in opazovanje bolj uporabni kot vprašalniki, saj podjetje očitno še ni na stopnji, ko bi bilo zainteresirano za temeljito preučevanje organizacijske kulture.

Sam proces preučevanja sem začela s *pripravljalnimi deli*, nadaljevala z *izbiro in pripravo vprašalnika*, sledilo je *zbiranje odgovorov* in na koncu je bila seveda *analiza odgovorov*.

3.3.1. PRIPRAVLJALNA DELA

Najprej sem se dogovorila z direktorjem podjetja, da mi je sploh dovolil izvajanje ankete. Seznanil je ostale člane vodstva z izvajanjem projekta in jim naročil, naj sodelujejo pri izvajanju oz. razdeljevanju vprašalnikov. Na podlagi tega sem se z vodji področij dogovorila, kam in kako bomo postavili vprašalnike, da jih bodo vsi zaposleni lahko izpolnili.

3.3.2. IZBIRA IN PRIPRAVA VPRAŠALNIKA

Izbrala sem vprašalnik Cameron-a in Quinn-a, imenovan OCAI vprašalnik (1999, str. 20), oz. merilni instrument organizacijske kulture (priloga 12), ker sem sklepala, da bodo tipi kulture,

kot jih definirata Cameron in Quinn ustrezni za preučevano podjetje. Za ta vprašalnik sem se odločila tudi zato, ker je vanj vključeno več dimenzij organizacijske kulture. Omogoča nam, da lahko precej objektivno določimo kakšna je oz. v kateri tip kulture sodi organizacijska kultura preučevanega podjetja.

S tem vprašalnikom lahko ocenimo kakšna je obstoječa kultura in kakšno bi zaposleni želeli. Ocenimo lahko skladnost organizacijske kulture z vizijo in strateškimi cilji podjetja, tako v celoti, kot tudi po posameznih sklopih vprašalnika. Sam vprašalnik je namreč razdeljen na šest sklopov in sicer na sklope, ki predstavljajo *splošne karakteristike podjetja*, kakšen je *stil vodenja*, kakšni so *sistemi ravnanja z zaposlenimi*, kaj je »lepilo« *organizacije*, kateri so *strateški poudarki podjetja* in kaj so *kriteriji uspeha* v podjetju.

V vsakem sklopu so štiri trditve, A, B, C in D, ki predstavljajo določen tip organizacijske kulture. Tako *A* predstavlja *kulturo klana*, *B* *kulturo adhoc*, *C* *kulturo trga* in *D* *kulturo hierarhije*. Zaposleni v vsakem sklopu razdelijo 100 točk med te štiri trditve (A, B, C, D), največ tisti trditvi, ki jim je najbližja. To ponovijo trikrat in sicer za tri obdobja.

V vprašalnik sem namreč vključila tri razdobja: **obdobje pred prevzemom** podjetja s strani družbe Viator & Vektor, **sedanje obdobje** in **prihodnje obdobje**. Na ta način sem želela ugotoviti kakšna je bila organizacijska kultura pred prevzemom, kakšna je dejanska kultura sedaj in kakšno kulturo bi si zaposleni želeli v prihodnje.

Ker sem takrat, ko sem pripravljala vprašalnik mislila, da bom dobila vrnjenih več izpolnjenih vprašalnikov, sem v vprašalnik vključila tudi nekaj demografskih vprašanj za bolj natančno analizo. Tako vprašalnik vsebuje tudi vprašanja o *spolu* zaposlenega, o *področju dela*, *koliko let so zaposleni v podjetju* in kakšna je njihova *izobrazba*. Glede na zelo majhno število izpolnjenih vprašalnikov s strani zaposlenih v delavnici in voznikov, ki bi jih lahko uporabila za analizo, se mi ni zdelo smiselno delati analize po demografskih vprašanjih.

3.3.3. ZBIRANJE ODGOVOROV

Pripravljeno je bilo 174 vprašalnikov skupaj z navodili za izpolnjevanje:

- 123 za področje Transport (109 + 14 za režijo)
- 42 za področje Logistike (36 + 6 za režijo) in
- 9 v skupnih službah.

Vprašalnike sem povsod v režiji razdelila sama. Za zaposlene v delavnici in za voznike so bili vprašalniki postavljeni na vidno mesto. Tam bi jih lahko vzeli in izpolnili ter jih nato odložili v zato pripravljene škatle, ki so bile poleg vprašalnikov, tako da je bila anonimnost zagotovljena.

Kot sem že omenila, je bilo s strani zaposlenih v delavnici in voznikov izpolnjenih zanemarljivo število vprašalnikov. Na žalost se je pokazala vsa apatija zaposlenih, ki so že več let v situaciji, ko ne vedo, ali bodo naslednji mesec še imeli zaposlitev in vsa nezainteresiranost za vse, kar ni nujno in obvezno ali kar ni plačano.

Dobila pa sem zadostno število izpolnjenih vprašalnikov od zaposlenih v režiji. Od 29 zaposlenih, sem dobila 20 vprašalnikov, ki so bili pravilno izpolnjeni in te sem lahko upoštevala v nadaljnji analizi. 9 vprašalnikov ni bilo uporabnih iz različnih vzrokov. Nekaj jih ni bilo izpolnjenih v celoti, nekaj jih je ostalo neizpolnjenih zaradi odsotnosti zaposlenih, par zaposlenih pa je odkrito povedalo, da ne želijo izpolniti vprašalnika.

3.4. ANALIZA ODGOVOROV

Analiza OCAI vprašalnika se začne z seštevanjem točk po posameznih alternativah A, B, C in D. Najprej seštejemo točke za alternativo A iz vseh izpolnjenih vprašalnikov (v mojem primeru 20). Vsoto delimo z 6, ker imamo šest sklopov vprašanj in tako dobimo povprečje za alternativo A za posameznika. Enako naredimo še za alternative B, C in D. Naslednji korak je, da tako dobljeno povprečje za posameznika za alternative A, B, C in D, delimo z 20 (ker je to v mojem primeru število izpolnjenih vprašalnikov) in tako dobimo povprečno vrednost za vsako od alternativ.

Enak postopek sem ponovila za vsako posamezno obdobje, ki je bilo na vprašalniku, torej za obdobje »pred prevzemom«, za »sedaj« in za »želeno« kulturo oz. za prihodnje obdobje. Iz podatkov lahko razberemo, ali je katera od tipov kultur bolj izrazita in kako se to spreminja po obdobjih. Za boljšo preglednost iz dobljenih povprečij (priloga 13) narišemo graf (slika 3).

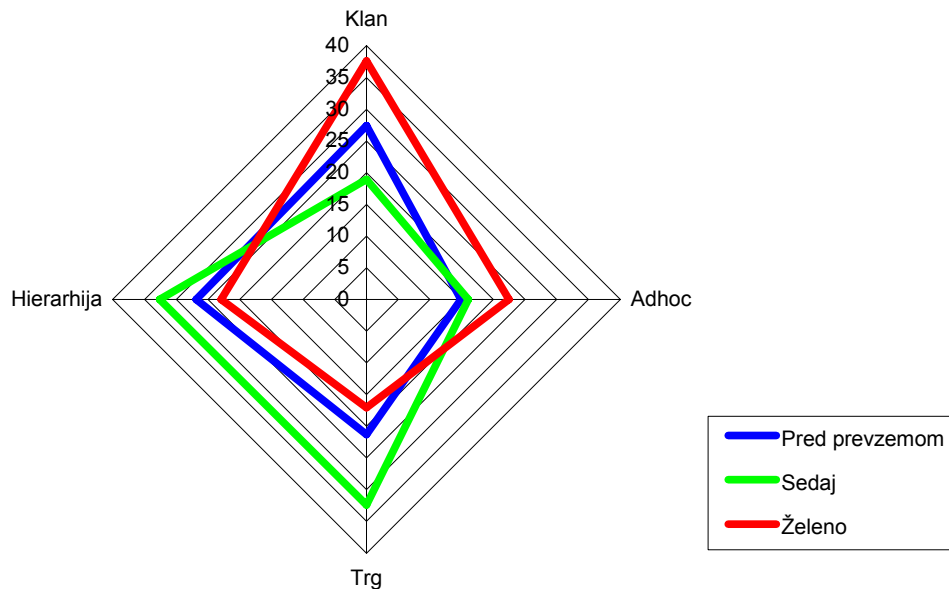
3.4.1. TIP ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU

Kot je razvidno iz grafa (slika 3) »sedaj« v podjetju ni ene prevladujoče kulture. Izstopata namreč dve in sicer **kultura trga** in **kultura hierarhije**. Da je močna kultura trga lahko razumemo, kajti podjetje se je v zadnjih letih, kot sem že omenila, spopadalo z težavami kot so izguba trga bivše Jugoslavije, prilagajanje na nove razmere in s tem tudi na močno konkurenco in bojem za svoj tržni delež. Vse to ima za posledico, da je v podjetju pomembno, da je delo dobro opravljeno. Usmerjeni so v doseganje ciljev, pozicioniranje v novih razmerah in na novih trgih. Tako bi podjetje doseglo vsaj nekaj stabilnosti in kontrole nad lastnim položajem (Rezultati lastne ankete, 2007).

Skoraj popolnoma enako močna je tudi kultura hierarhije. To pomeni, da je delo zelo formalizirano, zaposleni se morajo držati pravil. Delo organizirajo in koordinirajo v glavnem vodje in tako poskrbijo, da delo poteka tekoče. Deloma je to posledica preteklosti, deloma pa posledica razmer, ki sem jih opisala. Ker je pomembno, da je delo opravljeno, je najbolj enostavno, če se vsi držijo pravil in postopkov, ki so preizkušeno že dali ustrezne rezultate. Pri tem je tudi pomembno, da je podjetje poskušalo čimbolj zmanjševati stroške, kar spet

pripelje do tega, da so pomembna pravila, torej kdo, kdaj in kako. Na ta način je najmanj zapletov in ni potrebno, da bi se posebej ukvarjali ne z zaposlenimi, ne z samim delom, ki mora biti opravljeno, saj vsi vedo, kaj morajo storiti, kako in do kdaj (Rezultati lastne ankete, 2007).

Slika 3: Tip organizacijske kulture v podjetju TIB Transport



Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Graf je narejen na podlagi rezultatov ankete opravljene pri zaposlenih v režiji, vendar bi na podlagi intervjujev in poznavanja razmer lahko sklepala, da velja za celo podjetje. Kajti vse zgoraj opisano velja tako za zaposlene v režiji, kot tudi v delavnici in za voznike. Delo mora biti opravljeno pravočasno, dobro in brez posebnih pripomb.

3.4.2. PRIMERJAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE »PRED PREVZEMOM«, »SEDANJE« IN »ŽELENE« KULTURE

Tudi za obdobje »pred prevzemom« vidimo, da ni bilo ene same izrazite kulture, temveč sta tudi takrat prevladovali dve (slika 3). Prva kultura, ki je bila precej močna v obdobju »pred prevzemom«, je za razliko od sedanjega obdobja, ko je močna kultura trga, **kultura klana**. To me ni presenetilo, kajti glede na to, da sem zaposlena v podjetju že 28 let, tudi sama opazim to razliko. Kot kažejo tudi rezultati, so zaposleni - tudi tokrat sklepam, da enako velja za zaposlene v delavnici in za voznike in ne samo za režijo - svoja delovna mesta v preteklosti zaznali kot dosti bolj prijazna kot sedaj. Bolj so se čutili povezane med seboj, večja je bila pripadnost podjetju.

To je tudi razumljivo, saj s prevzemom podjetja s strani Viator & Vektorja preide lastništvo v druge, s strani zaposlenih »tuje« roke. Lastniki postanejo tujci, ki so nekje drugje, nimajo

kontakta z zaposlenimi, vodstvo podjetja pa v glavnem samo izvaja direktive, ki jih dobi od lastnikov iz Ljubljane.

Druga kultura je bila tudi pred prevzemom **kultura hierarhije**. Tudi to ni presenetljivo, saj je v preteklosti še bolj vse temeljilo na pravilih in natančno določenih postopkih. Jasno so bila določena mesta kamor je kdo spadal in točno se je vedelo, kdo mora kaj narediti, pa tudi kaj se sme oz. kaj je še dovoljeno in kaj se ne sme.

Kot je razvidno iz grafa (slika 3), je **kultura klana** tista »**želena**« kultura s strani zaposlenih. To si lahko razlagamo tako, da zaposlenim v sedanjem obdobju manjka ravno tiste povezanosti in pripadnosti, ki je bila včasih tako značilna za podjetje. Kot vidimo, se sicer zavedajo, da je potrebno tudi prilagajanje in borba za trg, da brez pravil ne gre, vendar dajejo prednost kulturi klana. Ker zaposleni niso ravno mladi, kot je razvidno iz povprečne starosti v podjetju, ki znaša več kot 45 let (glej prilogo 11, tabelo 5), bi lahko rekli, da so tudi malo nostalgični in si želijo večje povezanosti, bolj prijaznih odnosov in da še vedno dajejo velik pomen tradiciji (Rezultati lastne ankete, 2007).

3.5. SKLADNOST ORGANIZACIJSKE KULTURE

Skladnost organizacijske kulture pomeni, da vsi različni vidiki organizacijske kulture pokažejo enak tip kulture. Če to drži, torej če je organizacijska kultura v podjetju TIB Transport skladna ali ne, bom ugotovila z analizo rezultatov ankete po posameznih sklopih vprašanj iz vprašalnika. Tabele po obdobjih, ki so podlaga za grafe po posameznih sklopih, so v prilogi 14.

3.5.1. ANALIZA PO POSAMEZNIH SKLOPIH VPRAŠANJ

3.5.1.1. SPLOŠNE KARAKTERISTIKE PODJETJA

V tem prvem sklopu (slika 3, priloga 15) je za **sedanjost** daleč največ točk dobila **kultura trga**. Zaposleni zaznavajo podjetje kot izrazito tržno usmerjeno, kjer je pomembno, da je delo opravljeno pravočasno in pravilno. Ker je naslednja kultura po točkah kultura hierarhije, čeprav ima precej točk manj kot kultura trga, je tudi jasno, da so naloge zaposlenih in delovni postopki za izvajanje teh nalog, precej formalno določeni.

V **preteklosti** so zaposleni zaznali podjetje kot dosti bolj prijazno, kjer so si ljudje bolj zaupali in si bili pripravljene pomagati. Čeprav je tudi takrat veljalo, da je za podjetje pomembno, da je delo kvalitetno opravljeno, je bilo to za zaposlene kot kaže bolj sprejemljivo, ker sta bili obe kulturi, torej **kultura trga** in **kultura klana** skoraj izenačeni.

Glede **želene** kulture je najmočnejša **kultura klana**, torej bi si zaposleni želeli, da bi bilo podjetje bolj prijazno do njih. Za to so pripravljene sprejeti tudi tveganja, ki so skoraj nujna v

današnjem času, ki zahteva dinamično in prilagodljivo poslovanje (Rezultati lastne ankete, 2007).

3.5.1.2. STIL VODENJA

Tudi pri vprašanih tega sklopa izstopa za **sedanjost** z velikim številom točk **kultura trga**, vendar je takoj za njo **kultura hierarhije** (slika 4, priloga 15). To se povsem sklada z ugotovitvami iz prvega sklopa vprašanj, da so naloge zaposlenih zelo formalno določene. Jasna je hierarhična struktura v podjetju in zaposleni se morajo tega držati in delo pravočasno in kvalitetno opraviti, brez posebnih možnosti, da bi o nalogah lahko kakorkoli razpravljali.

