

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANJA KRŽIČ

**ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU KZ  
KRKA z.o.o. NOVO MESTO**

diplomsko delo

LJUBLJANA, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANJA KRŽIČ

mentor: asist. dr. BRANKO ILIČ

**ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU  
KZ KRKA z.o.o. NOVO MESTO**

diplomsko delo

LJUBLJANA, 2005

## **ZAHVALA**

Najprej bi se rada zahvalila mami in atiju za vso moralno in finančno podporo. Hvala vama, ker sta mi stala ob strani pri vseh mojih odločitvah ter, ker sta verjela vame.

Nadalje se zahvaljujem mentorju asist. dr. Branku Iliču za vso strokovno pomoč in vodenje pri nastajanju diplomskega dela.

Iskrena hvala Kmetijski zadrugi Krka z.o.o. iz Novega mesta, direktorju g. Avgustu Vrščaju, direktorici računovodsko-finančnega sektorja ga. Oliveri Kastelic in vsem zaposlenim za sodelovanje in pomoč pri diplomskem delu.

Na koncu pa se zahvaljujem tudi vsem ostalim, ki ste mi tekom študija kakorkoli pomagali na poti do diplome in se tega mogoče niti ne zavedate.



## IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a ANJA KRŽIČ, z vpisno številko 21016237,  
rojen/-a 14.2.1981 v kraju NOVO MESTO, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:  
ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU  
KZ KRKA a.o. NOVO MESTO

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

V Ljubljani, dne 23.5.2005

Podpis avtorja/-ice: Anja Kržič

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. OPREDELITEV KULTURE IN POJMA ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	4
2.1. Splošne opredelitve kulture v antropološkem pomenu.....	4
2.2. Specifične opredelitve pojma organizacijske kulture.....	5
<b>3. NOVEJŠE DEFINICIJE IN MODELI ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	9
3.1. Organizacija kot součinkovanje sociostrukturnega in kulturnega sistema.....	9
3.2. Organizacijska kultura kot proizvod skupinske dinamike.....	10
3.2.1. Scheinova koncepcija kulture.....	10
3.2.1.1. Definicija organizacijske kulture po Schein-u.....	11
3.2.1.2. Ravni kulture po Schein-u.....	11
3.2.2. Bathov model organizacijske kulture.....	13
<b>4. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	14
4.1. Artefakti.....	15
4.2. Vrednote, prepričanja in stališča.....	16
4.2.1. Vrednote.....	16
4.2.2. Prepričanja.....	17
4.2.3. Stališča.....	17
4.3. Temeljne predpostavke.....	17
<b>5. FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	19
<b>6. NASTAJANJE, OHRANJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	20
6.1. Nastajanje organizacijske kulture.....	21
6.1.1. Skupinska dinamika.....	22
6.1.2. Vodenje.....	23
6.1.3. Učenje.....	24
6.2. Ohranjanje organizacijske kulture.....	26
6.2.1. Ohranjanje organizacijske kulture v procesu socializacije.....	26
6.2.2. Glavni dejavniki ohranjanja organizacijske kulture.....	27
6.3. Spreminjanje organizacijske kulture.....	27
6.3.1. Modeli spreminjanja organizacijske kulture.....	30
6.3.1.1. Gagliardijev model spreminjanja organizacijske kulture.....	30
6.3.1.2. Lewinov model spreminjanja organizacijske kulture.....	30

6.3.1.3. Spreminjanje organizacijske kulture po fazah.....	32
6.3.1.3.1. Analiza in vrednotenje obstoječe kulture.....	32
6.3.1.3.2. Oblikovanje nove kulture v podjetju.....	33
6.3.1.3.3. (Negativne) reakcije na spremembe kulture v podjetju.....	33
6.3.1.3.4. Dejavniki spreminjanja kulture podjetja.....	34
6.3.1.4. Scheinov model spreminjanja organizacijske kulture.....	35
6.3.1.5. Spreminjanje organizacijske kulture po Bate-u.....	37
<b>7. TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH KULTUR.....</b>	<b>41</b>
7.1. Ansoff-ova tipologija organizacijske kulture.....	42
7.2. Bate-ova tipologija organizacijske kulture.....	42
7.3. Deal in Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture.....	44
7.4. Hofstede-jeva tipologija organizacijske kulture.....	45
7.5. Handy in Harrison-ova tipologija organizacijske kulture.....	46
7.6. Kono-va tipologija organizacijske kulture.....	48
7.7. Quin in McGrath-ova tipologija organizacijske kulture.....	49
7.8. Schneider-jeva tipologija organizacijske kulture.....	49
7.9. Scholz-ova tipologija organizacijske kulture.....	51
7.10. Weiner in Reimann-ova tipologija organizacijske kulture.....	53
<b>8. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU KZ KRKA z.o.o. NOVO MESTO.....</b>	<b>54</b>
8.1. Opis proučevanega podjetja.....	54
8.2. Namen raziskave in metodologija.....	57
8.2.1. Kvantitativna analiza.....	58
8.2.1.1. Handy-jev vprašalnik.....	59
8.2.1.2. Vzorec.....	60
8.2.1.3. Rezultati ankete o organizacijski kulturi v podjetju.....	60
8.2.1.3.1. Spolna, izobrazbena in starostna struktura v vzorcu.....	60
8.2.1.3.2. Dominantna dejanska in dominantna zelena kultura organizacije.....	62
8.2.1.3.3. Osebno zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.....	64
8.2.2. Kvalitativna analiza.....	67
8.2.2.1. Pregled organizacijskih dokumentov.....	68
8.2.2.2. Opazovanje.....	71
8.2.3. Aktivni odnos vodstva do organizacijske kulture.....	72

8.3. Priporočila vodstvu.....	74
<b>9. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>76</b>
<b>10. LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>79</b>
<b>11. PRILOGE.....</b>	<b>84</b>

## **PRILOGE:**

Priloga A (Tabele iz podpoglavja 8.2.1.3):

Tabela 8.2.: Spolna struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na stopnjo izobrazbe

Tabela 8.3.: Število zaposlenih v KZ Krka z.o.o. Novo mesto glede na izobrazbo po stanju 31.12.2003

Tabela 8.4.: Starostna struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na spol

Tabela 8.5.: Izobrazbena struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na posamezne organizacijske enote

Priloga B: Anketni vprašalnik

Priloga C: Organizacijska struktura - KZ Krka z.o.o. Novo mesto - organigram

## **KAZALO SLIK:**

Slika 3.1: Ravni kulture po Scheinu.....	13
Slika 6.1: Razvojne faze, funkcije in mehanizmi spreminjanja po Scheinu.....	36
Slika 7.1: Tipi kultur po Deal in Kennedy-ju.....	44
Slika 7.2: Tipi kultur po Schneiderju.....	50

## **KAZALO TABEL:**

Tabela 8.1.: Delež prihodkov posamezne dejavnosti v čistih prihodkih v KZ Krki z.o.o. v letu 2003.....	56
Tabela 8.6.: Dejanska in zelena kultura organizacije.....	62
Tabela 8.7.: Faktorji zadovoljstva pri anketiranih.....	65



## 1. UVOD

Globalizacija, čedalje ostrejša konkurenca ter hiter tehnološki napredek so vzvodi velikih sprememb v poslovanju podjetij. Da bi podjetje lahko prilagodili hitrim spremembam in ohranili poslovno uspešnost, so potrebne spremembe na vseh področjih: v načinu organizacije in njene kulture, upravljanju, poslovanju, razvoju novih izdelkov, upravljanju tveganj, v odnosih z drugimi podjetji in pri ravnanju z zaposlenimi (glej [http://www.droga.si/filelib/sistem\\_vodenja/poročilo\\_o\\_zaposlenih\\_2002\\_03.pdf](http://www.droga.si/filelib/sistem_vodenja/poročilo_o_zaposlenih_2002_03.pdf)).