Zanimivo je, da pri stilu vodenja prevlada **kultura hierarhije** ne samo v **preteklosti**, temveč da si zaposleni to želijo tudi v **prihodnosti**. Glede zelene kulture je pri stilu vodenja precej močna tudi **kultura klana**, kar pomeni, da si zaposleni želijo, da vodje z njimi ravnajo korektno in jim svetujejo.

Ker pa je vseeno najmočnejša kultura, ki bi si jo zaposleni želeli ravno kultura hierarhije, lahko to razlagam s stališča, da zaposleni v podjetju niso ravno mladi (Rezultati lastne ankete, 2007). Kot je razvidno iz podatkov v predstavitvi podjetja, je povprečna starost zaposlenih več kot 45 let (priloga 11, tabela 5), to pa pomeni, da so vajeni delati po navodilih, formalnih pravilih in se držati ustaljenih postopkov. Zato se neradi ali celo s težavo prilagajajo novim delovnim nalogam, novim pogojem, skratka drugačnemu načinu dela. Vsi so končali svoje izobraževanje in preživeli svoja najboljša leta v podjetju še pred informacijsko dobo in dobo računalnikov. Zato prihaja do negodovanja ali celo odklanjanja novih nalog in včasih do velikih problemov, ko prihaja do notranjih reorganizacij.

3.5.1.3. SISTEMI RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI

V tem sklopu vidimo, da se sklada s prejšnjima sklopoma v tem, da je precej močna **kultura hierarhije**, tako **sedaj**, kot v obdobju **pred prevzemom** (slika 5, priloga 15). Vendar pa je tako za preteklost, kot za sedanjost enako močna **kultura klana**, predvsem pa ta kultura močno prevladuje kot **zelena** kultura, čeprav je tudi kultura hierarhije precej močna. Kultura trga, ki je bila v prvih dveh sklopih vsaj v sedanjosti najmočnejša, je v tem sklopu šele na tretjem mestu, glede zelene kulture pa celo najmanj zaželena (Rezultati lastne ankete, 2007).

Zaposleni si torej želijo sodelovanja tako med seboj kot med seboj in nadrejenimi. V sedanjosti je izrazito tudi, da zaposleni razumejo sedanje stanje tako, da si vodstvo želi predvsem čim manj konfliktov in je nekako zadovoljno z obstoječim, kar je bilo še bolj izrazito v preteklosti. Reševanje konfliktov vsekakor ni cilj vodstva. Čeprav so problemi in nesoglasja nedvomno prisotni, so v razmerah, ko se morajo vsi ali vsaj večina zaposlenih držati pravil, ti konflikti potisnjeni »pod preprogo« in tako se vodstvo lahko obnaša, kot bi jih ne bilo. Kar pa gotovo ne drži, saj je med zaposlenimi veliko nezadovoljstva.

3.5.1.4. »LEPILO ORGANIZACIJE«

Ta sklop je spet v skladu s prvima dvema v tem, da sta najmočnejši kulturi v **sedanjosti kultura trga** in **kultura hierarhije**. Vendar je kultura hierarhije močnejša od kulture trga, kar ni v skladu s prvima dvema sklopoma, kjer je kultura trga močnejša. Je pa glede tega ta sklop v skladu z sklopom vprašanj o sistemih ravnanja z zaposlenimi. Tudi glede **zelene** kulture se sklada z prejšnjimi sklopi, ko je z izjemo sklopa o stilu vodenja, najmočnejša **kultura klana** (slika 6, priloga 15). Vendar je tudi pri stilu vodenja ta kultura takoj za kulturo hierarhije (Rezultati lastne ankete, 2007).

V celoti gledano, bi lahko rekla, da se ta sklop sklada z ugotovitvami v prejšnjih sklopih. V sedanjem obdobju so najpomembnejša pravila in izogibanje nepredvidljivim situacijam, seveda ob doseganju ciljev. Zaposleni pa si želijo kar je v preteklosti že bilo prisotno, da bi bilo v podjetju več zaupanja, sodelovanja, lojalnosti in občutka pripadnosti.

3.5.1.5. STRATEŠKI POUČENKI

Tudi ta sklop je v skladu s prejšnjimi. V **sedanjem** obdobju je najmočnejša **kultura hierarhije**, za njo je po točkah kultura trga, **zelena** kultura pa je z velikim naskokom **kultura klana** (slika 7, priloga 15).

Zanimiva je v tem sklopu slika za **preteklost**, saj so tu vse štiri kulture precej izenačene. Videti je, da so zaposleni v preteklost videli podjetje kot takšno, ki skrbi za razvoj zaposlenih, kjer se ceni zaupanje in sodelovanje. Ob tem se istočasno išče nove priložnosti, saj je pomemben tudi uspeh na trgu. Predvsem pa je podjetje veliko dalo na stabilnost (Rezultati lastne ankete, 2007).

Kot kažejo rezultati, zaposleni zdaj zaznajo podjetje predvsem kot takšno, ki si želi stabilnost in trajnost. To je razumljivo, saj se je podjetje po izgubi precejšnjega dela svojega tržišča, borilo za obstanek in bi si vsi želeli končno nekaj stabilnosti in gotovosti.

Vendar to ni tisto, kar si zaposleni želijo za prihodnost. Pogrešajo skrb za razvoj zaposlenih, želijo si, da bi bilo zaupanje in sodelovanje bolj cenjeno. V izobrazbeni strukturi vidimo (priloga 11, tabela 4), da sta bila razvoj in izobraževanje zaposlenih zelo zapostavljena. Ne samo, da podjetje ne zaposluje mladih kadrov, tudi za spodbujanje in podporo razvoju in izobraževanju že zaposlenih ni bilo potrebnih sredstev, pa verjetno tudi pravega interesa s strani vodstva ne.

3.5.1.6. KRITERIJI USPEHA

Tudi v tem sklopu rezultati ne odstopajo od rezultatov v prejšnjih sklopih. V **sedanjem** obdobju sta najmočnejši **kulturi trga** in **hierarhije** (slika 8, priloga 15). Zanimivo je, da sta

bili ti dve kulturi najmočnejši tudi v obdobju **pred prevzemom**, kar pomeni, da so se kriteriji uspeha še najmanj spremenili, saj sta v primerjavi s preteklostjo ti dve kulturi samo še bolj izraziti (Rezultati lastne ankete, 2007).

Ti rezultati so popolnoma v skladu s cilji podjetja, ki želi biti vodilno v državi na področju prevozov nevarnih snovi. Pri tem je zelo pomembno, da so prevozi opravljeni pravočasno, varno in zanesljivo, glede na razmere pa so seveda pomembni tudi čim nižji stroški. Torej je v tem sklopu vizija podjetja popolnoma v skladu s tem, kako zaposleni zaznavajo, kaj je podjetju pomembno.

Tudi glede **zelene** kulture sta ti dve kulturi, torej **kultura trga** in **kultura hierarhije** močni, poleg teh dveh pa je enako močna tudi **kultura klana**. Zaposleni želijo, da je podjetje uspešno na področju kjer deluje, vendar da bi obenem bolj skrbelo za izobraževanje in razvoj zaposlenih. To je bilo razvidno že v prejšnjem sklopu o strateških poudarkih podjetja. Želijo, da bi podjetje štelo za uspeh tudi izpopolnjevanje in razvoj svojih zaposlenih.

3.5.2. UGOTOVITVE ANALIZE PO SKLOPIH VPRAŠANJ

Kot sem po posameznih sklopih ugotovila, v podjetju v glavnem prevladujeta **kultura trga** in **kultura hierarhije**. Lahko rečem, da je organizacijska kultura v tem pogledu **skladna** z vizijo podjetja, čeprav to ni tisto, kar si zaposleni želijo. Je pa takšna organizacijska kultura v sedanjem času razumljiva glede na vse, kar se je dogajalo podjetju in s podjetjem.

Očitno je, kako zaposleni ustvarjajo kulturo in kako ta spet potem vpliva nanje. Že nekajkrat omenjena izguba trgov in iskanje novih, konkurenca, spremembe lastništva, ob vsem tem ne preveč spodbudna izobrazbena in starostna struktura, vse to najbrž tudi ne dopušča kaj dosti drugih možnosti. Glede zelene organizacijske kulture sicer prevladuje kultura klana, v dveh sklopih pa se dopolnjuje s kulturo hierarhije.

Tako za obdobje »pred prevzemom«, za »sedanjost«, kot tudi za »prihodnost«, se analize po posameznih sklopih vprašanj skladajo z splošno ugotovitvijo organizacijske kulture v podjetju.

Analizo sem naredila na podlagi izpolnjenih vprašalnikov s strani režije, vendar na podlagi pogovorov, opazovanja in poznavanja razmer v podjetju, lahko sklepam, da ugotovitve veljajo za celotno podjetje. Morda bi bilo nekaj razlike pri vprašanjih o stilu vodenja s strani voznikov. Ti so namreč kar zadeva disciplino in pravila, poglavje zase, zato verjetno ne bi bila zelena kultura hierarhije. Vozniki namreč najraje sami postavljajo pravila. Za druge sklope pa mislim, da rezultati ne bi odstopali ne s strani voznikov, ne zaposlenih v delavnici.

3.6. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU

Čeprav je organizacijska kultura v podjetju za sedanje obdobje precej skladna z vizijo podjetja, to ni tista kultura, ki bi si jo zaposleni želeli. Posledica je, da zaposleni ne delajo tako dobro, kot bi lahko in podjetje ne izkoristi potenciala, ki ga ima v ljudeh.

Da bi prišli sedanja in želena kultura bližje ena k drugi, bi moralo vodstvo narediti določene spremembe. Predvsem bi moralo biti vodstvo zainteresirano, da ugotovi, kakšna sploh je kultura v podjetju in kakšno si zaposleni želijo. Do sedaj te zainteresiranosti ni bilo. Morda je še prekmalu, da bi se ukvarjali s stvarmi kot so organizacijska kultura, saj so se zadnja leta ukvarjali predvsem s tem, da je podjetje preživel. Ob vsem tem so nastopile še spremembe v lastništvu. Zadnja je bila v drugi polovici l.2007, ko se je spet zamenjal lastnik družbe. Tokrat je podjetje prešlo v zasebne roke in vprašanje je, kakšne bodo prioritete novega lastnika. Močno pa dvomim, da se bo v kratkem ukvarjal z organizacijsko kulturo podjetja.

Vendar mislim, da se bodo lastniki in z njimi vodstvo podjetja prej ko slej morali ukvarjati tudi s tem problemom, če bodo želeli, da zaposleni dobro in kvalitetno opravljajo svoje delo. Podjetje namreč ni nekaj abstraktnega, podjetje so ljudje. In če želi podjetje res postati uspešno in vodilno na svojem področju, se bo moralo ukvarjati tudi z ljudmi.

Podjetje ima na voljo več načinov, kako doseči ali se vsaj približati željeni kulturi. Pri organizacijski kulturi je spreminjanje dolgotrajen proces, vendar pa podjetje lahko tudi kratkoročno **prilagodi** oz. **približa** sedanjo kulturo kulturi klana, ki bi jo zaposleni želeli.

Čeprav tržna organizacijska kultura ustreza viziji podjetja in s tega vidika ni potrebno sprememb, bi podjetje lahko doseglo boljše uspehe, saj bi bili zaposleni bolj prizadevni, bolj bi se trudili, tudi odrekanja bi lažje prenesli, če bi se čutili bolj povezane s podjetjem.

Zaposleni sicer želijo pri svojem delu precej natančna navodila, kar je glede na izobrazbeno strukturo in starost zaposlenih tudi razumljivo. Če bi vodstvo to upoštevalo, bi se na ta način lahko izognili konfliktom, do katerih pride ob poskusih drugačne organizacije dela. Pri navodilih pa morajo biti vodje *dosledni*, v nasprotnem delujejo kontraproduktivno.

Ne glede na izobrazbo ali starost je potrebno, da predpostavljeni in vodstvo nasploh, pokažejo zaposlenim, da se njihov trud ceni in spoštuje. Zaposleni bi morali biti bolj seznanjeni s cilji podjetja, če naj bi jih vzeli za svoje. Za vse to je potrebna kvalitetna **komunikacija** in **informiranje**.

Tudi pri **nagrajevanju** je še kar nekaj maneverskega prostora. Še vedno je preveč »uravnilovke«. Če bi bil sistem nagrajevanja dobrega dela in sankcioniranje slabega dela boljši, bi bili tudi delovni rezultati boljši. Nagrajevanje uspešnosti sicer obstaja, vendar v glavnem zaposleni ne vedo kriterijev, ne kdo, niti kdaj so upravičeni do denarne nagrade.

Nematerialno nagrajevanje pa bi bilo na tej stopnji, kjer se podjetje nahaja, za vse zaposlene, razen morda za ožje vodstvo, nesmiselno. Plače so namreč nizke, zato bi zaposlene bolj zanimalo nekaj evrov več pri mesečni plači, kot npr. pohvale.

Obstaja seveda še ena možnost, ki je bolj dolgoročna. Lahko se z **novimi, mladimi kadri ustvari novo, drugačno kulturo**. Ta kultura bi verjetno vsebovala tudi precej značilnosti kulture trga, ki je glede na vizijo in tudi dejavnost podjetja kar prava, vendar bolj v kombinaciji z kulturo klana in z več elementi kulture adhoc. To bi pomenilo več fleksibilnosti in prilagodljivosti. Kulture hierarhije, ki je zdaj tako močna, si namreč ne želijo niti ljudje, ki so zdaj zaposleni, pa tudi za mlade, ambiciozne kadre ni nič kaj privlačna. Ta kultura daje premalo svobode in možnosti za iniciativo, kaj šele, da bi govorili o delegiranju odgovornosti in sodelovanju zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Mladi pa imajo radi izzive, raje prevzemajo tveganja in iniciativo, kot da bi se strogo držali pravil.

Za podjetje je glede na njegovo starostno in izobrazbeno strukturo nujno, da začne razmišljati o novih kadrih. Dobre in strokovne kadre se namreč ne pridobi čez noč. Svojih štipendistov nima, sredstev, da bi privabili zunanje, pa vsaj do zdaj ni bilo. Zaenkrat se v zadnjih nekaj letih samo zamenjuje direktor, medtem ko ostaja vse ostalo nespremenjeno.

Za ustrezne ukrepe bi treba najprej opraviti ponovno raziskavo o organizacijski kulturi, seveda, če bi bilo podjetje za to zainteresirano. To bi lahko opravili tudi z anketami, ki bi jih lahko izpeljali na predavanjih zaposlenim o varstvu pri delu in na predavanjih voznikom za pridobitev certifikata ADR (Evropski sporazum o mednarodnem prevozu nevarnega blaga). Celotno raziskavo pa bi dopolnili z opazovanjem reakcij, obnašanjem na sestankih in zunaj njih in s pogovori.