Kulturo organizacije opredeljujemo kot kompleksen vzorec prepričanj, pričakovanj, idej, vrednot, norm, stališč in vedenj, ki so skupna članom določenega podjetja (glej Kotter in Haskett, 1992). Kultura določa, kaj je pomembno in kaj ni željeno za obnašanje oziroma za odzivanje tako organizacije kot tudi posameznikov na vplive iz okolja. S pojmom kulture se že dolgo ukvarja antropološka znanost, vendar najde svoje mesto tudi v sociologiji. Antropologi se ukvarjajo s kulturo na ravni ljudstev in skupnosti, sociologi pa so koncept kulture prenesli na organizacije. Vsekakor je organizacijska kultura povezana s splošno družbeno kulturo, obenem pa je tudi nekaj posebnega, karakterističnega le za posamezno organizacijo. Tako lahko korenine organizacijske kulture iščemo v antropologiji, ki je nudila definicijski okvir in metodologijo raziskovanja ter v sociologiji organizacij oziroma teoriji organizacij (glej Brown, 1998).

Za organizacijsko kulturo so se začeli zanimati v zgodnjih sedemdesetih letih, svoj razcvet pa je doživela v sredini osemdesetih let. Pomembna dejavnika, ki sta pripomogla, da je organizacijska kultura pridobila pomen, sta bila naftna kriza in z njo povezana gospodarska recesija zahoda. Povod je predstavljal tudi spremenjen pogled na človeški potencial kot na konkurenčno prednost organizacije. Tako je bilo v zgodnjih sedemdesetih letih izjemno popularno raziskovanje organizacijske klime<sup>1</sup>, ki pa je le del organizacijske kulture. Najpomembnejši razlog za zanimanje za organizacijsko kulturo pa je verjetno predstavljalo vprašanje, kako pojasniti uspešnost organizacije<sup>2</sup>. Čeprav med uspešnostjo organizacije in organizacijsko kulturo še vedno ni jasne povezave, je organizacijska kultura postala

---

<sup>1</sup> Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto. Odraža se kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu (glej <http://www.i-usp.si>).

<sup>2</sup> Primerna organizacijska kultura za določeno organizacijo in za določeno okolje ustvarja podlago za učinkovito akcijo in kakovostno delo zaposlenih, ki vodita v uspešnost organizacije. S tem pa organizacija doseže pozitivni finančni rezultat. Gre za t.i. gospodarsko uspešnost organizacije.

popularno orodje za pojasnjevanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije (glej Brown, 1998). Uspešnost organizacije se ne meri več le skozi dobiček, temveč tudi skozi socialno odgovornost, ki jo imajo organizacije do posameznika (v smislu zadovoljevanja potreb in zahtev zaposlenega) in okolja (glej Kavčič, 1994).

Organizacijska kultura kljub številnim definicijam in raziskavam vsekakor ni niti dokončno niti enotno izoblikovan koncept. Je socialno opredeljena in dostopna človeškemu izkustvu. Vpliva na vedenje in na odnos zaposlenih do podjetja. Z njenim spreminjanjem je mogoče hkrati spreminjati prevladujoče vzorce aktivnosti, čustvovanja, prispevke zaposlenih k razvoju podjetja, socialno interakcijo in delovno učinkovitost.

Razvoj, ohranjanje in spreminjanje organizacijske kulture so odvisni od številnih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši: vodenje, poučevanje in oblikovanje vlog, reakcije vodij na kritične dogodke in organizacijske krize, kriteriji za podeljevanje nagrad in statusa, kriteriji za izbor, promocijo in odstranitev iz organizacije, organizacijski obredi, ceremonije ipd (glej Schein, 1999; Kavčič v Možina, 1994; Rozman et al., 1993).

V Sloveniji je sistematičnih raziskav na temo organizacijske kulture izredno malo<sup>3</sup>. Večinoma so narejene le študije primerov, ki jih naročajo predvsem velike organizacije ali pa so te študije opravljene v okviru diplomskih del. Tako je zanimivo predvsem vprašanje, v kolikšni meri slovenske organizacije in slovenski menedžerji upoštevajo kulturo organizacije.

Menim, da je na organizacijsko kulturo potrebno gledati predvsem z vidika sprememb v organizaciji in okolju. Po mojem mnenju ima vodstvo največ objektivnih možnosti oblikovanja sprememb v organizaciji. Zato sem se odločila, da bom v izbrani organizaciji poskušala predvsem ugotoviti, kakšen pomen pripisuje vodstvo organizacijski kulturi oziroma upravljanju z njo. Predpostavljala sem, da vodstvo vpliva na organizacijsko kulturo bodisi zavedno bodisi nezavedno. Pomembno za analizo se mi je zdelo predvsem vprašanje, kako nanjo gleda z vidika sprememb v organizaciji. Hkrati se zavedam, da kulture ne predstavljajo le vrednote vodstva, saj se najpomembnejše vrednote oblikujejo med vsemi zaposlenimi v

---

<sup>3</sup> Nekaj raziskav v Sloveniji na to temo opravi GZS (gre za raziskave SiOK). Te so objavljene kot članki v Delu (glej <http://www.delo.si>). Vendar pa so te raziskave bolj osredotočene na raziskovanje organizacijske klime, kot pa organizacijske kulture. Vzrok zato lahko po mojem mnenju pripisujemo nepoznavanju in razumevanju pojavnosti ter pomena organizacijske kulture. Poleg tega pa je proučevanje kulture zelo kompleksna naloga, saj so mnogi elementi kulture opazovalcu prikriti (glej <http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje/>).

organizaciji. Ti namreč odločajo, ali bodo vrednote, ki jim jih narekuje vodstvo organizacije, sprejete tudi kot dejanske vrednote. Hkrati moramo vedeti, da tudi sami zaposleni neprestano ustvarjajo in spreminjajo vrednote. V svojem primeru sem to poskušala ugotoviti s temeljito analizo anketnih vprašalnikov, organizacijskih dokumentov, pa tudi s pomočjo opazovanja.

V diplomskem delu sem se ukvarjala s pojmom organizacijske kulture v teoretičnem in empiričnem smislu. V teoretičnem delu so zajete različne opredelitve in definicije organizacijske kulture, elementi in funkcije organizacijske kulture, nastajanje, ohranjanje in spreminjanje organizacijske kulture in njene tipologije. V empiričnem delu pa sem se ukvarjala z ugotavljanjem in analiziranjem organizacijske kulture v podjetju KZ Krka z.o.o. Novo mesto. Za izhodišče svoje raziskave sem postavila hipotezi, ki sem ju poskušala preveriti s kombinacijo kvantitativnih (vprašalnik) in kvalitativnih (pregled organizacijskih virov, opazovanje) metod raziskovanja organizacijske kulture. Za kombinirano uporabo metod sem se odločila, ker menim, da omenjena kombinacija predstavlja najboljšo možnost raziskovanja organizacijske kulture.

Izhodiščni hipotezi sta naslednji:

- \* prevladujoč tip organizacijske kulture v podjetju KZ Krka z.o.o. Novo mesto je kultura vloge oziroma birokratska kultura;
- \* vodstvo priznava pomen organizacijske kulture za uspešnost organizacije, vendar do nje nima aktivnega odnosa<sup>4</sup>.

Organizacijsko kulturo je težko spoznati brez daljše in aktivne prisotnosti v organizaciji. Zato me je tudi zanimalo, kako globoko lahko kot zunanja opazovalka zaznam organizacijsko kulturo v podjetju.