SKLEP

Prihodnost naj bi pripadala podjetjem, ki bodo zadovoljila kupce ne le s kvaliteto, temveč tudi z inovacijami, s katerimi bodo proizvodi in storitve imeli za kupce novo, spremenjeno in večjo vrednost. TQM – celovito obvladovanje kakovosti, učeče združbe, vse to ni več nekaj, kar naj bi bilo nekoč v prihodnosti, ampak je že realnost. Še več, je nujnost, da združba preživi bolj ali manj uspešno na današnjem globalnem trgu ob močni konkurenci.

K uvajanju teh sprememb nedvomno spada tudi poznavanje in upoštevanje organizacijske kulture. Woods (1997) npr. pravi, da združbe same vse bolj ugotavljajo, da gre pri kvalitetnem managementu bolj za spremembe v kulturi združbe, kot za kaj drugega (Ashkanasy et al., 2000, str. 225). Podjetju TIB Transport je uspelo preživeti zadnja težka leta, če pa bo želelo postati uspešno v vseh pogledih, tako da bo zadovoljen lastnik in zaposleni, ga čaka še veliko dela. Čeprav se je pokazala sedanja organizacijska kultura kot skladna s cilji podjetja, pa ni skladna z željami zaposlenih, tako da se zaposleni ne čutijo del

teh ciljev. Iz tega sledi, da jemljejo zaposlitev predvsem kot nujnost za preživetje in da podjetje od njih ne dobi vsega, kar bi lahko.

Čeprav je v viziji podjetja navedeno, da je eden izmed ciljev tudi to, da bi ustvarili prijazno delovno okolje za zaposlene in jih motivirali za dobro in kvalitetno delo, obstaja zaenkrat velika vrzel med poslovnimi cilji podjetja in tem, kako posameznik zaznava smisel lastnega dela. Če pa so vizija in poslanstvo podjetja le besede na papirju, potem je njihov učinek kvečjemu kontraproduktiven, saj nažirajo zaupanje (Ustvarjanje vizije in poslanstva, 2007). Pomembno je, da h kreiranju vizije in poslanstva prispevajo svoj del tudi zaposleni, ker bodo tako čutili, da prispevajo k uspešnosti podjetja in da je njihovo delo cenjeno.

Oguljena fraza »ljudje so naše največje bogastvo«, je res samo fraza, saj so med teorijo kako naj bi bilo in tem kakšne so stvari v resnici, precejšnje razlike. Še vedno so ljudje v podjetju nepomembni, važne so finance in zmanjševanje stroškov. J. Kotter (1995), harvardski profesor, je preučeval 200 podjetij v 20-tih panogah ameriškega gospodarstva. Ugotovil je, da imajo podjetja z močno in prepoznavno kulturo štirikrat hitrejšo rast prihodka in da so ustvarila sedemkrat več delovnih mest, vrednost njihovih delnic pa je naraščala dvanajstkrat hitreje. Vseeno pa se management podjetij raje ukvarja z materialnimi in finančnimi dejavniki poslovanja, organizacijska kultura pa je še vedno zapostavljena kot dejavnik, ki vpliva na uspešnost podjetij (Manager, september 2003, str. 48).

Število zaposlenih v podjetju TIB Transport se je v nekaj letih prepolovilo, ljudje so v strahu, ne vedo kaj bo jutri. A šele v okolju, kjer so ljudje lahko to, kar so, si zaupajo in sodelujejo, šele takrat prihaja do novih idej in iniciativ, saj se ljudje ne bojijo za preživetje. Takrat so tudi pripravljeni sprejemati spremembe. Tu pa se pokaže vloga vodstva, saj je njegova naloga, da odstranjuje razloge za strah pred preživetjem.

Do sprememb bo v podjetju TIB Transport moralo priti, kajti s takšno starostno in izobrazbeno strukturo podjetje nima kdo ve kako svetle prihodnosti. Novi kadri bodo prinesli spremembe, še posebno, če bodo prišli od zunaj, torej če jih podjetje privabi od drugod. V kolikor zaposleni ne bodo pripravljeni na to, bo prihajalo do konfliktov in zavračanja vsega drugačnega, trpela pa bo kakovost dela.

Zaenkrat ne kaže, da bi kogarkoli v podjetju skrbelo ali da jih kakorkoli sploh zanima organizacijska kultura. Upam, da ne bo ostalo pri tem, da bi bil lastnik in vodstvo zadovoljni že s tem, da lahko napišejo, da je podjetje vodilno v Sloveniji v prevozu nevarnih snovi. Dobro bi bilo, da bi to dopolnili tudi tako, da bi podjetje postalo »dobro« podjetje tudi za svoje zaposlene, pa naj so to sedanji zaposleni ali pa morda prihodnji. Vsak, kdor dela in se trudi da kvalitetno opravlja svoje delo, rad vidi, da se to prizna, ceni in primerno nagradi. Za kakršnekoli spremembe se bo pač lastnik odločil, razen seveda, če podjetja ne zapre, vse ostalo se ne bo zgodilo čez noč. Spreminjanje namreč traja in bližnjice ne prinesejo uspeha.

LITERATURA

1. Alvesson M.: Understanding Organizational Culture. Thousand Oaks : Sage Publications, 2000. 214 str.
2. Ashkanasy Neal M., Wilderom Celeste P.M., Peterson Mark F.: Handbook of Organizational Culture & Climate. Thousand Oaks : Sage Publications Inc., 2000. 629 str.
3. Cameron Kim S., Quinn Robert E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture. B.k. : Addison-Wesley Publishinh Company Inc., 1999. 207 str.
4. Češnovar T.: Merjenje organizacijske kulture in merjenje klime. Inštitut USP [URL:<http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje>], 20.7.2007.
5. Dimovski V., Penger S., Žnidaršič J.: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
6. Gruban B.: HRM je mrtev. Živel HRM! [URL:<http://www.sialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura/index.print.html>], 19. 7. 2007.
7. Gruban: Slovensko društvo za odnose z javnostmi: 7. SKOJ. [URL:<http://www.skoj.si/index.php?id>], 12.10.2007.
8. Heathfield S.: Haw to Cgange Your Culture: Organizational Culture Change. [URL:http://www.humanresources.about.com/od/organizationalculture/a/culture_change.ht], 19.7.2007.
9. Kavčič B.: Uspešna organizacijska kultura. [URL:<http://www.delavska-participacija.com/clanki/IDO30505.doc>], 20.7.2007.
10. Knox Deborah L., Butzel Sandra S.: What is Corporate Culture? [URL:<http://www.lifeworktransitions.com/monster/CorCul.html>], 19.7.2007.
11. Lešnik V.: Pozitivna psihologija na delovnem mestu. Revija Moje delo, januar 2007. [URL:<http://www.revija.mojedelo.com/revija/hrm.asp?showID=473>], 20.7.2007.
12. Lipičnik B.: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
13. Lipičnik B.: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
14. McNamara C.: Organizational Culture. Published by Authenticity Consulting. LLC., 1997. [URL:http://www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm], 19.7.2007.
15. Mesner Andolšek D.: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
16. Mihalič R.: Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime. Ljubljana : Društvo mladih raziskovalcev Slovenije – združenje podiplomskih študentov, 2004, str. 381-389.
17. Rozman R.: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
18. Schein E.: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco : Jossey-bass Publishers, 1999. 199 str.
19. Sušanj Z.: Klima in zadovoljstvo v slovenskih podjetjih – SiOK. 22.5.2006. [URL:<http://www.si.21.com/news.php>], 12.2.2008.
20. Vesel Marjeta T.: Vir konkurenčnih prednosti. Energija. [URL:<http://www.hse.si/filelib/knjiznica/energija>], 20.7.2007.

21. Wirth Ross M.: Bussines Culture.
[URL:<http://entarga.com/startplan/culture.htm>], 19.7.2008.
22. Zatz D.: Organizational Culture. Toolpack Consulting, 1994.
[URL:<http://www.toolpack.com/culture.html>], 19.7.2007.

VIRI

1. Evidence kadrovske službe od l.1999 do l.2007.
2. Kreativno reševanje problemov, Upravljanje sprememb, Kreiranje vrednot, Ustvarjanje vizije in poslanstva.
[URL:<http://www.humus.si/natisni.cgi?>], 19.7.2007.
3. Letna poročila podjetja TIB Transport d.d. od l.1999 do l.2007.
4. Letna poročila podjetja TIB Transport d.d. za kadrovsko področje od l.2002 do l.2007.
5. Mrak S.: Organizacijska klima podjetij se izboljšuje.
[URL:<http://www.zaposlitev.dnevnik.si/aktualno>], 12.10.2007.
6. Organizacijska klima in organizacijska kultura.
[URL:http://www.visoka-sola.com/magistrski/navodila/organizacijsko_vedenje.ppt], 20.7.2007.
7. Računski izkazi podjetja TIB Transport d.d. od l.1999 do l.2007.
8. Samorasla kultura je nevarna. Revija Manager, september 2003.
[URL:<http://www.manager-on.net/show.ptp?id=117592>], 12.10.2007.
9. Spletne strani podjetja TIB Transport d.d.
[URL:<http://www.tib.si>], 19.10.2007.
10. Upravljanje organizacijske kulture.
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/organizacijska-kultura/index.print.html>], 19.7.2007.
11. Vizija poslovanja in strategija razvoja družbe TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica, september 2002.
12. Zadrževanje sodelavcev/Organizacijska kultura. Moje delo – HR Center.
[URL:http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx], 12.2.2008.

PRILOGE

- PRILOGA 1:** Razvoj preučevanja organizacijske kulture
- PRILOGA 2:** Vpliv nacionalne kulture in okolja na organizacijsko kulturo
- PRILOGA 3:** Tipologije organizacijske kulture
- PRILOGA 4:** Nekatera druga razlikovanja organizacijske kulture
- PRILOGA 5:** Tipi organizacijske kulture po Cameron, Quinn-ovi tipologiji
- PRILOGA 6:** Vpliv organizacijske kulture na uspešnost združb
- PRILOGA 7:** Vodstvo in njegova vloga pri oblikovanju ustrezne organizacijske kulture
- PRILOGA 8:** Organizacijska klima in organizacijska kultura
- PRILOGA 9:** Nekatero teorije o spreminjanju organizacijske kulture
- PRILOGA 10:** Organizacijska kultura in zaposleni v združbi
- PRILOGA 11:** Predstavitev podjetja TIB Transport d.d.
- PRILOGA 12:** OCAI vprašalnik z navodili za izpolnjevanje
- PRILOGA 13:** Povprečja za graf: tip organizacijske kulture v podjetju
- PRILOGA 14:** Tabele za grafe po sklopih vprašanj
- PRILOGA 15:** Grafi po sklopih vprašanj

PRILOGA 1

RAZVOJ PREUČEVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Preučevanje organizacijske kulture nikakor ni nekaj, kar bi se pojavilo šele sedaj. Preučujejo jo že dolgo, tako strokovnjaki iz področja sociologije kot tudi iz področja psihologije. Do sredine 70. let je prevladovalo razumevanje organizacijske kulture kot **socialno kulturnega sistema**, kjer so usklajeni formalni in simbolni vidiki združbe. V Veliki Britaniji je v začetku sedemdesetih **B. A. Turner** (Mesner Andolšek, 1995, str. 105) opravil prvo empirično raziskavo in se osredotočil na rituale, obrede, norme in družbene opredelitve, na jezik in komunikacijo. Konec sedemdesetih let, predvsem pa v osemdesetih, se pozornost preusmeri k človeku v združbi. Vzroke je iskati v naglem vzponu in prodoru japonskega gospodarstva in zaostajanju ZDA v tekmi z mednarodno konkurenco.

Preučevanja organizacijske kulture so izhajala iz teze, da je kultura samostojen sistem, ki se razvija ločeno in ne nujno v skladu z socialnim sistemom in formalnimi procesi v združbi. Tako sta se razvili *kognitivna* in *simbolna* usmeritev (Mesner Andolšek, 1995. str. 16-19).

V **kognitivni usmeritvi** je kultura razumljena kot vrsta formalnih spoznanj in vključuje vse, kar mora posameznik vedeti ali verjeti, da lahko deluje v skladu s pričakovanji in zahtevami ostalih članov združbe. Skratka da deluje tako, da je njegovo vedenje sprejemljivo za ostale člane. Združba je razumljena kot družbeni produkt, posameznik pa kot razmišljajoče bitje, ki si pomensko organizira svoj svet in ustvarja pravila, po katerih se obnaša.

Simbolna usmeritev pa kot že sam naziv pove, razume kulturo kot sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih si ljudje razlagajo svoje izkušnje. in potem na podlagi tega tudi usmerjajo svoje delovanje. Znotraj te usmeritve pa so se oblikovale *akcijska perspektiva*, ki poudarja pomen vodstva združbe, še posebno ustanoviteljev, ki so prvi oblikovali simbole, jezik, rituale, verovanja in mite in *interpretativno-akcijska perspektiva*, ki pa jo bolj zanimajo vloge in vzorci delovanja članov združbe. Združbo jemlje kot mrežo z unikatnim vzorcem, ki je posledica zgodovine, raznih situacij s katerimi se je združba soočala in pomenov in razlag, ki so jih tem situacijam dali člani te združbe.

Obstaja veliko raziskav organizacijske kulture. Nekaj sem jih po kronološkem zaporedju predstavila v tabeli 1.

Tabela 1: Pregled nekaterih raziskav organizacijske kulture v svetu

Bernard 1938	je že takrat opozoril, da ima vsaka združba, svoj in drugačen sistem vrednot.
Greetz 1973	je preučeval širše področje kulture.
Silverzweig in Allen 1976	sta prva raziskovala, kako vpliva kultura združbe na njeno poslovanje.
Oucki 1978	poudarja predanost zaposlenih skupni viziji podjetja, kako pomembna je skrb za delavce, pomen humanističnih vrednot in soglasno sprejetih odločitev.
Pettigrew 1979	je pozornost usmeril na krize. Rešitve teh kriz so družbene inovacije, ki se pojavijo v presledkih, vmes pa vlada rutina, rešitev pa postane sčasoma nova rutina.
P. Bate 1984	je avtor ene najzanimivejših raziskav. Preučeval je vpliv organizacijske kulture na reševanje problemov v združbi in ugotovil, da je kultura lahko ovira za spremembe.
Izraeli in Jick 1986	sta preučevala povezavo med organizacijsko kulturo in distribucijo moči. Odklonitvena strategija pove zaposlenim, kakšno je stanje v združbi.
Gagliardi 1986	je ugotovil, da je razvoj posledica dinamičnega procesa skupnega učenja. Kultura namreč ni nekaj statičnega, ampak se spreminja, združba pa se uči samo na osnovi pozitivne izkušnje, medtem ko negativna izkušnja vodi v začaran krog.
Peters in Waterman 1987	sta nadaljevala pristop Gagliardia. Zatrjevala sta, da je ravno kultura tisto, po čemer se razlikujejo visoko uspešna podjetja od tistih manj uspešnih.
Schein 1987	njegovo delo je najbolj celovit poskus obravnave organizacijske kulture; analizira razvojne faze združbe in vlogo vodstva pri nastajanju kulture.
Vanhala in Antikainen 1988	sta ugotovila, da je za nastajanje in oblikovanje kulture pomemben tudi sektor dejavnosti, kamor spada združba.