---

<sup>4</sup> Gre za oblikovanje sistematičnega pristopa za ugotavljanje vidika organizacijskega življenja v določeni organizaciji.

## **2. OPREDELITEV KULTURE IN POJMA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Po uvodu, v katerem sem predstavila vsebinsko zasnovo, temeljni hipotezi in domet svoje analize, bom sedaj poskušala opredeliti osnovne pojme in teorije, ki jih bom uporabljala oziroma iz njih izhajala pri svojem diplomskem delu.

### **2.1. SPLOŠNE OPREDELITVE KULTURE V ANTROPOLOŠKEM POMENU**

Kultura je občutljiv in kompleksen koncept. Beseda kultura ima mnogo pomenov. Flere (1995: 183) navaja nekaj temeljnih definicij pojma kulture:

- Kultura kot način življenja. Ta opredelitev ne pojasnjuje jasno pojma oziroma ne definira področja, za katerega naj bi šlo. Način življenja namreč pomeni življenjski stil, ki je le manjši del kulture kot celote.
- Kultura kot skupek družbenih institucij (tj. gledališč, muzejev in podobno). Tudi ta definicija kulture je nekoliko okrnjena, saj kultura dejansko nastaja in se producira v takih institucijah, vendar kulture ne tvorijo zgolj te institucije.
- Kultura kot vrsta vedenja. V tem primeru se definicija nanaša na omikano, uglajeno, tako imenovano »kulturno«  
vedenje, vendar je taka definicija kulture pogostejša v vsakdanji rabi, medtem ko v znanstvenih tekstih ni pogosta.
- Kultura kot tip družbe ali civilizacije. Pri tej definiciji gre največkrat za identifikacijo družbe in kulture, ki zanemarja specifičnost kulture v primerjavi z družbo in njunega medsebojnega vplivanja.

A. Kroeber in C. Kluckhohn sta leta 1952 naštela kar 164 različnih definicij kulture (glej Brown, 1998:7), Geertz (1973) pa je navedel dvanajst njenih temeljnih definicij. Po teh definicijah je kultura:

- celoten način življenja določenega naroda,
- družbena zapuščina, ki jo posameznik pridobi od svoje skupine,
- način razmišljanja, čustvovanja in verovanja,
- abstrakcija vedenja,
- antropološko razmišljanje o tem, kako se vede skupina ljudi,
- skladišče nakopičenih znanj,
- skupek standardiziranih orientacij v odnosu do ponavljajočih se problemov,
- naučeno vedenje,

- mehanizem za normativno regulacijo vedenja,
- sklop tehnik za prilagajanje zunanjemu okolju in drugim ljudem,
- kondenzat zgodovine ter
- vedenjski vzorec ali matrica (glej Geertz, 1973: 307).

V zadnjih dvajsetih letih uporabljajo raziskovalci organizacij in teoretiki pojem kulture v povezavi s socialno klimo in socialno integracijo v podjetjih, kjer je poudarek predvsem na skupnih vrednotah in etičnih kodeksih podjetja. Raziskovanje kulture je aktualno v povezavi z vprašanji, zakaj in kako podjetje raste in se razvija ter zakaj se določene stvari utrdijo zelo hitro (npr. materialni objekti, obredi in rituali, simboli...), druge pa se kljub prizadevanjem nekaterih (zlasti vodstva) ne morejo utrditi (npr. vrednote).

Schein (1997: 3) poudarja, da se moramo pri raziskovanju kulture izogibati njenim površinskim modelom in graditi na globljem, kompleksnejšem, antropološkem modelu. Kultura kot koncept je torej najbolj uporabna, če nam pomaga bolje razumeti skrite in kompleksnejše aspekte življenja v podjetju.

## **2.2. SPECIFIČNE OPREDELITVE POJMA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Definiranje organizacijske kulture je izredno zapleten poskus, ne le zaradi njene neotipljivosti in neraziskanosti, ampak tudi zaradi številnih in različnih definicij, ki obstajajo v strokovni literaturi. Allaire in Firsirotu sta že leta 1952 naštel kar 194 definicij organizacijske kulture. Od tega, kako definiramo organizacijsko kulturo, je odvisno, kako bomo kulturo raziskovali in analizirali.

Eno izmed prvih definicij organizacijske kulture je izoblikoval Jaques leta 1952: »kultura je običajen in tradicionalen način razmišljanja in opravljanja stvari, ki si ga v večji ali manjši meri delijo vsi člani (tovarne) in ki se ga morajo novi člani naučiti in vsaj delno sprejeti, da bi bili sprejeti na delo v tovarni« (Bate, 1992: 216). Ta definicija je izpostavila bistveno lastnost, da je organizacijska kultura deljena vsem članom organizacije ter da se ohranja in razvija skozi procese učenja in socializacije.

Predstavnik kognitivne usmeritve K. E. Weick (1986: 102-103) pa pravi: »kultura je oblika pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in

za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja«. Posameznik si pomensko organizira svet in deluje po kognitivnih zemljevidih, ki si jih sam ustvari.

Merslavičeva pa organizacijsko kulturo definira kot: »Organizacijska kultura je tista dimenzija organizacije, ki jo razlikuje od drugih, ji pomaga, da lažje rešuje probleme prilagajanja in preživetja v okolju, probleme notranje integracije in negotovosti. Bistvo organizacijske kulture je skupna vednost, ki se oblikuje v procesu razvoja organizacije in predstavlja referenčno shemo za razlago sveta in delovanja v njem« (Merslavič, 1998: 633).

Večjo pozornost so teoretiki začeli namenjati organizacijski kulturi šele v osemdesetih letih. Definicij, ki opredeljujejo njeno bistvo, je veliko, njihove skupne prvine pa so: sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, značilnih za določeno skupino ali organizacijo; enotna interpretativna shema, ki jo člani skupine ali organizacije uporabljajo za dojetanje in razlaganje dogajanj v organizaciji in okolju ter celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo ločuje od drugih skupin ali organizacij (glej Berlogar, 1999: 135).

Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti novi člani, če želijo preživeti in sodelovati (glej Možina et al., 1994: 630).

V okviru teorij organizacije se je oblikovalo več šol in opredelitev. Rozman in sodelavci poudarjajo predvsem členitev na dve skupini definicij:

- opredelitev kulture v ožjem smislu, ki organizacijsko kulturo pojmujejo kot »koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji služijo kot podlaga za odločanje med različnimi možnostmi« ter
- opredelitev kulture v širšem smislu, ki poleg vrednot vključujejo v pojem kulture še prepričanja, načine delovanj, simbole, pravila, norme, postopke ter tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja (Rozman et al., 1993: 169).

Pri tem opozarjajo še na dve značilnosti organizacijske kulture: časovni horizont njenega spreminjanja, kar pomeni, da organizacijska kultura nastaja več let in da se prav toliko časa spreminja, ter pomen vplivne skupine, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima nanjo največji vpliv, pri čemer je vedno najpomembnejše vodstvo podjetja (glej Rozman et al., 1993: 169).

Mesner Andolškova poudarja, da ni vseeno, ali kot izhodišče vzamemo tako razumevanje kulture, kjer sta kultura in družba integrirani v harmoničen sociokulturni sistem, v katerem vlada izomorfizem med obema komponentama, ali pa pojmujeemo kulturo kot ločen sistem, ki se kaže v razpoznavnih strukturah, procesih in proizvodih (glej Mesner Andolšek, 1995: 15-16).

Lipičnik (1993: 240) opredeljuje organizacijsko kulturo kot celoto nazorov, vrednot, pravil vedenja in simbolov, ki so zaposlenim podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj ter oblikovanje prihodnjega delovanja. Kreitner in Kinicki (1995: 532) pa jo opredeljujeta kot »družbeno lepilo«, ki povezuje zaposlene v podjetju.

Kotter in Heskett (1992: 4) sprejemata antropološko slovarsko definicijo kulture kot »celote socialno posredovanih vedenjskih vzorcev, umetnosti, prepričanj, institucij in drugih proizvodov človekovega dela in mišljenja« v določeni skupnosti in jo dopolnjujeta z lastnim stališčem, da organizacijska kultura deluje na dveh ravneh, ki se razlikujeta glede na stopnjo zaznavnosti in stopnjo odpornosti na spremembe.

Svoj koncept organizacijske kulture sta v okviru simbolne šole sredi osemdesetih let razvila tudi Allaire in Firsirotu: »koncept organizacijske kulture predstavlja učinkovito sredstvo za interpretacijo organizacijskega življenja ter za razumevanje propada, adaptacije in radikalnih sprememb v organizaciji« (Allaire in Firsirotu, 1985: 6/2). Po njunem mnenju je organizacija sestavljena iz treh, med seboj povezanih komponent: iz sociokulturnega sistema (sestavljeno je iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov vodenja in upravljanja ter vseh drugih komponent organizacijske stvarnosti), iz kulturnega sistema (vključuje skupni sistem simbolov, mitov, ideologij in vrednot) ter iz akterjev v organizaciji (zlasti njihove osebne lastnosti in vednosti).

G. Morgan je najpomembnejši zastopnik kulture kot metafore. Kulturno metaforo definira takole: »ko govorimo o kulturi, dejansko govorimo o procesu konstruiranja realnosti, ki omogočajo ljudem, da razumejo in vidijo določene dogodke, dejanja, predmete ali situacije v drugačni luči. Tak način razumevanja omogoča posamezniku, da razume svoja dejanja kot smiselna in razumska« (Morgan, 1997: 128). Morgan daje simbolni pomen prav vsem, tudi najbolj racionalnim aspektom organizacije, vodje pa vidi kot simbolne akterje, ki lahko negujejo zaželene vzorce mišljenja.

Smircicheva pa vidi organizacije kot sisteme skupno deljenega pomena, ki se vzdržujejo skozi simbolni proces. Niz pomenov, ki ga razvije skupina, daje skupini njen lastni etos, ki se izraža skozi vzorce prepričanj (ideologijo), aktivnosti (norme in rituale), jezik in druge simbolne forme, skozi katere člani organizacije kreirajo in vzdržujejo pogled na svet in na svoj položaj v njem (glej Smircich, 1983a: 56).

Organizacijo pa preprosto pojmujeta kot kulturo Packanowsky in O'Donnell-Trujillo: »z našega stališča organizacijska kultura ni nekaj, kar organizacija ima; kultura je nekaj, kar organizacija je« (v Brown, 1998: 7). Po tej opredelitvi je organizacija pojmovana kot produkt dogovorjenih in deljenih simbolov ter pomenov in izhaja iz socialne interakcije (glej Meek, 1992: 203).

Schein pa pojmuje kulturo kot niz psiholoških predispozicij, ki jih imajo člani organizacije in zaradi katerih delujejo na določen način. V tem smislu je dolžnost in sposobnost vodij, da kulturo vodijo, oblikujejo in spreminjajo (glej Schein, 1992a). K avtorjem, ki zagovarjajo pomen vodij, bi lahko prišteli tudi zgodnejše raziskovalce organizacijske kulture, kot so Deal in Kennedy (1982) ter Peters in Waterman (1982). Ti raziskovalci kulturo pojmujejo predvsem kot proizvod prejšnjega in sedanjega vodstva.

Naslednje definicije organizacijske kulture pa so navedene po osnovnih elementih in lastnostih, ki jih vključujejo.

»Organizacijska kultura je kolektivno programiranje spomina, ki razlikuje člane ene organizacije od članov druge« (Hofstede, 1991: 180). Pri tem poudarja, da je kultura »karakteristika organizacije, ne pa posameznikov, vendar se manifestira in meri preko besednega in/ali nebesednega vedenja posameznikov – agregiranega na raven njihove organizacijske enote« (Hofstede, 1998: 479).

»Organizacijska kultura se nanaša na vzorce prepričanj, vrednote in naučene načine soočanja s problemi, ki so se razvili v teku organizacijske zgodovine in ki se izražajo v svojih materialnih dogovorih in vedenju članov organizacije« (Brown, 1998: 9).



»Kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj, ki si jih delijo člani organizacije. Ta prepričanja in pričakovanja ustvarjajo norme, ki močno oblikujejo obnašanje posameznikov in skupin v organizaciji« (Brown, 1998: 11).

»Pojem kulture se lahko definira kot pomen ali aspekt konceptualnih struktur, ki si jih ljudje delijo in definirajo družbeno ali organizacijsko realnost« (Bate, 1992: 217).

»V ožjem pomenu je organizacijska kultura koherenten sistem predstav in temeljnih vrednot skupine, ki ji služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi, v širšem pa so to tudi prepričanja in način ravnanja, tehnologija, ki jo skupina uporablja, in njeni simboli...« (Kavčič in drugi, 1988: 108).

V naslednjem poglavju se bom osredotočila na novejšje definicije organizacijske kulture, ki so usmerile pozornost k človeku v organizaciji.

### **3. NOVEJŠE DEFINICIJE IN MODELI ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Organizacijska kultura predstavlja značaj podjetja, ki se odraža v načinu njegovega delovanja. Je sistem vrednot, navad, norm, prepričanj (...) njenih udeležencev, nastalih v procesu razvoja podjetja. Kaže se kot način razmišljanja in vedenja udeležencev podjetja. Ima več nivojev: vidni, zapisani in nezavedni del. Organizacijska kultura je ustrezna toliko časa, dokler je podjetje uspešno (glej <http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje/>).

#### **3.1. ORGANIZACIJA KOT SOUČINKOVANJE SOCIOSTRUKTURNEGA IN KULTURNEGA SISTEMA**

Po Allairu in Firsirotu temelji konceptualni okvir organizacijske kulture na simbolni razlagi kulture in ima tri med seboj povezane komponente (glej Allaire in Firsirotu, 1985, 6/2):

a) Prva komponenta je SOCIOSTRUKTURNI SISTEM, ki je sestavljen iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter vseh ostalih komponent organizacijskega delovanja (formalnih ciljev, strukture moči, kontrolnih mehanizmov, sistem nagrajevanja in motivacij, procesov kadrovanja, selekcije, izobraževanja, procesov učenja in upravljanja).

b) KULTURNI SISTEM obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji, vrednotah in različnih drugih artefaktih, kot so npr. rituali, navade, poseben besednjak, metafore, zgodbe, arhitektura... Kulturni sistem je proizvod družbe, ki ga obkroža, zgodovine organizacije in še posebnih dejavnikov, ki so vplivali nanj. Sam kulturni sistem se sčasoma spreminja. Nanj vplivajo dominantni akterji in različni načini prepletanja kulturnih in sociostrukturnih elementov v organizaciji.

c) Tretjo komponento predstavljajo ČLANI - akterji. Zaposleni tu niso razumljeni kot pasivni sprejemniki, saj s svojimi posebnimi lastnostmi, sposobnostmi, izkušnjami in pooblastili sami prispevajo in oblikujejo pomene iz dogodkov in dejanj. Vsi člani proizvajajo lastne pomene in prevzemajo intersubjektivno posredovane pomene iz istega družbenega konteksta. Počasi se pod vplivom skupnih izkušenj izoblikuje znatna mera skupnih pomenov.