<p>Joanne Martin 1995</p>	<p>razlikuje tri tradicionalne raziskave kulture, ki so potrebne pri definiciji kulture in sicer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Integracijska perspektiva</i>: ljudje delijo skupne vrednote, norme, ki so jasne in razumljive večini. Slogani, uniforme in obredi so zato, da vzgajajo in uvajajo novo zaposlene. Spremembe prepričanj so redke, saj prevladuje mnenje, da takšna močna kultura prispeva k boljši predstavitvi in večji učinkovitosti podjetja. - <i>Raziskovalna – (diferencijska) perspektiva</i>: v združbi so ljudje iz različnih socialnih okolij in z različno moralno-etično podlago. V združbi imajo različne vloge, ki imajo različno moč, avtoriteto. Zaposleni imajo različne interese in motive, istočasno pa morajo sodelovati, če naj bo združba uspešna in da tudi sami uresničijo svoje cilje. - <i>Fregmentacijska perspektiva</i>, ki pa je sestavljena iz subkultur.
<p>Hofstede 1997</p>	<p>definira kulturo kot kolektivno programiranje mišljenja, ki se izraža na štiri osnovne načine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>simboli</i>, ki imajo za člane poseben pomen; - <i>heroji</i> so vzor določene kulture; - <i>obredi</i> so nujni za kulturo; - <i>vrednote</i>, ki izražajo preferenčna občutja. <p>Vse skupaj pa sestavlja prakso.</p>

Vir: Mesner Andolšek, 1995, str. 107, Ashkanasy et al., 2000, str. 195.

PRILOGA 2

VPLIV NACIONALNE KULTURE IN OKOLJA NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Kako nacionalni kulturni dejavniki vplivajo na organizacijsko kulturo je že l.1980 raziskoval **Hofstede** (Mesner Andolšek, 1995, str. 112). V raziskavo je vključil 50 držav, določil pa je štiri kulturne dimenzije:

- **razlike v moči**: moč je neenakomerno razdeljena, posledice visokega indeksa te razdelitve so večja centralizacija, visoke organizacijske piramide in velike razlike v zasluških;
- **izogibanje negotovosti**: strah pred negotovostjo, zato se posameznik skuša temu izogniti; če je indeks izogibanja visok, so posledice vidne v velikem številu formalnih pravil, večji standardizaciji, uniformiranosti združbe, vodje imajo več nadzora, pripravljeni so manj tvegati, zaposleni pa niso zelo zadovoljni z svojim delom;
- **individualizem ali kolektivism**: pri individualizmu ljudje skrbijo samo zase, medtem ko pri kolektivismu zaposleni pričakujejo, da bo združba skrbela zanje, v zameno pa bodo posamezniki solidarni s skupino; v tem primeru imamo opravka z visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih združbi, občutkom dolžnosti in moralne zavezanosti;
- **določena stopnja maskulinizacije**, kar kaže na to, kako so v družbi razširjene vrednote kot so oblast, denar in materialne dobrine. Pokazalo se je, da je na vodilnih mestih malo žensk in da kariere na delovnem mestu delajo predvsem moški.

Pozneje je Hofstede dodal še peto dimenzijo:

- **dolgoročna usmerjenost nasproti kratkoročni**.

V raziskavi, ki jo je vodil **T. Globokar** (1988), so skušali ugotoviti povezavo med tradicionalno kulturo in načinom organiziranja dela. Prišli so do zaključka, da so v Jugoslaviji, Poljski in Madžarski na eni strani, na drugi strani pa v ZDA, Franciji in Nizozemski imeli podobne organizacijske sheme, ljudje pa so se obnašali in ravnali drugače (Mesner Andolšek, 1995, str. 114).

Laaksoen (1988) je ugotavljal, da vodstvo zaradi industrializacije vnaša nove vrednote, ki se počasi utrdijo, posledično pa se spreminja tudi tradicionalna kultura (Mesner Andolšek, 1995, str. 119).

Inkeles in **Levinson** (1969) sta zaključila, da se vse družbe po svetu srečujejo s tremi vrstami problemov, to pa so *odnos do avtoritete in oblasti, predstava o sebi in prvotne dileme in konflikti in poti, kako jih rešiti* (Ashkanasy et al., 2000, str. 403).

Skratka, vsak model managementa mora upoštevati tudi tradicionalno kulturo, če želi biti uspešen. Pokazalo se je, da je organizacijska kultura v uspešnih podjetjih zmes tradicionalne mentalitete ljudi in novih vrednot in kulturnih predpostavk, ki jih ljudje sprejmejo za svoje.

Če primerjamo nekatere države, vidimo, kako različna kultura in mentaliteta vplivata tudi na organizacijsko kulturo (Schein, 1999, str. 52). Za Japonsko in Kitajsko je značilno, da velja, naj se posameznik podredi družbi. Poudarjena je lojalnost in trdo delo, celo samožrtvovanje. Odločitve so sprejete soglasno, odnosi med zaposlenimi so urejeni. Zaposlitev je navadno do upokojitve in temu primerno je nagrajevanje in napredovanje. Japonska identifikacija s podjetjem je pogojena z vrednotami, ki so globoko zakoreninjene v njihovi kulturi. Vendar pa Ronald Dore (1973) (v Ashkanasy et al., 2000, str. 389), ki je preučeval japonski management meni, da je japonska posebnost bolj pogojena s poznim razvojem ekonomije kot s tradicijo. Brez dvoma pa ima tradicija »samurajev« in budizma močan vpliv na kulturo na splošno, kot tudi na organizacijsko kulturo. Nasprotje vrednotam, ki veljajo za Japonsko in Kitajsko, so seveda ZDA, kjer je tipična individualistična družba, ki poudarja pravice in svobodo posameznika.

Glede na različne moralne vrednote in verska prepričanja v različnih družbah, ki vplivajo tudi na poslovne odločitve, je zanimivo, kako je v nekaterih združbah laž celo sprejemljiva. Različno je pojmovanje časa, tako v nekaterih kulturah velja načelo »čas je denar«, medtem ko v drugih čas jemljejo bolj sproščeno. V latinskih državah npr. točnosti ne pripisujejo prevelikega pomena v nasprotju z severno Evropo, kjer je zamujanje že žalitev. Takšne razlike najdemo tudi glede razumevanja prostora, posledično imamo odprte ali zaprte pisarne. Razdalja med ljudmi, medtem ko komunicirajo, nam pove veliko o formalnosti odnosov, glede na to, kako visoko v stavbi je pisarna, pa lahko sklepamo na to, kako pomembna je oseba, ki ima to pisarno.

Združba z svojim delovanjem in zaposlenimi vpliva na okolje v katerem deluje, ravno tako pa zunanje okolje vpliva na delovanje združbe. Zaposleni namreč vsakodnevno s seboj v združbo prinašajo svoje vloge, ki jih imajo izven združbe, svoje izkušnje, identitete, ravno tako pa odnašajo svoj poklic v zunanje okolje.

Združba mora preživeti v danem okolju. To vpliva na obliko organiziranja in na skupno identiteto zaposlenih. Problem življenjske prioritete postane bistven kulturni element združbe (Schein, 1999, str. 55). Na tej osnovi pa združba določi svoje cilje in naloge ter sredstva za uresničitev teh ciljev.

Odnos združba – okolje določa strategijo in področja, kam se bo združba usmerila (Mesner Andolšek, 1995, str. 75). Tako se lahko usmeri: *k tehnologij, k trgu, ali k politiki*. Kulture se razlikujejo tudi glede na to, kakšen odnos imajo ljudje do okolja. Ta je lahko *dominanten, simbiotičen* ali *pasiven*. Tako je npr. značilno za ameriško kulturo, da ne priznava nič za nemogoče, v takih primerih je potrebno samo več časa za uresničitev tega, medtem ko v azijskih kulturah poudarjajo, da mora biti človek v sožitju z naravo ali pa se ji celo podrediti (Schein, 1999, str. 50). Kot posledico teh razlik imamo tudi različne kulture. Nekateri želijo prevladujoč položaj na trgu, druge pa iščejo tržne niše.

Subkulture, ki se razvijejo znotraj združbe, kar je pogost pojav pri velikih združbah, ki so organizacijsko in geografsko razdeljene na več enot, so bolj prilagojene okolju, v katerem združba deluje. To velja tako v geografskem smislu, kot tudi glede prilagojenosti na specifičen trg, zato je za združbo samo koristno, če zna to prednost izkoristiti (Kavčič, 2007, str. 2).

PRILOGA 3

TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

1. HANDY-JEVA TIPOLOGIJA

Handy je leta 1976 razvil tipologijo, na podlagi katere je razvrstil združbe v štiri različne tipe organizacijske kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 123).

- **Kultura moči**, kjer je moč skoncentrirana v osrednji osebnosti, ta pa jo uresničuje preko majhnega števila ključnih posameznikov v združbi. Vir moči je *kontrola sredstev*, do teh lahko pridejo ostali le z dovoljenjem vodje. Kultura temelji na posamezniku, skupinsko delo je slabo razvito ali pa ga ni. Takšna kultura je značilna za majhne združbe.

- **Kultura vlog**, za katero so značilne lastnosti birokratske združbe, to pa so toga delitev dela, funkcionalna specializacija, sistem pravil in formalni medsebojni odnosi. Vir moči je *položaj*, ki ga ima posameznik. V združbi je močna hierarhija, napredovanje je odvisno od pravil in ne od uspešnosti. To je zaprt sistem, ki je neprilagodljiv in je primeren za združbe v stabilnem okolju.

- **Projektna kultura** ali **kultura nalog**, kjer je poudarek na skupinskem delu, ki je podrejeno cilju. Organizacijska struktura ni fiksna in se spreminja glede na naloge. Medsebojni odnosi so sproščeni, delo temelji na zaupanju. Vir moči je *strokovno znanje*, uspešnost se presoja glede na dosežene rezultate.

- **Kultura osebnosti**, kjer pa je vse podrejeno posamezniku, njegovim interesom in potrebam. Združbo sestavljajo člani, ki imajo približno enako moči.

2. ANSOFF-OVA TIPOLOGIJA

J. Ansoff je leta 1979 oblikoval tipologijo, v kateri razlikuje pet različnih tipov organizacijske kulture (Rozman, 2000, str. 135).

- **Stabilni tip kulture**, za katero je značilno, da so njeni člani introvertirani oz. usmerjeni navznoter in to v preteklost. Ne marajo sprememb, najraje imajo ohranjanje »statusa quo«.

- **Reaktivni tip kulture**, kjer so člani združbe sicer introvertirani, vendar usmerjeni v sedanost, pripravljani so sprejeti le minimalno tveganje pri spremembah.

- **Anticipativni tip kulture**, kjer so člani introvertirani, istočasno pa tudi ekstrovertirani oz. usmerjeni navzven. Pomembno je planiranje in posledično sprejemajo tveganje, ko zaupajo tem načrtom.

- **Eksploativni tip kulture**, kjer so člani ekstrovertirani in iščejo spremembe, želijo akcijo. S spremembami želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti.

- **Uskaljevalni tip kulture**, kjer so člani ekstrovertirani in to v prihodnost, ki jo želijo pričakati pripravljani, še rajši pa bi jo sami oblikovali.

3. DEAL, KENNEDY-JEVA TIPOLOGIJA

Deal in Kennedy sta l.1982 razvila tipologijo, ki temelji na dveh merilih (Rozman, 2000, str. 137). Eno merilo je *dejavnost tveganja*, predvsem poslovnega tveganja na trgu, drugo pa *hitrost povratnih informacij* o uspehu ali neuspehu na trgu. Pri tveganju gre lahko za *veliko ali majhno*, medtem ko je povratna informacija lahko *hitra ali počasna*. Iz tega sta oblikovala štiri tipe organizacijske kulture.

- **Prodajna (poslovna) kultura**, kjer naj bi bilo tveganje relativno majhno, povratna informacija pa hitra. Člani sprejemajo hitre odločitve, radi imajo timsko delo, poudarja se pripadnost združbi. Slabost te kulture je, da se na račun kakovosti daje prednost količini.
- **Špekulacijska kultura**, kjer je veliko tveganje, povratna informacija pa hitra. Vse je podrejeno hitremu zaslužku, zato ima hitrost in kreativnost prednost pred potrpežljivostjo in predanostjo. Pomemben je posameznik, ki želi predvsem uspeh.
- **Procesna kultura**, v kateri je tveganje majhno, povratna informacija pa počasna. Pomembno je opravljati naloge, rezultat ni v ospredju. Takšna kultura je primerna za upravne službe in administracijo. Člani so previdni, malenkostni in natančni, pri odločitvah so počasni.
- **Sistemska kultura**, kjer je veliko tveganja, povratna informacija pa je počasna, kar lahko ogrozi celotno združbo. Odločitve se sprejemajo samo na vrhu, pomembne so izkušnje, zato kariere napredujejo počasi.

4. REIMAN, WIENER-JEVA TIPOLOGIJA

Reiman in Wiener sta l.1988 razčlenila organizacijsko kulturo glede na *vir kulture* in *usmerjenost vrednot* (Rozman, 2000, str. 137). Vir je lahko karizmatična osebnost managerja ali tradicija. Vrednote so lahko usmerjene navzven v okolje, v kupce, ali pa navznoter v povečevanje lastnih dosežkov. Tako lahko ločimo:

- **podjetniško kulturo** s karizmatičnim vodjem in navzven usmerjenimi vrednotami;
- **strateško – poslovno kulturo** dobimo z razvojem podjetniške kulture;
- **elitistično kulturo** z karizmatičnim vodjem in vrednotami usmerjenimi navznoter;
- **šovinistično kulturo**, ki se lahko razvije iz elitistične, ko združba misli, da je najboljša, pri tem pa sprejema sporne odločitve.

5. HOFSTEDE-JEVA TIPOLOGIJA

Hofstede je l. 1990 oblikoval šest dimenzij za razlikovanje organizacijske kulture (Ashkanasy et al., 2000, str. 405).

- kulture **usmerjene v proces** (birokratsko usmerjene), nasproti kulturam **usmerjenim v rezultat** (skrb za rezultate, izdelke);
- kulture **usmerjene v delo** (uspešnost poslovanja), nasproti kulturam **usmerjenim v zaposlene** (skrb za zaposlene);
- kulture **usmerjene v strokovnost** (identifikacija zaposlenih s poklicem), nasproti kulturam **usmerjenim v združbo** (identifikacija z združbo);

- **odprt sistem** kultur, nasproti **zaprtemu sistemu** kultur (odprtost oz. zaprtost za zunanjo in notranjo komunikacijo, s kakšno lahkoto sprejmejo nove člane)
- **strogo kontrolirana** kultura (formalnost in natančnost), nasproti **rahlo kontrolirani** kulturi (neformalno in slučajno);
- **pragmatične** kulture, nasproti **normativnim** kulturam (fleksibilnost proti strogosti glede okolja, v zvezi z strankami, kupci).