Allairevo in Firsirotujevo izhodišče je, da kulturni sistem ni nujno usklajen, konstanten in sinhroniziran s formalnimi organizacijskimi strukturami, cilji in upravljavskimi procesi. Lahko prihaja do disonance med kulturnim in sociostrukturnim sistemom, še posebno takrat, ko je organizacija izpostavljena velikim pritiskom. V takšni situaciji se skuša organizacija najprej prilagoditi okolju s spremembami formalnega sociostrukturnega sistema. Ni pa nujno, da se te spremembe odrazijo tudi v kulturnem sistemu. Disonanca, ki se pojavi, lahko povzroči ali izgubo učinkovitosti ali kronično stagnacijo in propad. Pri tem pa ta koncept organizacijske kulture predstavlja učinkovito sredstvo za interpretacijo organizacijskega življenja, delovanja in za razumevanje propada, adaptacije in radikalnih sprememb v organizaciji (glej Mesner Andolšek, 1995: 20-21).

## **3.2. ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT PROIZVOD SKUPINSKE DINAMIKE**

### **3.2.1. Scheinova koncepcija kulture**

Schein je eden izmed avtorjev, ki so najbolj temeljito razdelali njen teoretski okvir, saj meni, da kultura zelo dobro pojasnjuje dinamiko organizacije. Kultura je tu razumljena kot naučen proizvod skupinske izkušnje. Ker so te predpostavke naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja in delujejo vedno znova, postanejo sčasoma samoumevne in padejo iz zavesti članov organizacije (glej Mesner Andolšek, 1995: 21-22). Njegov prispevek k raziskovanju kulture je predvsem v poudarku globine, v katero kultura posega v organizacijskem življenju.

V tem smislu je njegov koncept eden najbolj poglobljenih in najtemeljitejših prispevkov k razumevanju nivojev in razvoja organizacijske kulture (glej Schein, 1992a).

### **3.2.1.1. Definicija organizacijske kulture po Schein-u**

Schein definira organizacijsko kulturo kot: »Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (Schein, 1987: 6).

Tisto, kar Scheinovo definicijo razlikuje od ostalih definicij, je to, da kultura leži v skupno deljenih temeljnih predpostavkah vseh članov organizacije. Te predpostavke delujejo na ravni nezavednega. Teh temeljnih predpostavk pa se naučimo skozi socializacijski proces. Vendar Schein v svojo definicijo ne vključi obrazcev delovanja, saj namreč predpostavlja, da je obnašanje vedno določeno s kulturnimi predispozicijami. Po njegovem mnenju so pravilnosti v obnašanju bolj refleksija okolja kot pa proizvod kulture in zato ne morejo biti temelj za definiranje kulture (glej Schein, 1987: 6 in Schein, 1992a: 12).

### **3.2.1.2. Ravni kulture po Schein-u**

Kulturo lahko, na podlagi stopenj njene prepoznavnosti zunanjim opazovalcem, analiziramo na različnih ravneh. Te je mogoče razvrstiti od zelo jasnih, odkritih manifestacij do globoko vtisnjenih, nezavednih temeljnih predpostavk, ki jih je mogoče opredeliti kot bistvo kulture. Na vmesno raven lahko umestimo različno sprejete vrednote, norme in pravila vedenja (glej Schein, 1997: 16).

Schein je, glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev o njihovi prisotnosti, pojav kulture strukturiral v različne ravni (glej Mesner Andolšek, 1995: 22-25):

PRVO RAVEN tvorijo produkti, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski vzorci zaposlenih. Ti elementi so najbolj vidna raven kulture, ki predstavljajo fizično in družbeno

realnost. Stopnja razpoznavnosti teh elementov je kar visoka, kar pa ne moremo govoriti o stopnji razumljivosti. Če pa jih želimo razumeti, moramo analizirati centralne vrednote.

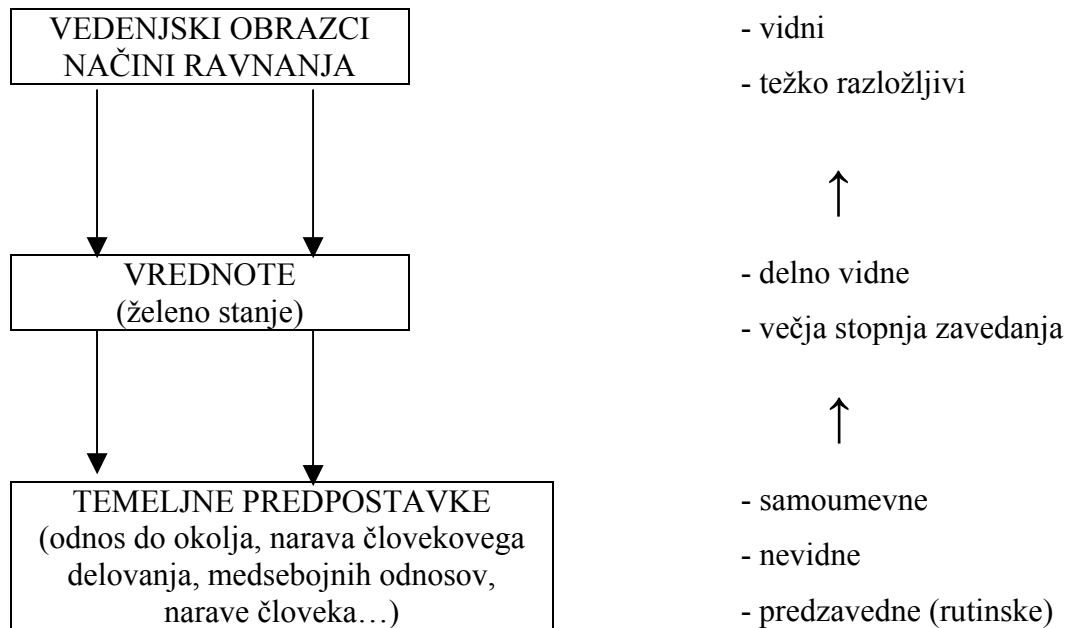
DRUGO RAVEN predstavljajo vrednote, ki jih je Schein definiriral kot »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je« (Mesner Andolšek, 1995: 22). Če so sprejete vrednote v skladu s temeljnimi predpostavkami, potem je artikulacija teh vrednot v filozofiji delovanja lahko pomoč v združevanju skupine, saj je hkrati vir identifikacije in občutka pripadnosti. Toda pri analizi vrednot moramo ločiti med tistimi, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami in tistimi, ki to niso.

Ko raziskovalec spozna vrednote, razume samo del kulture, da pa bi dešifriral obrazce delovanja, pa mora spoznati najglobljo – TRETJO RAVEN kulture in to so temeljne predpostavke. Temeljne predpostavke so do te mere samoumevne, da najdemo znotraj določene skupine le minimalno stopnjo njihove različnosti. Temeljne predpostavke se razlikujejo od dominantnih vrednostnih orientacij, le-te pa izražajo želene rešitve, ki pa ni nujno skladna z rešitvijo, ki deluje. Da pa neka rešitev problema postane temeljna predpostavka, mora iti skozi proces kognitivne transformacije (glej sliko 3.1).

Če se proces transformacije pojavi, pomeni, da je predlagana rešitev pravilna. Sčasoma postane rešitev oziroma vrednota samoumevna, postopoma postane prepričanje in nato predpostavka ter izpade iz zavesti na raven praktične zavesti. Tako postane avtomatizem.

Vendar pa vse predlagane rešitve ne gredo skozi proces kognitivne transformacije, zato ker rešitev ne deluje zanesljivo ali pa ker ostane na zavestni ravni. Kadar te vrednote ne temeljijo na predhodnem učenju, so le sprejete vrednote. To je napoved, kaj bodo ljudje rekli, vendar so v nasprotju s tistim, kar ljudje dejansko počnejo v situacijah, ko naj bi te vrednote delovale.

Slika 3.1: Ravni kulture po Scheinu



Vir: Schein (1986: 22).

### 3.2.2. Bathov model organizacijske kulture

Na osnovi Scheinovega modela so v Bath Consultancy Group razvili petstopenjski model organizacijske kulture. Na prvem in najbolj opaznem nivoju se nahajajo artefakti, ki kažejo na manifestne vrednote. Na drugem nivoju se nahajajo vedenjski obrazci, ki kažejo na vrednote v akciji. Na tretjem nivoju se nahajajo sistemi prepričanj organizacije, ki so zakoreninjeni oziroma uzakonjeni v emocionalnih tleh (četrti nivo – klima organizacije) in motivacijskih koreninah (peti nivo – skladnost individualnega namena in motivacije s kolektivno organizacijo) (glej Hawkins, 1997).

Drugi model, ki ga je prav tako razvila Bath Consultancy Group, pa predlaga, da se kultura v organizaciji doživlja in izraža skozi tri nivoje zavedanja:

- manifestna kultura, ki se kaže v javni prezentaciji kolektivnega jaza,
- uzakonjena zavestna kultura, ki jo lahko opazimo in o kateri lahko člani organizacije govorijo ter
- nezavedna kultura, ki predstavlja tisti vidik kulture, ki se ga člani organizacije ne zavedajo, ga ne opazijo in o njem ne morejo govoriti, čeprav je produkt skupne izkušnje. To nezavedno raven pa razdelijo še na:

- prereflektivno (nezavedni vidik vzorcev razmišljanja, pri katerem oseba ne vidi okvirov, skozi katere gleda in jih je pridobila skozi konstantno interakcijo s kulturo),
- dinamično (vsebuje izkušnje, ki so kolektivno zavrte, ker so za člane organizacije ogrožajoče oziroma pretežke, da bi se soočili z njimi; člani organizacije namreč te izkušnje najprej pozabijo in nato pozabijo, da so jih pozabili) in
- neocenjeno (vključuje tiste kolektivne izkušnje in čustva, ki v organizaciji sicer obstajajo, vendar niso verbalizirana, ker člani organizacije za njih ne najdejo jezika, besed in dejanj, ki bi jih ocenila) (glej Hawkins, 1997).

Čeprav teh treh nivojev ne moremo enačiti s prejšnjim Bathovim modelom, pa lahko najdemo artefakte predvsem v manifestni kulturi, emocionalna tla pa so večinoma nezavedna. Vendar hkrati Hawkins (1997) poudarja, da lahko najdemo nezavedne elemente tudi v ritualih in da so lahko tudi nekatera emocionalna tla zavestna in manifestirana.

#### **4. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Skozi elemente kulture lahko analiziramo organizacijsko kulturo na njeni pojavni ravni. Od definicije organizacijske kulture je odvisno, katere elemente bomo analizirali in kakšna bo njihova interpretacija. Glede na to, da so že definicije raznovrstne, so tudi elementi, ki jih avtorji navajajo, številni. Avtorji so poskušali sistematizirati elemente v preproste modele, ki naj bi ponazorili vsebino organizacijske kulture. Najbolj znan in dodelan koncept je Scheinov koncept. Drugi, ki je tudi precej razširjen, pa je Hofstedov »čebulast« model manifestacije kulture (glej Hofstede, 1991). Bistvo kulture in njeno najbolj globoko raven predstavljajo vrednote, v koncentričnih krogih pa jih proti površini obdajajo rituali, heroji in simboli. Pomen ritualov, herojev in simbolov je viden samo skozi skupne prakse, njihov kulturni pomen pa leži le v načinu interpretacije »insiderjev« o pomenu teh skupnih praks (glej Hofstede, 1991: 8).

Vendar je potrebno poudariti, da čiste tipe kultur težko najdemo v katerikoli organizaciji. Običajno se med seboj prepletajo tako nivoji kulture kot tudi sami elementi, zato pri interpretaciji vedno obstaja nevarnost, da elementi, ki jih analiziramo, nimajo vpliva na kulturo, ker smo se osredotočili na napačne elemente, jih napačno interpretirali itd.

## 4.1. ARTEFAKTI

Artefakti se običajno nanašajo na najbolj vidne elemente organizacijske kulture, ki jih je mogoče zaznati ob prihodu v organizacijo, celo ob dotedanem popolnem nepoznavanju njene kulture. Vključujejo vidne produkte skupine, kot so materialni objekti, fizični izgled, tehnologija jezika, vedenjski obrazci, simboli ter pravila, sistemi, postopki in programi (glej Schein, 1992a).

Artefakte je mogoče hitro zaznati, kar pa ne pomeni, da jih je mogoče tudi z lahkoto razumeti. Opazovalec lahko z besedami opiše to, kar vidi ali občuti ob prihodu v podjetje, vendar le s težavo ugotovi pomen zaznanega, ali pa ga sploh ne prepozna. Zato moramo artefakte povezovati z globljimi nivoji organizacije, kot so vrednote in temeljne predpostavke.

Vsak vidik življenja skupine ustvarja artefakte, ki lahko povzročajo probleme pri klasifikaciji, saj različni opazovalci največkrat izberejo različne artefakte za svoje analize in jih tudi različno interpretirajo. Če opazovalec dovolj dolgo živi s skupino, postajajo pomeni artefaktov postopoma vedno bolj jasni. Doseganje hitrejše stopnje razumevanja pa lahko omogoči analiza sprejetih vrednot, norm in pravil. Ti elementi kulture namreč določajo vsakodnevne operativne principe, ki usmerjajo vedenje članov organizacije (glej Schein, 1997: 18).

Z artefakti označujemo celotno fizično in družbeno konstruirano okolje. Najpogostejše kategorije artefaktov so:

- Materialni objekti: sem lahko uvrstimo elemente, kot sta logos organizacije in njena vizija, oboje pa nam predstavlja zaželene vrednote in usmeritve za prihodnost (glej Schein, 1992a).
- Arhitektura: z njo poskušajo organizacije sebe razločiti od okolice. V povezavi s temeljnimi predpostavkami pa arhitektura izraža določene vrednote v organizaciji (glej Brown, 1998).
- Jezik je pomemben, kadar označujemo abstraktne konceptualne kategorije (kvaliteta, odličnost). Sem spadajo šale, anekdote, zgodbe, metafore in žargon. Vsi naštetni elementi pa se v vsakdanji uporabi jezika izrazito prepletajo (glej Schein, 1992a).
- Ideologija se nanaša na interese dominantne skupine v organizaciji (tiste, ki ima v rokah moč in kontrolo), ima izredno moč vplivanja na prepričanja in vrednote članov organizacije ter moč povezovanja stališč z akcijo (glej Pettigrew, 1979 in Abravanel, 1983).

- Obredi in rituali so ponavljajoči se vedenjski obrazci. Obredi se pojmujejo kot praznovanja organizacijske kulture, njihova funkcija pa je v poglobljanju kulturnih vrednot. Rituali pa so predpisana formalna vedenja ob določenih priložnostih, ki niso stvar tehnološke rutine (glej Brown, 1998: 21).
- Simboli imajo najširši okvir med elementi organizacijske kulture. Med simbole spadajo predmeti, dejanja, lastnosti osebe. Imajo širši pomen za posameznika ali skupino (glej Brown, 1998: 20).
- Heroji so personifikacija kulture. Ustvarjajo vzornike, katerim zaposleni sledijo. Lahko so rojeni ali ustvarjeni. Heroj je velik motivator, mag, oseba, na katero se vsi zanesejo (glej Deal in Kennedy, 1982: 37).
- Norme so pravila obnašanja, ki narekujejo, kakšno je primerno in zaželeno obnašanje v določenih situacijah. Obstajajo znotraj neke kategorije ljudi; gre za standarde vrednot. Lahko so skrajno formalizirane, lahko pa so tudi neformalne. Norme slonijo na moči, ekspertizi, stažu, položaju in karizmi. Utrjujejo koherentnost in stabilnost sistema (glej Hofstede, 1991).