PRILOGA 4

NEKATERA DRUGA RAZLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Zanimiva je tudi tipologija, ki jo je podal **Jeffrey Sonnenfeld** (C. McNamara, 2007, str. 1):

- **Akadska kultura**, kjer so zaposleni visoko izobraženi, ki ostajajo v združbi in tam tudi napredujejo, saj združba zagotavlja stabilno okolje. Zaposleni se lahko razvijajo in preizkušajo svoje znanje. Takšne združbe so univerze, bolnišnice in večje korporacije.
- **Kultura baseball –skega tima**, kjer so zaposleni »svobodnjaki« z visoko cenjenimi znanji. So iskani in zlahka dobijo zaposlitev. Takšen tip kulture je značilen za združbe z velikim tveganjem, kot so oglaševanje in združbe, ki se ukvarjajo z investicijami.
- **Klubska kultura**, kjer je za zaposlene najbolj pomembno, da se »vklopijo« v združbo. Navadno zaposleni začnejo na dnu, ostajajo z združbi in v njej napredujejo tudi do visokih položajev. Takšen primer so vojska in nekatere odvetniške firme (v tujini).
- **Trdnjavska kultura**, kjer zaposleni ne vedo, koliko časa bodo imeli zaposlitev. Lahko jih kadarkoli odpustijo, ker so zaposleni v združbah, ki so podvržene velikim reorganizacijam. Takšne združbe so velika avtomobilska podjetja in združbe, ki se ukvarjajo z hranilnimi in kreditnimi posli.

Spet druge dimenzije organizacijske kulture poudarjata naslednja dva modela (Wirth, 2007, str. 1) in sicer **Model tveganja in povratnih informacij** in **Model medčloveške interakcije**, ki loči organizacijsko kulturo na:

- **kulturo moči**, kjer so potrebni močni vodje, ki so radodarni do tistih, ki so jim lojalni;
- **kulturo dosežkov**, ki nagraduje rezultate, delovni timi so samostojni, pravila in struktura služijo sistemu; slabost te kulture je, da lahko pride do zlorabe moči v osebno korist in za politične spletke;
- **podporno kulturo**, v kateri so zaposleni cenjeni kot osebe ravno v tolikšni meri, kot so cenjeni kot delavci; pomembno je razumevanje med zaposlenimi; slabost te kulture pa je, da so zaposleni sicer predani podjetju, vendar premalo usmerjeni navzven;
- **kulturo vlog**, kjer so jasna pravila in odgovornosti, sistem nagrajevanja zagotavlja stabilnost, pravičnost in učinkovitost; slabost so neosebni delovni postopki in zatiranje inovativnosti in ustvarjalnosti.

Organizacijsko kulturo lahko razdelimo še glede na nekatere druge značilnosti (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 16). Tako imamo **prilagodljive organizacijske kulture**, za katere je značilno fleksibilno vedenje, uvajajo se koristne spremembe, sprejemajo tveganje in upoštevajo tako zaposlene kot tudi kupce. Nato so tu še **neprilagodljive organizacijske kulture**, kjer pa ne marajo tveganja in ne sprememb, strategije ne prilagajajo pravočasno glede na zahteve kupcev in konkurence, v takšnih združbah je še vedno preveč birokracije.

Glede na to ali prevladuje *skrb za ljudi ali skrb za posel*, ali je vedenje usmerjeno v *zadovoljevanje potreb ki zadovoljijo, ali pa ravno še zadostujejo* (varnostne potrebe), lahko razdelimo organizacijsko kulturo v tri sklope (Ashkanasy et al., 2000, str. 148):

- **konstruktivna (ustvarjalna) kultura**, kamor spadajo norme dosežkov, norme samoizpolnjevanja, človeške norme, norme opogumljanja in norme druženja;
- **pasivno – obrambna kultura**, kamor spadajo norme strinjanja, odvisnost, izogibanja in konvencionalne norme;
- **agresivno – obrambna kultura**, kamor pa spadajo nasprotujoče norme, norme moči, perfekcionizma in tekmovalne norme.

Organizacijsko kulturo lahko razlikujemo tudi glede na *strukturo združbe* (Rozman, 2000, str. 150). V **mehanični strukturi** se hitreje širijo formalni predpisi in informacije, v **organski strukturi** pa se hitreje širijo vrednote, običaji in simboli. Spet druga delitev je na **vertikalno organizacijo**, kjer povezanost zaposlenih spodbuja učinkovitost in **horizontalno organizacijo**, ki spodbuja inovativnost.

Po tipologiji **usmerjenosti kulture** podjetja (Rozman, 2000, str. 139) lahko razlikujemo združbe, ki so usmerjene *h kupcu* (kaj želijo kupci, povratne informacije), *k sodelavcem* (timsko delo, sodelovanje, komunikacija), *k rezultatom* (jasni cilji), *k inovacijam* (uvajajo spremembe, spodbujajo inovacije) in *v tehnologijo* (tehnološka opremljenost in osveščenost).

PRILOGA 5

TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE PO CAMERON, QUINN-ONI TIPOLOGIJI

1. KULTURA HIERARHIJE

Kultura hierarhije temelji na delu nemškega sociologa Maxa Webra. Okoli 1.1800, v dobi industrijske revolucije, je bil glavni izziv za združbo proizvesti dovolj dobrin in storitev za vedno bolj kompleksno družbo. Za uresničitev teh ciljev so bile zelo učinkovite vrednote, znane kot klasične značilnosti birokracije: *pravila, specializacija, zaslužnost, hierarhija, ločeno lastništvo, brezosebnost in odgovornost*. Do let okoli 1960 so smatrali Webrovo hierarhijo oz. birokracijo za idealno obliko združbe, ker je vodila k stabilni, učinkoviti proizvodnji visoko kakovostnih proizvodov in storitev (Cameron, Quinn, 1999, str. 33).

Za to kulturo je značilen formalen in strukturiran delovni prostor. Učinkoviti vodje so dobri organizatorji in koordinatorji. Pomembno je, da proizvodnja poteka tekoče. Dolgoročni cilji združbe so stabilnost, predvidljivost in učinkovitost. Združbo držijo skupaj formalna pravila. Ta kultura je značilna za velika podjetja in za državne združbe, lahko pa je prevladujoča tudi v majhnih podjetjih. Notranja kontrola temelji na pravilih, značilna pa je specializacija del in centralizacija odločitev.

2. KULTURA TRGA

Kultura trga je postala popularna v poznih šestdesetih letih, ko se združbe soočajo z izzivi konkurence. Temelje so postavili Oliver Williamson, Bill Ouchi in njihovi kolegi. Največji poudarek so dajali stroškom poslovanja (Cameron, Quinn, 1999, str. 35).

Izraz trg ne pomeni sinonim za tržno funkcijo ali potrošnike na trgu. Nanaša se na tip združbe, ki funkcionira kot trg. Usmerjena je na zunanje okolje namesto v notranje rezerve. Osredotočena je na dobavitelje, kupce in licence, na izvajanje poslov (izmenjava, prodaja, pogodbe), da pridobi konkurenčno prednost. Dobičkonosnost, končni rezultati, moč v tržnih nišah, ciljni kupci in zvesti kupci so primarni cilji združbe.

V nasprotju z hierarhijo, deluje najprej po ekonomskih mehanizmih trga. Primarne vrednote so konkurenčnost in produktivnost. To doseže z močnim poudarkom na zunanjem pozicioniranju in kontroli. Dolgoročni cilji so konkurenčnost in doseganje ciljev. Glavne naloge managementa so produktivnost, rezultati in dobiček. Predpostavlja se, da se to lahko doseže z jasnimi cilji in agresivno strategijo. Vendar pa ni cilj združbe ostati na mestu in držati pozicijo, ampak napredovati in premagati konkurenco. Vodje so trdi delavci, tekmovalni in zahtevni. Združbo drži skupaj želja po zmagovanju.

3. KULTURA KLANA

Ime klan je ta kultura dobila po svoji podobnosti z družinskim tipom združbe. Značilnosti, ki jih ima ta kultura, so zagovarjali že McGregor (1960), Likert (1970), Agyris (1962), vendar je šele velik uspeh japonskih podjetij pripomogel, da so prišle do veljave (Cameron, Quinn, 1999, str. 37).

Skupne vrednote in cilji, povezanost, soudeležnost in individualnost so značilne za kulturo klana. Združbe s to kulturo so videti bolj kot razširjene družine kot pa gospodarske združbe. Kultura klana predstavlja prijazno delovno okolje, kamor zaposleni vnesejo del sebe.

Namesto pravil in hierarhičnih procedur ali pa konkurenčnih centrov za dobiček, je za to kulturo značilno timsko delo in programi, ki vključujejo zaposlene. Timi so skoraj samostojni, nagajevanje poteka na podlagi timske uspešnosti in ne individualne, sami zaposlujejo in odpuščajo svoje člane.

Temeljne predpostavke te kulture so, da se okolje lahko upravlja s timskim delom, razvojem in izobraževanjem zaposlenih, kupce pa je bolje obravnavati kot partnerje. Glavna naloga managementa je pooblašanje zaposlenih in spodbujati njihovo sodelovanje, predanost in lojalnost. Zato so vodje bolj mentorji, celo starševske figure. Dolgoročni poudarki so na osebnem in poklicnem razvoju zaposlenih, timskem delu, participaciji in konsenzu. Uspeh je definiran z notranjo klimo in skrbjo za ljudi. Združbo drži skupaj lojalnost in tradicija.

4. ADHOC KULTURA

Ta tip kulture se je pojavil s prehodom industrijske dobe v informacijsko, saj najbolj odgovarja spreminjajočim razmeram 21. stoletja. Z razvojem storitev in zmanjšanjem življenjske dobe proizvodov, so se predpostavke, ki so veljale v ostalih treh tipih kultur, spremenile (Cameron, Quinn, 1999, str. 38).

Izziv združbam so inovacije, proizvodnja novih proizvodov in storitev in hitro prilagajanje novim priložnostim. Te združbe nimajo centraliziranih ali avtoritativnih odnosov. Namesto tega moč prehaja od tima do tima, ali pa od posameznika do posameznika, odvisno od naloge. Gre torej za začasne, specializirane, dinamične delovne enote, ki se razpustijo, ko je naloga opravljena. Poudarek je na individualnosti, prevzemu tveganja in predvidevanju prihodnosti. Organizacijska struktura se sproti spreminja, naslovi, delovne odgovornosti in celo razporeditev po oddelkih se neprestano spreminja, včasih celo dnevno. Vsaka takšna združba ima adhoc obliko in odseva vrednote, ki so značilne za adhoc kulturo.

Značilnosti adhoc kulture so dinamičnost, podjetništvo in ustvarjalno delovno okolje. Glavni namen te kulture je fleksibilnost in ustvarjalnost v situacijah, ki so dostikrat dvoumne, negotove in ko je včasih še preveč informacij. Predpostavlja se, da prilagodljivost in

inovativnost vodita k novim virom in dobičkonosnosti, saj združba želi biti vodilna glede novega znanja. Uspeh pomeni proizvajati enkratne in originalne proizvode in storitve.

Učinkovito vodenje je vizionarsko, inovativno in usmerjeno k tveganju, glavna naloga managementa je torej spodbujati podjetništvo in ustvarjalnost. Združbo drži skupaj inovativnost in to, da jih ni strah eksperimentirati. Pogosto najdemo ta tip kulture v združbah v letalski, računalniški in filmski industriji in v združbah, ki se ukvarjajo z svetovanjem.

PRILOGA 6

VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ZDRUŽB

Pri določanju strategije, ciljev in načina delovanja združb je pomembna tudi organizacijska kultura (Schein, 1999, str. 14). Kultura vpliva na uresničevanje strategije s tem, koliko so člani združbe vključeni v samo uresničevanje strategije, kako združba pridobiva informacije in kako jih razlaga.

Razumevanje organizacijske kulture pripomore k boljšemu vrednotenju te kulture in na podlagi tega k ustreznemu delovanju. Tako predstavlja organizacijska kultura managerjem pripomoček, s katerim si pomagajo do boljših rezultatov. Dandanes namreč ni več pomembna samo učinkovitost združb (»delati stvari prav«), ampak je v ospredju celovita uspešnost združb (»delati prave stvari«).

Značilnosti uspešnega podjetja in nasploh združb pa so (Lipičnik, 2005, str. 208) *akcijska naravnost, tržna usmerjenost*, nudi se *priložnost podjetnim*, prisotno je zavedanje, da so *vir uspešnosti in učinkovitosti ljudje*. Življenje v podjetju poteka *v skladu z vrednotami*, jasna je *identiteta podjetja*, kar pomeni, da so osredotočeni na to, v čemer so najboljši. Značilna je *enostavna in fleksibilna organiziranost*, torej decentralizacija, izvaja se *vodenje z vzorom* s čim več avtonomije in čim manj kontrole.

T. Peters (Lipičnik, 2005, str. 232) opozarja, da v današnjih razmerah za uspešnost podjetja ni več dovolj, če zmanjšajo število delavcev za 10% in dvignejo kvaliteto za 20%, ampak se mora včasih spremeniti celotna hierarhična in funkcionalna ureditev podjetja. Namesto te se mora uvajati nizko hierarhijo, omogočen mora biti razvoj delavcev, namesto strogega nadzora pa naj se pooblastila delegirajo.

Ni pa nujno, da je samo takšna organiziranost pravilna. Ustrezna struktura ni samo ploska struktura, lahko so tudi formalne, visoke in z več ravnmi. Obe sta lahko uspešni, posledica pa je lahko, da vsi verjamejo, da je ravno njihova struktura prava, torej takšna, ki vodi k uspehu. Bistvo pa je v tem, kako se združba prilagodi na zahteve in pogoje proizvodnje oz. dejavnosti v kateri deluje in okolju, v katerem dejavnost opravlja.

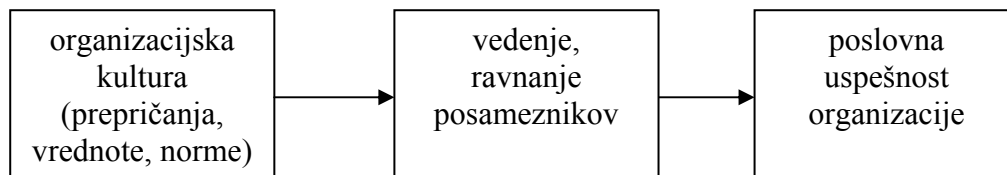
Ravno tako ne pomeni, da je dobra oz. ustrezna kultura samo močna kultura. Pomembno je, da zagovarja vrednote in norme, ki podpirajo odličnost, timsko delo, poštenost, usmerjenost h kupcu, pripadnost združbi, pa tudi učinkovitost (Baker, 1980 v Alvesson, 2000, str. 43). Mora biti prilagodljiva, kar zagotavlja uspešnost na dolgi rok kljub močni konkurenci, vedno novim predpisom in izredno hitremu tehnološkemu razvoju.

V nalogi že omenjen uspeh japonskega gospodarstva se je pokazal kot rezultat spremenjenega odnosa do ljudi. Pascale in Athos (1980) (v Ashkanasy et al., 2000, str. 195), sta na podlagi

izkušenj z štiriintridesetimi japonskimi in ameriškimi podjetji ugotovila, da je večja produktivnost japonskih podjetij v precejšnji meri posledica tega, da dajejo večji pomen medsebojnim odnosom v podjetjih. Iz tega lahko sklepamo, da se morajo združbe, če želijo dosežati boljše uspehe, usmeriti na ljudi, torej na »mehki del« združbe.