## **4.2. VREDNOTE, PREPRIČANJA IN STALIŠČA**

Vrednote, prepričanja in stališča je težko razločiti. Nekateri avtorji celo pojmujejo vrednote kot posebno obliko prepričanj. Kadar se zbirajo preko anket, obstaja nevarnost, da celo sami anketiranci ne zaznajo razlike (glej Brown, 1998).

### **4.2.1. Vrednote**

V organizaciji in organizacijski kulturi vrednote zasedajo večinoma ključno mesto. So element, ki ga definicije največkrat navajajo kot pomemben del organizacijske kulture. Deal in Kennedy (1982) pojmujeata vrednote kot temelj vsake organizacijske kulture. Hofstede (1998: 478) jih definira kot nagnjenost k temu, da so nam določeni načini akcije ljubši od drugih. Običajno so vrednote tesno povezane z moralo in etiko v organizaciji. Musek pa je vrednote opredelil kot »posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje« (Musek, 1993: 73).

Podrobneje opisuje vrednote organizacije Cingula. Pravi, da »organizacijske vrednote predstavljajo tisto, za kar se splošno misli, da je dobro za organizacijo in kar je potrebno, da se zgodi, ali bi se moralo zgoditi. Zaradi tega se organizacijske vrednote izražajo kot smisel,



poslanstvo ali strateški cilji podjetja. Istočasno morajo te vrednote biti zastopane v operativni politiki podjetja, celo v čisto določenih nalogah in operativnih planih za uresničevanje globalnih ciljev« (Cingula, 1992: 499-500).

Bistvena lastnost vrednot je odpornost na spremembe, zato se težko prilagajajo spreminjajočemu okolju. Pri posamezniku se jih praktično skoraj ne da spreminjati, saj so produkt dolgotrajnega vpliva družine in družbe na posameznika. V organizaciji pa so vrednote nastale kot potrjevanje tistih načinov ravnanja, ki so koristni za organizacijo oziroma skupino zato je njihovo spreminjanje izjemno težko in dolgotrajno (glej Kavčič, 1994). Potrebno pa je upoštevati razliko med manifestnimi in dejanskimi vrednotami, ki se kaže predvsem v tem, kaj govorimo, da delamo, in kaj dejansko počnemo.

#### **4.2.2. Prepričanja**

»Prepričanja so sito, mreža presoje, ki izhaja iz subjektivne ocene individua (v preteklosti) in si je pridobila določeno stopnjo potrditve. O prepričanjih lahko govorimo takrat, ko posameznik s celotno svojo osebnostjo (čustveno, čutno in logično) stoji za nekim nazorom oziroma stališčem, ki se mu zdi pravilno (dejansko stanje je dano, sodba je resnična in predloženi argumenti so upoštevani)« (Kasper, 1987: 5). Gre za neke trajne predstave o tem, kaj je ali ni res (glej Brown, 1998: 26).

#### **4.2.3. Stališča**

Rokeach (v Hofstede, 1998: 478) jih definira kot relativno trajno organizacijo prepričanj o nekem objektu ali situaciji, ki vnaprej narekuje odziv posameznika na zaželen način. Običajno se nanašajo na zadovoljstvo z delom in povezujejo prepričanja in vrednote s čustvi. So trajna in imajo velik vpliv na motivacijo zaposlenih. Običajno so njihova podlaga predsodki in stereotipi (glej Brown, 1998).

### **4.3. TEMELJNE PREDPOSTAVKE**

Temeljne predpostavke pogosto opredeljujemo kot rešitve problemov, ki so se v organizaciji tako pogosto izkazale kot učinkovite, da jih njeni člani sprejmejo kot neizpodbitne. Sprva obstajajo kot hipoteze, ki so podprte le s slutnjami ali vrednotami, po daljšem potrjevanju njihove učinkovitosti v praksi pa jih postopoma pričnejo pojmovati kot realnost. Ali kot trdi Schein: »Ko rešitev nekega problema neprestano deluje, postane samoumevna. Kar je bilo

nekoč hipoteza, podprta zgolj s slutnjo ali vrednoto, postane postopoma obravnavano kot realnost. Začnemo verjeti, da svet res deluje na tak način« (Schein, 1992a: 21).

Po Scheinu celotna kultura temelji na skupno deljenih temeljnih predpostavkah vseh članov v organizaciji. Te obstajajo na nezavedni ravni, kar jih razlikuje od vrednot in prepričanj. Schein je definiral sklop petih temeljnih predpostavk, ki vplivajo ena na drugo:

1. Predpostavke o odnosu človeštva do narave. V organizaciji se ta predpostavka udejanja predvsem v tem, kako skupina (organizacija) dojema lastni položaj v odnosu do širšega okolja oziroma kulture. Ta predpostavka pa se ne kaže le kot odnos dominacije, harmonije oziroma podrejenosti, ampak tudi kot osredotočenje organizacije na določene aspekte v okolju, ki se organizaciji zdijo pomembni za njeno delovanje.

2. Predpostavke o naravi realnosti in resnice. Ta predpostavka obsega dimenzijo realnosti, moralizma nasproti pragmatizmu, predpostavko o času ter predpostavko o prostoru. Za kulturo so pomembne predpostavke o družbeni realnosti (področja, kjer objektivno preverjanje resnice ni možno in je družbena definicija edina podlaga za presojo). Za dimenzijo moralizma je značilno, da managerji iščejo podlago za ocene o resnici v splošnih filozofijah in moralnih sistemih, pragmatični managerji pa v svojih lastnih izkušnjah. Predpostavke o naravi časa se ukvarjajo predvsem z monohronostjo (delam lahko eno stvar naenkrat) in polihronostjo (delam lahko več stvari istočasno) časa, z usmerjenostjo v prihodnost oziroma preteklost (nove in stare rešitve) ter s časovnimi cikli. Predpostavke o naravi prostora pa temeljijo na razdalji posameznika v relaciji do drugih, ki simbolizirajo socialno distanco in članstvo v skupini.

3. Predpostavke o človeški naravi. Gre za vprašanje, katere so temeljne človeške lastnosti in kako dojemamo druge ljudi. V organizaciji določajo te predpostavke predvsem način motivacije zaposlenih.

4. Predpostavke o naravi človeške aktivnosti. Ta predpostavka se ukvarja z vprašanjem o naravi družine, dela in osebnih potreb, z naravo vlog spolov in z vodstvenimi stili. Pomanjkanje konsenza o teh predpostavkah pa v organizaciji izzove frustracije in slabe komunikacije.

5. Predpostavke o naravi medčloveških odnosov. Ta predpostavka se ukvarja predvsem z naravo same skupine in z notranjim okoljem, ki si ga ustvarja. Reševala naj bi probleme moči, vpliva in hierarhije na eni strani ter probleme intimnosti ljubezni in medsebojnih odnosov na drugi strani (glej Schein, 1992a).

Kulturo vsake skupine lahko proučujemo na vseh teh treh nivojih:

- na nivoju artefaktov,
- na nivoju vrednot, norm in pravil vedenja ter
- na nivoju temeljnih predpostavk.