Temelj uspešnosti so torej ljudje in njihova kultura (Lipičnik, 2005, str. 208). Vrhunska podjetja temeljijo na znanju ljudi, na zaupanju vanje. Za vse to pa sta v združbi potrebni ustrezna klima in kultura. Ustrezna kultura je osnova za motivacijo zaposlenih, da lahko svoje osebne cilje poistovetijo s cilji združbe (glej sliko 1). Primer, kako je to pomembno, so podjetja kot British Air in Volvo. Obeh podjetij se je držal slab sloves, a so z drastičnimi spremembami tudi na področju dela z zaposlenimi, pridobili zadovoljstvo, kvaliteto in seveda dobiček. Še en primer je Chrysler, ki se je v l.1994 lotil spremembe kulture in dosegal po tem veliko boljše rezultate (Zatz, 1994, str. 1)

Slika 1: Vpliv organizacijske kulture na vedenje in uspešnost



Vir: Vesel, 2003, str. 6.

VODSTVO IN NJEGOVA VLOGA PRI NASTAJANJU IN SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kot sem že omenila, je za razumevanje združbe nujno upoštevanje organizacijske kulture. Vodstvo, ki se tega zaveda, je gotovo bolj uspešno od vodstva, ki kulture v svojem podjetju ne pozna ali jo celo ignorira.

Prepričanja in vrednote vodstva vplivajo na to, kako razumejo in organizirajo odnose s člani združbe, kar je *notranji vidik* vodenja. *Zunanji vidik* pa je to, kako vodstvo razume okolje, kako to vpliva na združbo in kako naj bi združba v tem okolju delovala (Mesner Andolšek, 1995, str. 67).

Kultura, ki vedno v takšni ali drugačni obliki obstaja v vsaki združbi, vpliva na celotno delovanje združbe in tako tudi na stil vodenja. Združba preko kulture oblikuje svoje vodstvo. Kot vpliva kultura na vodenje, pa tudi vodstvo lahko vpliva na kulturo. Vodja lahko spreminja kulturo z uporabo simbolov in takšnega vodjo imenujemo **simbolni vodja** (Dimovski, Perger, Žnidaršič, 2003, str. 16). Z uporabo zgodb, sloganov in obredov poskušajo vodje uvajati nove vrednote. Če se njihovo vedenje sklada s tem, kar razglašajo, to zaposleni opazijo in sprejmejo te nove vrednote.

Vodje morajo biti vzor za vedenje, kakršnega želijo. Če ni stalnega in jasnega sporočila, potem so spremembe lahko videti samo kot še ena modna muha. Pomembno je, da imajo vodje tri karakteristike (Schein, 1999, str. 137). Ena je **verodostojnost**, kajti za uspešno vodenje jim morajo zaposleni verjeti. Morajo imeti **jasno vizijo**, kar pomeni, da mora biti to, kar govorijo, jasno in smiselno in ne nazadnje, morajo imeti **sposobnost pojasniti vizijo**. Ustno in pisno morajo znati pojasniti, kaj zaznavajo v združbi sedaj in kakšna naj bi bila prihodnost združbe.

Glede ciljev in nalog združbe, kako naj ta uspe in preživi v danem okolju, morajo v združbi doseči konsenz. Velikokrat pa temu ni tako in prihaja do konfliktov. Na ta način se razvije poseben **stil reagiranja**, kako se prilagajati zunanjemu okolju in kaj storiti, ko se pojavijo zapleti.

Vodstvo ima možnost vplivanja na organizacijsko kulturo z **sistemom nagrajevanja** in z **sistemom sankcij** za spoštovanje oz. kršitev pravil. Ti sistemi večkrat odsevajo temeljne predpostavke in vrednote vodstva, njihova stališča, vizije in prepričanja. Ko pa se kultura enkrat oblikuje, je tudi vodstvo na nek način ujetnik te kulture. Pri spreminjanju kulture pride še posebno do izraza **komuniciranje**. S tem, ko vodstvo obvešča zaposlene o dogajanju, o spremembah in vzrokih, zaradi katerih so spremembe sploh potrebne, odpravlja negotovost, ki se pri članih združbe pojavi. Komuniciranje lahko celo označimo kot živčni sistem združbe,

torej je komuniciranje izredno pomembno, da združba sploh funkcionira (Kavčič, 2007, str. 3).

Na oblikovanje kulture lahko vodstvo vpliva na *neposreden* ali na *posreden* način (Mesner Andolšek, 1995, str. 90). Med **neposredne mehanizme** štejemo:

- *sistem posvečanja pozornosti vodstva*: čemu posvečajo največ pozornosti, kaj pohvalijo, kaj grajajo;
- *reakcije vodstva v kritičnih situacijah*: kako obvladujejo konflikte;
- *natančno oblikovanje vloge vodje*: obnašanje vodstva, ali oni kršijo disciplino, s kom komunicirajo;
- *kriterije za napredovanja, kadrovanja, upokojitev*: pomembno je, kaj se v resnici dogaja, ne kaj je napisano v dokumentih; če se norme, ki jih vodstvo razglaša in dejansko ravnanje vodstva razlikujeta, zaposleni to vidijo in za vodstvo lahko to postane nevarno;
- *sistem nagrajevanja in statusni sistem* (Schein, 1999, str. 46): vsaka združba razvije svoje sisteme; nekje je najbolj pomembna višina plače, napredovanje, drugje je za zaposlene bolj pomembna soudeležba pri dobičku, opcije delnic, naziv, kako pomemben je projekt, s katerim se ukvarjajo, razne ugodnosti kot npr. da si lahko sami odredijo delovni čas in kakšen status imajo izven službe.

Med **posredne mehanizme** štejemo:

- *organizacijsko strukturo in obliko*: v hierarhični, centralizirani strukturi je vodstvo prepričano, da samo oni lahko odločajo kaj je prav; v združbi, kjer pa se delegira pooblastila, vodstvo meni, da je moč združbe v njenih članih; prednost takšne participativne združbe je v obojestranskem spoštovanju, saj če management spoštuje zaposlene, tudi zaposleni spoštujejo management;
- *različne sisteme in rutinske postopke v združbi*: omogočajo predvidljivost, zmanjšajo negotovost in s tem napetost v medsebojnih odnosih;
- *fizični prostor in arhitekturo*: sporočajo kako se opravlja delo in ureja medsebojne odnose, npr. velike pisarne, steklene stene, veliko ljudi skupaj;
- *zgodbe, mite o pomembnih ljudeh in dogodkih v združbi*;
- *formalna stališča in trditve v filozofiji združbe*.

Posredni, sekundarni mehanizmi delujejo le, če so v sozvočju s primarnimi, neposrednimi mehanizmi. Če temu ni tako, so ignorirani ali pa postanejo celo vir konfliktov.

PRILOGA 8

ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojma organizacijske kulture in organizacijske klime se vse prevečkrat zamenjujeta ali celo enačita, zato je pomembno, da poznamo razliko med njima. Po Schneiderju (ugotovil Konrad) naj bi bil pojem kulture globlji, bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicija) in prihodnost. Pojem klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Klima predstavlja vzdušje v združbi, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov v preteklosti in sedanjosti, ki so iz širšega in ožjega okolja in vplivajo na obnašanje ljudi (Lipičnik, 2005, str. 198). Je percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja, kot so dogodki, postopki, pravila, odnosi in so članom združbe psihološko smiselni in pomembni.

Skratka, klima predstavlja način, kako zaposleni vidijo združbo kot celoto. Lahko jo označimo kot psihološko ozračje. Vključuje »mehke« dimenzije osebnosti združbe, kot so delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, motiviranost, solidarnost. Nekateri uvrščajo med elemente organizacijske klime tudi kadrovske in izobraževalne koncepte, kot so nagrajevanja, stopnja avtonomnosti odločanja, vzorci komuniciranja, stil vodenja in načrt izobraževanja.

Klima naj bi bila po Schneiderju odraz kulture, po Lipičniku (2005, str. 205) pa naj bi bila kultura le ena globljih, najvplivnejših dimenzij klime. Denison (1996) meni, da je kulturo in klimo težko razlikovati. Je mnenja, da sta precej različni po vsebini, imata pa skupno to, da obe skušata razložiti razmerja, ki se ustvarjajo v skupini ljudi, ki delijo enake izkušnje (Ashkanasy et al., 2000, str. 166). Obe skušata razlagati človekovo vedenje v združbi in kako tudi združba vpliva na obnašanje svojih članov. Povezavo med klimo in kulturo najdemo že pri Hawthornskih študijah (Roethlisberger & Dickinson, 1939/1975), bolj pomembne pa so študije Galacier Metal Works (2000, str. 194).

Kot sem že omenila, klima vključuje predstave in izkušnje zaposlenih glede delovnega mesta v zvezi z zaupanjem, dinamičnostjo in podobnimi čustvenimi dimenzijami (Organizacijska klima in organizacijska kultura, 2007). Do neke mere vse to vključuje tudi kultura, kar spet potrjuje dejstvo, da se klima in kultura velikokrat zamenjujejo in da mnogi ne ločijo med njima. Morda bi ju najlažje razlikovali če rečemo, da je sprememba kulture končni cilj, da pa ta cilj dosežemo, mora biti v združbi ustrezna klima.

Ravno tako kot najdemo v različnih združbah različne organizacijske kulture, poznamo tudi specifične oblike klime, kot so: *inovativna*, *raziskovalna*, *motivacijska*, *managerska*. Prav zaradi različnih klim naj bi se združbe razlikovale, zato lahko glede na prevladujočo vrsto klime razlikujemo med: *združbo dosežkov*, *združbo ohranjanja varnosti*, *združbo sodelovanja in združbo kreativnosti* (Mihalič, 2004, str. 384).

Spreminjanje organizacijske kulture je bolj zahtevno in dolgotrajno kot spreminjanje organizacijske klime, saj je kultura bolj kompleksna in manj vidna. Za raziskovanje kulture se uporabljajo kvalitativne metode, kot so analiza jezika, ritualov in mitov. Merimo jo, da pravilno izberemo ukrepe, če so seveda potrebni in nato uvajamo spremembe v združbi.

Za analizo organizacijske klime se uporabljajo kvantitativne metode kot so vprašalniki. Merimo pa jo zato, da povečamo delovno zadovoljstvo in s tem delovno učinkovitost zaposlenih (Češnovar, 2007, str. 1). Zadovoljstvo zaposlenih se definira kot želena ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu. Za zadovoljstvo ni nujna dobra plača, ampak ustrezno razmerje med plačami zaposlenih, učinkovito in dosledno nagrajevanje (Mrak, 2006, str. 1). Vsekakor moramo biti tudi pri merjenju organizacijske klime previdni, saj kot pravi Sušanj (2006, str. 2), je organizacijsko klimo v primerjavi z drugimi dejavniki v združbah moč relativno hitro izmeriti, je pa rezultate težko posploševati, ker bi pri tem lahko izgubili verodostojnost.

PRILOGA 9

NEKATERE TEORIJE O SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE

Veliko avtorjev se je ukvarjalo s tem, kako spremeniti organizacijsko kulturo, nekaj sem jih predstavila v tabeli 2.

Tabela 2: Teorije o spreminjanju organizacijske kulture

Levy in Mery 1986	navajata štiri faze za spremembe: <i>kriza, preobrazba, prehod in stabilizacija</i> .
Sathe 1994	je predlagal model s sedmimi fazami.
Kotter 1995	je opazoval več kot sto poskusov sprememb organizacijske kulture in meni, da je veliko neuspehov posledica tega, da združbe spustijo oz. preskočijo enega izmed osmih korakov v procesu sprememb. Ti koraki so: <ul style="list-style-type: none">- določiti zakaj so spremembe nujne- oblikovati močno vodstvo- oblikovati vizijo- posredovati vizijo- pooblastiti druge (zaposlene), da pomagajo oblikovati vizijo- planirati in ustvariti kratkoročne uspehe- utrditi izboljšanja in ustvariti nove spremembe- uzakonitev novih pristopov.
Harrison 1995	je Maslowovo hierarhijo potreb prilagodil hierarhiji organizacijske kulture: <i>preživetje (obramba), varnost, samoizpolnjevanje, superiornost, odličnost</i> .
De Gues 1997	meni, da so vrednote ključ do različnosti in inovativnosti. Po njegovem uspeh poveča togost združbe in da združba znova zaživi, je potrebna kriza, ko se mora odločiti, kako bo delovala v prihodnje.

Vir: Ashkanasy et al., 2000, str. 240.

PRILOGA 10

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZAPOSLENI V ZDRUŽBI

Organizacijska kultura pomeni doživljanje združbe, kjer so ljudje zaposleni. Kultura vpliva na samo moralo zaposlenih, na njihovo predanost, produktivnost, kot tudi na njihovo fizično in psihološko dobro počutje.

Zaposleni gradijo svojo lojalnost na podlagi tega, kako jih podjetje ceni in skrbi zanje, ali imajo možnost za razvoj, ali so po njihovem mnenju merila nagrajevanja uspešnosti poštena. Vsaj enako kot plača, je za zaposlene pomembno okolje kjer delajo, prijetno vzdušje in pošten odnos med zaposlenimi. Želijo biti seznanjeni z pomembnimi podatki o podjetju, verjeti želijo, da njihovi vodje vedo, kam gredo in da jim je varno slediti.

Zaposleni, ki so navajeni na določeno kulturo, le težka sprejmejo novo. Pogost problem so ovire pri komuniciranju, do teh pa pripelje nezaupanje, posredovanje suhoparnih dejstev in enosmerne komunikacije. Z enosmernimi komunikacijami namreč ne moremo vplivati na ljudi, ker ne poznamo njihovega mišljenja (Gruban, 2007, str. 2).

Podjetja z močno kulturo raje vidijo, da napredujejo ljudje, ki so že zaposleni v združbi, kot da zaposlijo nove, zunanje kadre, ki jih je težko naučiti »kako se stvari delajo pri nas«. Uvajanje novih ljudi ogromno stene, poleg tega pa so v primeru, da ti kadri čez nekaj časa odidejo in so bili na pomembnih položajih, lahko v nevarnosti določene poslovne skrivnosti združbe, kar spet lahko pripelje do stroškov zaradi pravnih postopkov.

Poleg stroškov, je za uvajanje novih kadrov navadno potrebno kar nekaj časa, da postanejo res člani določene skupine, pa traja še dlje (Schein, 1999, str. 43). Čez čas, ko so vredni zaupanja, jih ostali zaposleni seznanijo s »skrivnostmi«. Izvejo kdo je v skupini in kdo ni, informacije o vodstvenem osebju, njihovem privatnem življenju, skratka, kako združba v resnici deluje, kakšni so odnosi znotraj združbe. Seznanijo jih z vrednotami, ki so splošno sprejete kot dobre. Šele takrat na novo zaposleni resnično postane član skupine, saj sprejme skupne norme in vrednote, ki tvorijo organizacijsko kulturo.

Privlačna, atraktivna organizacijska kultura je lahko dragocena »vaba« za nove kadre, da pridejo in tudi ostanejo v združbi (Ashkanasy et al., 2000, str. 280). Kajti če niso seznanjeni s cilji združbe, če jih vodstvo ne vključuje v načrte, če ne vidijo možnosti za kariero in osebni razvoj in seveda, če niso primerno plačani, dobri kadri odidejo. Kariere zaposlenih so namreč močno povezane z organizacijsko kulturo. Kultura ustvarja kariere in kariere ustvarjajo kulturo (Ashkanasy et al., 2000, str. 379).

V nepredvidljivem in dinamičnem okolju mora združba zaposliti ljudi, ki so fleksibilni, prilagodljivi in pripravljeni na neprestano učenje in izpopolnjevanje (Zadrževanje sodelavcev,

2007). Od zaposlenih se pričakuje, da bodo hoteli in znali delati v timih, da bodo obvladali več nalog in bili pripravljeni in sposobni prevzeti odgovornost.

PRILOGA 11

PREDSTAVITEV PODJETJA TIB TRANSPORT d.d.

1. ZGODOVINA PODJETJA

Začetki podjetja segajo v l.1947, ko je bilo ustanovljeno podjetje »OKAP« Ilirska Bistrica, ki je imelo 7 vozil in 16 zaposlenih. Specializacija v prevoz tekočih naftnih derivatov se je začela l.1962 in končala z l.1977, ko je imelo podjetje več kot 150 vozil in več kot 500 zaposlenih. V naslednjih letih se je podjetje s celotno svojo strukturo prilagajalo tej usmeritvi.

Leta 1991 z razpadom SFRJ, je podjetje izgubilo velik del tržišča, tako da je bilo prisiljeno zmanjšati vozni park za 30% in se hkrati prilagoditi novim tržnim razmeram. L.1997 se je podjetje lastninsko preoblikovalo v delniško družbo, nato l.2001 sledi druga sprememba lastništva, ko postane večinski lastnik podjetja družba Viator & Vektor. Avgusta 2007 je prišlo sp do nove spremembe lastništva. Nov lastnik je postalo zasebno podjetje »Naftni derivati« d.o.o. (spletne strani podjetja).

2. SEDEŽ PODJETJA IN DEJAVNOST PODJETJA

Sedež podjetja je v Ilirski Bistrici, v Šercerjevi ulici 17. Podjetje danes sodi med največje cestno prevozniške družbe v Sloveniji, na področju prevoza nevarnega blaga pa je največje. Z svojimi cisternami prevažata *lahke naftne derivate* (motorni bencin, plinsko olje in ekstra lahko olje za potrebe gospodinjstev, aviobencin in kerozin), *težke naftne derivate* (kurilno olje lahko, srednje in težko, vse vrste bitumna), *praškaste materiale in granulate, kemikalije, saje* in *tekoči naftni plin* (bitumen, propan, mešanico).

Posebna pozornost je namenjena logistični podpori cestnemu prevozu nevarnega blaga. Prevoze se trudijo opraviti zanesljivo in hitro, glede na naravo prevozov pa je pri vsem skupaj zelo pomembna tudi varnost.

Že od l. 2000 podjetje posluje v skladu z okoljskimi standardi ISO 14001, zato so na sedežu podjetja uredili sodobno čistilno napravo za čiščenje tehnoloških odpadnih voda iz pralnice in delavnice. Poleg voznega parka ima podjetje namreč tudi svojo delavnico za servis svojih vozil, nudi pa tudi servis gospodarskih vozil zunanjim strankam. Opravijo lahko kompletno storitev, od preventivnih pregledov vozil in tehničnega vzdrževanja, do generalnih obnov sklopov (motorja, menjalnika, diferenciala), obnove karoserije in tovornih nadgradenj.

V okviru svoje dejavnosti podjetje nudi še celovito ponudbo *zastopanja v vseh postopkih carinjenja blaga*, vključno z *skladiščenjem blaga* v lastnem skladišču, ki se nahaja na sedežu podjetja. Poleg tega *zagotavlja urejena parkirišča* za lastne potrebe in potrebe drugih prevoznikov.

V družbo spadata tudi dve hčerinski podjetji. Prvo je **TIB Storitve d.o.o.**, kjer se vršijo pregledi vozil, ki prevažajo nevarno blago in tehnični pregledi motornih in priklopnih vozil. Drugo hčerinsko podjetje pa je **IPIL d.o.o.**, ki je bilo ustanovljeno 1.1997 s strani sedem družbenikov, TIB Transport pa je večinski lastnik. V okviru tega podjetja je podjetje TIB Transport delno reševalo probleme z velikim številom delovnih invalidov, ki jih je imelo med svojimi zaposlenimi (spletne strani podjetja).

3. POSLANSTVO, VIZIJA IN STRATEGIJA PODJETJA

Svoje **poslanstvo** vidi družba v kvalitetnih, varnih, ekološko neoporečnih in seveda cenovno konkurenčnih prevoznih storitvah. Družba je kot prva cestno-prevozna družba pridobila okoljski certifikat ISO 14001 in uspešno poročilo o doseganju zahtev standarda SQAS (orodje za ocenjevanje sistemov vodenja, kakovosti, varnosti in varovanja okolja) (dokument podjetja »Vizija poslovanja in strategija razvoja«).

Iz tega izhaja **vizija** podjetja, ki želi biti urejeno, kvalitetno in okolju prijazno podjetje za organizacijo in izvajanje prevozov nevarnih snovi po cestah, s celotno logistično podporo. Želi biti podjetje, kjer bi zaposleni našli motivacijo za kvalitetno in odgovorno delo, lastnikom pa zagotavljalo dolgoročno rentabilnost vloženih sredstev.

Podjetje želi ohraniti položaj največje in vodilne družbe na področju cestnega prevoza nevarnih snovi v Sloveniji. **Strategijo** za doseg te ciljev je podjetje oblikovalo po posameznih poslovnih enotah (dokument podjetja »Vizija poslovanja in strategija razvoja«).

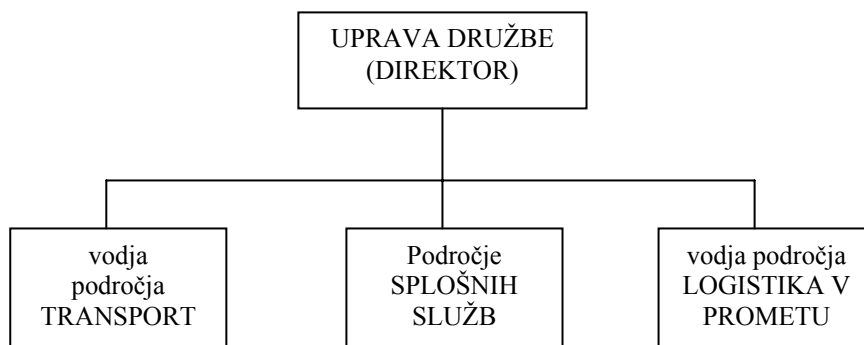
- Pri prevozu *belih naftnih derivatov* (ti predstavljajo 32% prihodkov podjetja), je cilj družbe, da pridobi na pogajalski moči v odnosu do kupcev le-teh, ker so doslej oni bili v močnejšem položaju in tako določali cene in pogojevali prevoze z odkupom motornega goriva pri njih.
- Pri *črnih naftnih derivatih* (predstavljajo 14% vseh prihodkov), se ne pričakuje velikih sprememb, morda nekoliko večji tržni delež.
- Večji tržni delež se pričakuje pri prevozih *kemikalij*, pri prevozih *saj* je družba že zdaj največji slovenski prevoznik, pričakuje pa se še povečanje obsega dela.
- Na področju *vzdrževanja* je usmeritev v večji delež servisnih storitev za zunanje stranke. Storitve naj bi se nudile vse dni v tednu, tako v delavnici na podjetju, kot tudi na terenu.

Za vse to je potrebno kakovostno opravljanje vseh storitev, tako prevozov, kot na področju vzdrževanja, spremljanje konkurence, redni kontakti s kupci in dobavitelji.

4. ORGANIZIRANOST PODJETJA

Kot je razvidno iz organigrama (slika 2), ima podjetje funkcijsko organizacijsko strukturo. Že iz tega lahko sklepamo, da je odločanje centralizirano, komuniciranje počasno in ne najboljše. Hierarhija je jasna, zaposleni pa pri odločanju ne sodelujejo.

Slika 2: Organigram družbe TIB Transport



Vir: Podjetje TIB Transport, 2007.

V področju splošnih služb si še nadalje delijo dela in naloge (spletne strani podjetja):

- strokovni sodelavec za kadre,
- vodja finančno računovodske službe,
- vodja službe za kontroling in informatiko in
- vodja službe za kakovost in delovno okolje.

5. KLJUČNI PODATKI PODJETJA

Kot je videti iz tabele 3, se kapital podjetja manjša, v prihodkih pa ni bistvenih sprememb. Izguba se je l.2005 bistveno zmanjšala, l.2006 je podjetje zabeležilo čeprav minimalen, a vendarle dobiček. L.2007 pomeni spet korak nazaj, saj je izguba na ravni l.2004. Izguba je sicer v veliki meri posledica dogajanja na trgu v zadnjem četrtletju l.2007 (stavke v Italiji, fiksni in variabilni stroški ob istočasnem izpadu realizacije prihodkov), vseeno to ne spremeni dejstva, da je kar velika. Kako se bo to odrazilo na nadaljnjem poslovanju podjetja, bo jasno v tem letu (računovodski izkazi podjetja).

Zanimiv je še podatek o številu zaposlenih. Od l.1999 do l.2007 se je kot vidimo, število zaposlenih zmanjšalo za več kot polovico (tabela 3), tako da na tem področju podjetje nima več rezerv za zmanjševanje stroškov (evidence kadrovske službe v podjetju).

Tabela 3: Ključni podatki podjetja (v EUR)

Leto	Kapital	<i>I</i>	Št. zaposlenih 31. 12.	<i>I</i>	Prihodki	<i>I</i>	Čisti dobiček/izguba
1999	6.996.526	100	369	100	11.276.480	100	-401.031
2000	6.983.417	99,8	324	87,8	10.929.803	96,9	-124.814
2001	6.898.186	98,6	300	81,3	11.218.859	99,5	225.501
2002	6.769.845	97,1	296	80,2	10.420.820	92,4	-763.582
2003	5.356.007	76,5	249	67,5	11.970.545	106,1	-411.872
2004	4.861.285	69,5	200	54,2	11.218.918	99,5	-426.523
2005	4.795.513	68,5	182	49,3	12.226.036	108,4	- 69.168
2006	4.461.935	63,8	182	47,1	12.399.249	109,9	3.735
2007	4.025.180	57,5	167	45,2	11.808.061	104,7	-436.506

Vir: Računovodski izkazi podjetja TIB Transport od l.1999 do l.2007,
Evidenca kadrovske službe podjetja TIB Transport od l.1999 do l.2007.

6. IZOBRAZBENA STRUKTURA PODJETJA IN POVPREČNA STAROST ZAPOSLENIH V PODJETJU

Izobrazbena struktura podjetja ni nič kaj vzpodbudna (tabela 4). Zelo malo je zaposlenih z šesto in sedmo stopnjo izobrazbe, od l.2002 pa se je to število še prepolovilo. Zaskrbljujoče je, da se je število zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe v teh letih zmanjšalo za 34%, število zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe celo za 73%. Jasno je, da podjetje ni izpolnilo pričakovanj teh zaposlenih in so si zato poiskali boljše zaposlitve, nekateri so odprli svoja podjetja. Na drugi strani pa ima večina zaposlenih samo četrto stopnjo izobrazbe. Iz vsega tega lahko sklepamo, da na tem področju podjetju ne kaže najbolje, še posebno če vemo, kako pomembno je dandanes znanje v boju za tolikšen tržni delež, ki zagotavlja ne samo preživetje, ampak tudi uspeh.

Tabela 4: Izobrazbena struktura podjetja

Stopnja izobrazbe	2002	2003	2004	2005	2006	2007	$I_{2007/2002}$
I.	5	4	2			1	20
II.	2	2	2	1	4	4	200
III.	47	37	28	24	20	16	34
IV.	177	155	131	124	118	114	64
V.	45	37	26	23	23	23	51
VI.	9	7	7	7	6	6	66
VII.	11	7	4	3	3	3	27
Skupaj zaposlenih	296	249	200	182	174	167	56

Vir: Letna poročila za kadrovske področje od 1.2002 do 1.2007.

Kot je razvidno iz spodnje tabele, bi lahko rekli, da je to podjetje »staro«. V zadnjih letih se je precej zaposlenih upokojilo, novih, mladih kadrov pa se ni zaposlovalo. Edini novo zaposleni in s tem tudi mlajši, so vozniki in to samo v tolikšnem številu, da vozniki park funkcionira (tabela 5, evidenca kadrovske službe).

Tabela 5: Povprečna starost zaposlenih v podjetju

	2003	2004	2005	2006	2007
Skupaj družba	44 let 6 mesecev	45 let 4 meseci	45 let 2 meseca	44 let 10 mesecev	45 let 7 mesecev

Vir: Evidenca kadrovske službe podjetja TIB Transport od 1.2003 do 1.2007.

PRILOGA 12

ANKETNI VPRAŠALNIK (navodila, demografska vprašanja in vprašalnik OCAI) Spoštovani!

Pred vami je anketa, katere namen je ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura v vašem podjetju. Anketa mi bo v pomoč pri zaključni nalogi, ki jo pripravljam kot študentka Visoke poslovne šole na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Iz rezultatov bo razvidno, kako zaposleni v tem podjetju zaznavate sedanje stanje, kaj vam je bilo bolj ali pa manj všeč v podjetju pred prevzemom s strani Viator&Vektorj-a in kaj bi želeli, da se spremeni v prihodnje. Morda se na ta način lahko v zadovoljstvo vseh, nekatere stvari spremenijo na bolje.

Zato vas prosim, da si vzamete 10 minut časa in odgovorite na vprašanja, ki so na naslednjih straneh.

- *V prvem delu* so demografska vprašanja, za katera ni potrebno posebnih navodil, bodo pa pomagala pri analizi in primerjavi odgovorov.

- *V drugem delu* je vprašalnik, katerega namen je ugotoviti kakšna je organizacijska kultura v vašem podjetju. Avtorja vprašalnika sta Cameron in Quin, vprašalnik pa na kratko imenujemo tudi OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

Vprašalnik vsebuje **šest sklopov vprašanj**, ki se nanašajo tako na splošne karakteristike podjetja, na stil vodenja, ravnanja z zaposlenimi, kaj po vašem drži podjetje skupaj, kaj je za podjetje pomembno in kaj se smatra v vašem podjetju za uspeh.

Stolpec »**pred prevzemom**«, se nanaša na čas pred 1.2001, torej preden je postal lastnik TIB Transporta Viator & Vektor. Stolpec »**sedaj**« naj odraža stanje, kot ga zaznavate zdaj, stolpec »**zeleno**« pa se nanaša na stanje, kakršno bi vi želeli v prihodnje.

Tisti, ki ste se zaposlili v podjetju po 1.2001, odgovorite samo za stanje kot ga zaznate sedaj in kot bi želeli, da bi bilo v prihodnje.

NAVODILA za izpolnjevanje vprašalnika:

Vsak sklop vprašanj ima štiri možnosti: A, B, C in D. Med te štiri možnosti razdelite 100 točk, glede na to, koliko posamezna trditev ustreza opisu vašega podjetja. **Točke razdelite za vsak stolpec posebej. V vsakem stolpcu mora biti seštevek 100.**

Npr: če pri prvem sklopu vprašanj (splošne karakteristike podjetja) trditev A najbolj ustreza opisu vašega podjetja, trditvi B in C sta blizu opisu, trditev D pa skoraj v ničemur ne ustreza opisu vašega podjetja, potem bi lahko razdelili točke takole: A 55 točk, B in C vsaka po 20 točk in D 5 točk.

Naj poudarim, da ni nepravilnih odgovorov, so samo različni odgovori.

Sodelovanje v anketi je popolnoma anonimno!

Poleg škatle z vprašalniki je tudi prazna škatla, kamor lahko odložite izpolnjene vprašalnike.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem!

1. DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom:

1. Spol:

- A ženski
- B moški

2. Starost:

- A 20 - 30 let
- B 31 - 40 let
- C 41 - 50 let
- D 51 let in več

3. Področje dela:

- A voznik
- B delavnica
- C uprava, splošne službe in ostala režija
- D IPIL – če se ne morete uvrstiti v nobeno od zgornjih področij
- E TIB Storitve

4. Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju

- A 0 - 5 let
- B 6 - 15 let
- C 16 - 25 let
- D 26 - 30 let
- E 31 let in več

5. Izobrazba:

- A osnovna šola ali manj
- B 3-letna poklicna šola
- C 4-letna srednja šola
- D višješolska izobrazba
- E visokošolska ali univerzitetna izobrazba

2. VPRAŠALNIK: Merilni instrument organizacijske kulture - OCAI

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

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

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

	4.sklop: »Lepilo organizacije«	pred prevzemom	sedaj	želeno
A	Kar organizacijo drži skupaj, je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.			
B	Kar organizacijo drži skupaj, je inovativnost in nenehen napredek. Poudarek je predvsem »živeti na robu«.			
C	Kar organizacijo drži skupaj, so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.			
D	Kar organizacijo drži skupaj, so predvsem formalna pravila in politika podjetja. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarim.			
	Skupaj	100	100	100

	5.sklop: Strateški poudarki	pred prevzemom	sedaj	želeno
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.			
B	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.			
C	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.			
D	Organizacija želi predvsem stabilnost in trajnost. Učinkovitost, kontrolo in izogibanje nepredvidljivim stvarim štejejo za pomembno.			
	Skupaj	100	100	100

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

PRILOGA 13

POVPREČJA ZA GRAF: Tip organizacijske kulture« TIB Transport d.d.

Tabela 6: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za obdobje »pred prevzemom«

	Σ VPP	N	povprečje
A	548	20	27,40
B	298	20	14,90
C	426	20	21,30
D	537	20	26,85

Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Tabela 7: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za obdobje »sedaj«

	Σ VPP	N	povprečje
A	378	20	18,90
B	321	20	16,05
C	648	20	32,40
D	652	20	32,60

Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Tabela 8: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za »želeno« kulturo oz. prihodnje obdobje

	Σ VPP	N	povprečje
A	752	20	37,60
B	449	20	22,45
C	341	20	17,05
D	458	20	22,90

Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

PRILOGA 14

Tabela 9: Povprečje vsake alternative po posameznih sklopih vprašalnika OCAI za obdobje »pred prevzemom«

Vprašanje 1: Splošne karakteristike podjetja			
Kultura klana	$\Sigma A = 595$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 29,75$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 310$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 15,50$
Kultura trga	$\Sigma C = 545$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 27,25$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 350$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 17,50$

Vprašanje 2: Stil vodenja			
Kultura klana	$\Sigma A = 465$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 23,25$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 255$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 12,75$
Kultura trga	$\Sigma C = 445$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 22,25$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 635$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 31,75$

Vprašanje 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi			
Kultura klana	$\Sigma A = 655$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 32,75$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 240$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 12,00$
Kultura trga	$\Sigma C = 230$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 11,50$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 675$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 33,75$

Vprašanje 4: »Lepilo organizacije«			
Kultura klana	$\Sigma A = 730$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 36,50$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 255$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 12,75$
Kultura trga	$\Sigma C = 430$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 21,50$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 385$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 19,25$

Vprašanje 5: Strateški poudarki			
Kultura klana	$\Sigma A = 405$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 20,25$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 445$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 22,25$
Kultura trga	$\Sigma C = 395$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 19,75$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 555$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 27,75$

Vprašanje 6: Kriteriji uspeha			
-------------------------------	--	--	--

Kultura klana	$\Sigma A = 440$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 22,00$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 280$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 14,00$
Kultura trga	$\Sigma C = 510$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 25,55$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 570$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 28,50$

Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Tabela 10: Povprečje vsake alternative po posameznih sklopih vprašalnika OCAI za obdobje »sedaj«

Vprašanje 1: Splošne karakteristike podjetja			
Kultura klana	$\Sigma A = 295$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 14,75$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 280$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 14,00$
Kultura trga	$\Sigma C = 940$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 47,00$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 485$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 24,25$

Vprašanje 2: Stil vodenja			
Kultura klana	$\Sigma A = 290$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 14,50$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 280$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 14,00$
Kultura trga	$\Sigma C = 760$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 38,00$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 670$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 33,50$

Vprašanje 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi			
Kultura klana	$\Sigma A = 630$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 31,50$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 275$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 13,75$
Kultura trga	$\Sigma C = 460$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 23,00$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 635$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 31,75$

Vprašanje 4: »Lepilo organizacije«			
Kultura klana	$\Sigma A = 415$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 20,75$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 355$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 17,75$
Kultura trga	$\Sigma C = 535$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 26,75$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 695$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 34,75$

Vprašanje 5: Strateški poudarki			
Kultura klana	$\Sigma A = 320$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 16,00$

Adhoc kultura	$\Sigma B = 465$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 23,25$
Kultura trga	$\Sigma C = 495$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 24,75$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 720$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 36,00$

Vprašanje 6: Kriteriji uspeha			
Kultura klana	$\Sigma A = 320$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 16,00$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 270$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 13,50$
Kultura trga	$\Sigma C = 700$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 35,00$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 710$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 35,50$

Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Tabela 11: Povprečje vsake alternative po posameznih sklopih vprašalnika OCAI za »želeno« kulturo oz. za prihodnje obdobje

Vprašanje 1: Splošne karakteristike podjetja			
Kultura klana	$\Sigma A = 795$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 39,75$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 660$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 33,00$
Kultura trga	$\Sigma C = 280$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 14,00$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 265$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 13,25$

Vprašanje 2: Stil vodenja			
Kultura klana	$\Sigma A = 590$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 29,50$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 445$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 22,25$
Kultura trga	$\Sigma C = 265$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 13,25$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 700$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 35,00$

Vprašanje 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi			
Kultura klana	$\Sigma A = 850$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 42,50$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 365$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 18,25$
Kultura trga	$\Sigma C = 285$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 14,25$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 500$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 25,00$

Vprašanje 4: »Lepilo organizacije«			
Kultura klana	$\Sigma A = 835$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 41,75$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 610$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 30,50$

Kultura trga	$\Sigma C = 260$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 13,00$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 295$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 14,75$

Vprašanje 5: Strateški poudarki			
Kultura klana	$\Sigma A = 870$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 43,50$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 340$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 17,00$
Kultura trga	$\Sigma C = 415$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 20,75$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 375$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 18,75$

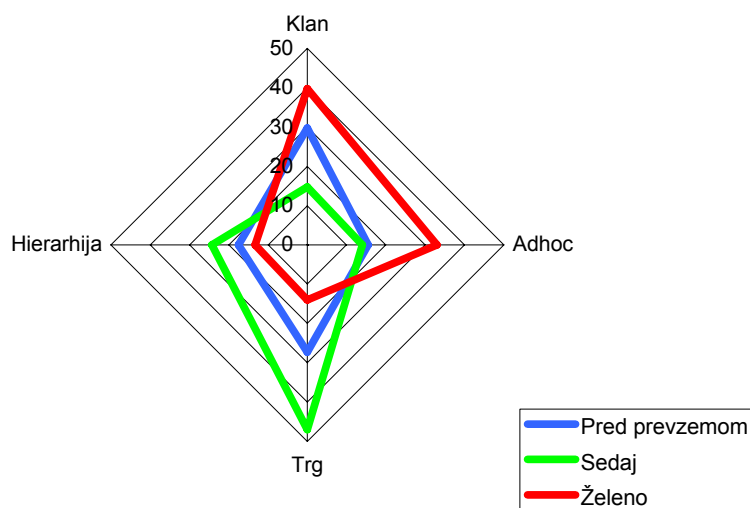
Vprašanje 6: Kriteriji uspeha			
Kultura klana	$\Sigma A = 570$	$N = 20$	$\bar{A}_A = 28,50$
Adhoc kultura	$\Sigma B = 275$	$N = 20$	$\bar{A}_B = 13,75$
Kultura trga	$\Sigma C = 540$	$N = 20$	$\bar{A}_C = 27,00$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 615$	$N = 20$	$\bar{A}_D = 30,75$

Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

PRILOGA 15

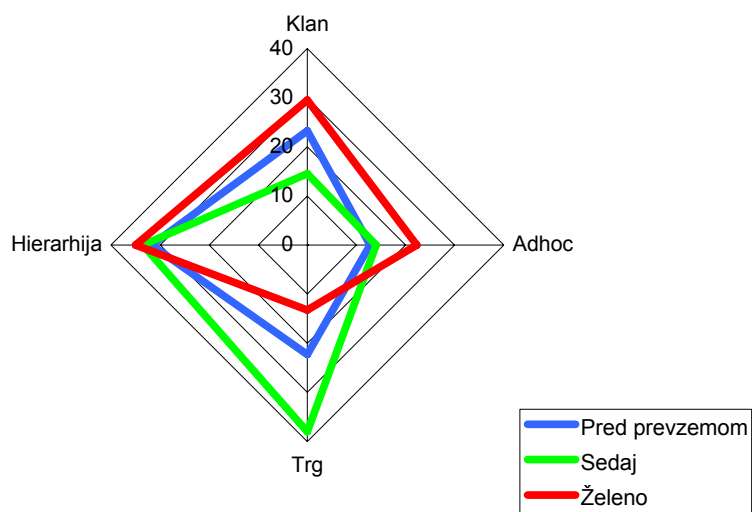
GRAFI PO POSAMEZNIH SKLOPIH VPRAŠANJ

Slika 3: Splošne karakteristike podjetja



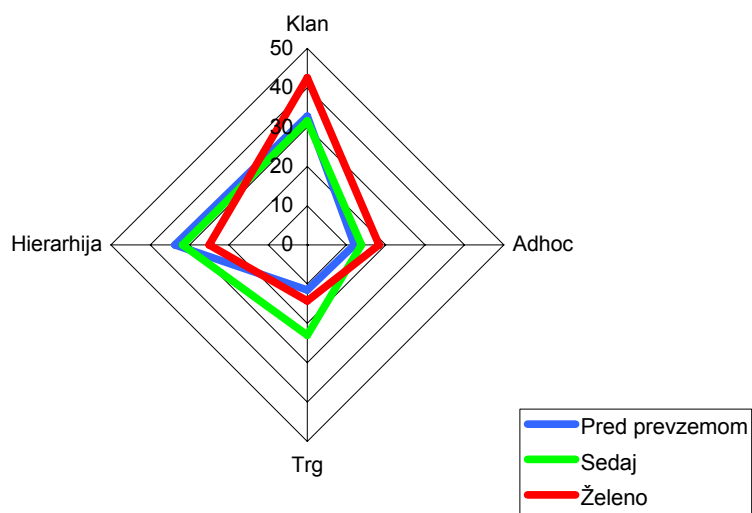
Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Slika 4: Stil vodenja



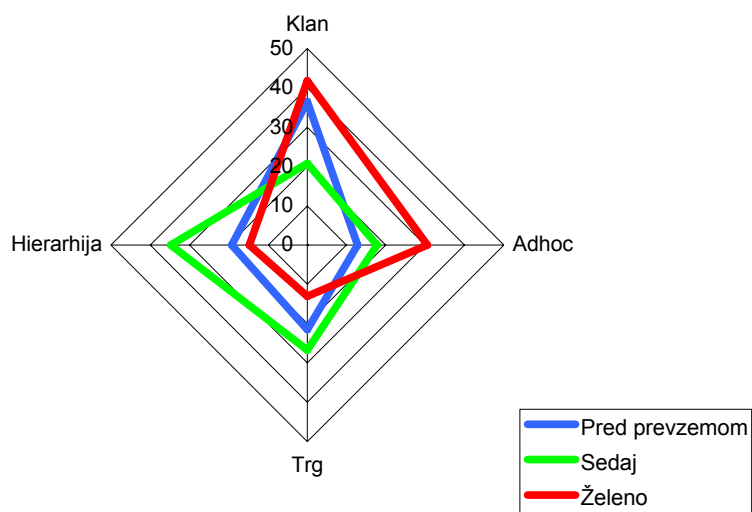
Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Slika 5: Sistem ravnanja z zaposlenimi



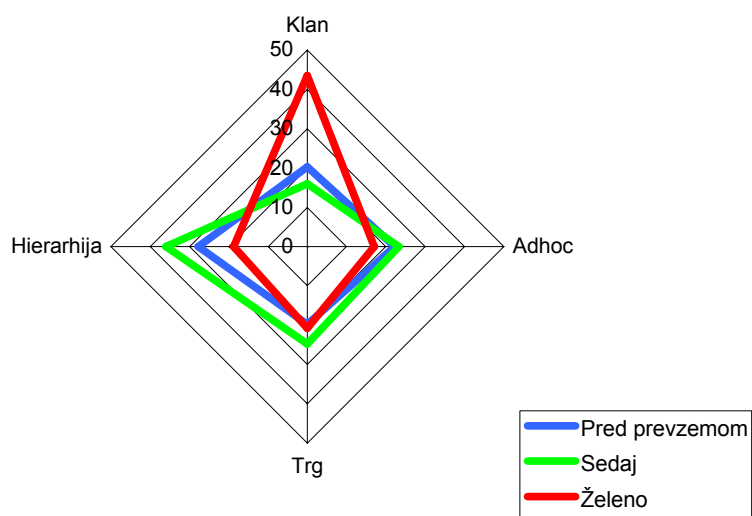
Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Slika 6: »Lepilo organizacije«



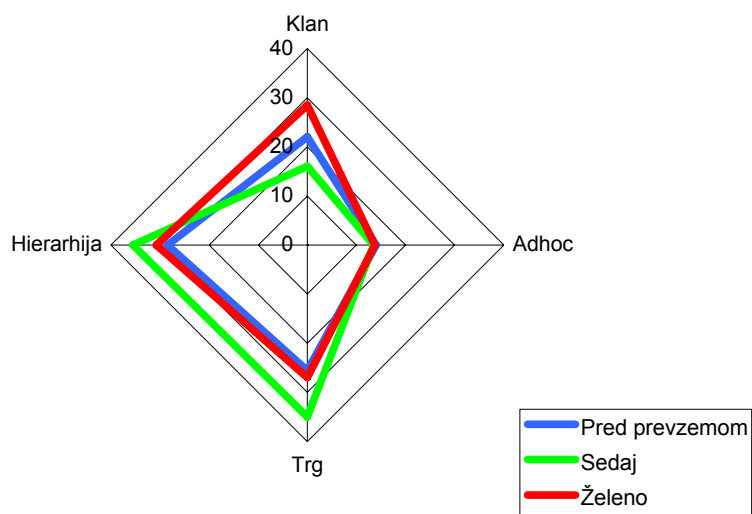
Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Slika 7: Strateški poudarki



Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.

Slika 8: Kriteriji uspeha



Vir: Rezultati lastne ankete, 2007.