Toda če ne uspemo prepoznati vzorca temeljnih predpostavk, ne moremo pravilno razložiti niti artefaktov niti vrednot podjetja. Vzorec temeljnih predpostavk namreč predstavlja bistvo kulture, močno olajša razumevanje in pravilno interpretacijo drugih nivojev kulture ter ustrezno ravnanje z njimi (glej Schein, 1992a).

## **5. FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Za razvoj in oblikovanje kulture podjetja je potreben določen čas, kajti le podjetje z določeno zgodovino lahko razvije lastno kulturo. Na začetku predvsem okolje vpliva na oblikovanje kulture. Glede na veliko pozornost, ki se posveča konceptu organizacijske kulture, tako s strani teoretikov, kot tudi managerjev, pa je pomembno, kakšne funkcije ima organizacijska kultura v podjetju, saj je iz njenih funkcij razvidna povezanost z ostalimi strukturami, elementi, odnosi v sistemu in kompleksnost obravnavane problematike.

Glavne funkcije organizacijske kulture, ki jih podjetje razvije kot rezultat svojega spopadanja s stalnimi izzivi v okolju, so:

- Zunanja adaptacija in preživetje, ki vključuje način spopadanja podjetja s stalno spremenljivim zunanjim okoljem. Morgan (1986: 136) poudarja, da poteka razumevanje, spoznavanje in obvladovanje obstoječega okolja prek številnih interpretativnih določil, sistemov prepričanj, ki podjetju omogočajo osmišljanje lastnega okolja in usmerjajo njegovo delovanje.
- Notranja integracija, ki vključuje združevanje produktivnih delovnih odnosov med člani podjetja. Temelji na dveh procesih: na vzpostavljanju in ohranjanju odnosov med posamezniki, ki jih združuje opravljanje določenega dela, in na opravljanju tega dela. Temeljna naloga oziroma cilj ohranja skupino skupaj, zato ga imenujemo njen glavni integrativni dejavnik. Schein (1987: 68) ugotavlja, da ustanovitelji največkrat najmočneje vplivajo na vsebino skupnih pomenskih opredelitev. Skupni jezikovni sistem in pomenske kategorije pa niso samo pogoj za komunikacijo in sodelovanje, ampak tudi osnova za oblikovanje skupinske identitete.

- Kohezivnost skupine oziroma vzajemna povezanost članov podjetja. Pogosto ima odločilen vpliv na funkcioniranje skupine. Določamo jo na različne načine: kot privlačnost skupine za njene člane, kot enotnost članov v različnih vprašanjih, kot moralo skupine, kot stopnjo koordinacije naporov, ki jih člani skupine vlagajo v izvrševanje nalog, ali kot stopnjo motiviranosti članov skupine, da izvršijo skupinske naloge. Festinger (1950: 201) opredeljuje kohezivnost kot rezultanto vseh sil, ki delujejo na člane, da ostanejo v skupini.
- Zmanjševanje napetosti in strahu, ki izvira iz negotovosti in informacijske preobremenjenosti, saj lahko povzročijo precejšnjo dezorientacijo članov podjetja, miselno neučinkovitost in prek tega tudi zmanjšano delovno uspešnost (glej Mesner Andolšek, 1995: 73).
- Doseganje maksimalne delovne učinkovitosti podjetja. Pomembna je povezava med kulturo podjetij in njihovo uspešnostjo. Kreitner in Knicki (1995: 541) navajata tri vidike organizacijske kulture, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetij: vidik moči, ki temelji na povezavi med močjo kulture podjetja in njegovimi dolgoročnimi poslovnimi rezultati; vidik prilagodljivosti, ki predpostavlja, da kultura omogoča podjetju predvidevanje in prilagajanje spremenljivim razmeram, ter vidik usklajenosti, ki temelji na prepričanju, da organizacijska kultura podjetja, ki je usklajena z njegovim poslovnim in strateškim kontekstom, omogoča doseganje dolgoročne uspešnosti.

»Organizacijska kultura zagotavlja red in konsistenco v vedenju zaposlenih, določa način dela in odzivanja podjetja na vplive okolja, zmanjšuje nejasnosti in potrebo po formalizaciji procesov ter je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih« (<http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje/>).

## **6. NASTAJANJE, OHRANJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Upoštevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje in uspešnost organizacije. Organizacijska kultura predstavlja trajnost in s tem ohranjanje. Je dinamičen pojav, kar pomeni, da nenehno nastaja in se tako tudi spreminja.

Nastajanje, ohranjanje in spreminjanje organizacijske kulture si moramo predstavljati kot povezan, hkraten in nenehen proces oblikovanja kulture organizacije, saj se ti procesi med seboj dopolnjujejo in prepletajo. Razdelitev na podpoglavja (nastajanje, ohranjanje in

spreminjanje organizacijske kulture) služi samo boljši preglednosti in ne striktnemu ločevanju omenjenih procesov.

## **6.1. NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanj, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva in skupnega učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Sam razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas - ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo. Zato sta po Scheinu rast skupine in oblikovanje kulture neločljivo prepletene (glej Schein, 1994: 52).

Oblikovanje kulture podjetja temelji na osnovni človekovi potrebi po stabilnosti, konsistentnosti in smiselnosti. Je rezultat prizadevanj za ustvarjanje prepoznavnih vzorcev in doseganje lastne integracije, kar je relativno dolgotrajen proces. Na začetku odločilno na oblikovanje kulture vpliva okolje. Ko pa je kultura že oblikovana, potekajo vplivi tudi v nasprotni smeri. Temeljne predpostavke organizacijske kulture namreč vplivajo na zaznave in definicije okolja. Proces nastajanja, razvoja in ohranjanja organizacijske kulture so tako odvisni od dveh temeljnih problemov podjetja: problema zunanje prilagoditve okolju (ki omogoča preživetje in rast skupine: strategija, cilji, sredstva, merila, popravki) ter problema notranje integracije oziroma vzajemne povezanosti članov podjetja (ki omogoča vsakodnevno delovanje in sposobnost za prilagajanje: jezik, meje, moč in status, zaupnost, prijateljstvo in ljubezen, nagrade in kazni, ideologija) (glej Mesner Andolšek, 1995: 67 in Schein, 1992a: 51). Oblikovanje skupine, kulture in organizacije torej poteka hkrati in postopoma.

Morgan (1986: 128) poudarja, da kultura nenehno nastaja in se razvija ter jo opredeljuje kot vpeljana družbeno prakso, na katero vpliva mnogo kompleksnih medosebnih interakcij, dogodkov, situacij, dejanj in splošnih okoliščin.

Kot okvirni prikaz razvoja skupine in nastajanja organizacijske kulture nam lahko na začetku služijo štiri koraki<sup>5</sup> procesa njenega oblikovanja (glej Schein, 1992a: 212):

---

<sup>5</sup> Organizacije, kot npr. IBM, McDonald's, Wal-Mart, so se oblikovale na ta način (štiri začetni koraki njihovega oblikovanja) (Luthans, 1992: 569).

- Posameznik (ustanovitelj) ima idejo o novi organizaciji.
- Ustanovitelj pridobi enega ali več članov oziroma sodelavcev, ki delijo z ustanoviteljem skupen cilj in vizijo. Vsi verjamejo, da je ideja dobra, vredna tveganja in porabljenega časa, denarja in energije.
- Ustanovljena skupina začne oblikovati organizacijo z akumulacijo kapitala, pridobitvijo patentov, lociranjem delovnega prostora in z drugimi dejavnostmi.
- Še več novih članov oziroma sodelavcev pride v organizacijo in skupna zgodovina se začne oblikovati. Če skupina ostane precej stabilna in ima pomembne skupne učne izkušnje, bo postopoma razvila predpostavke o sebi, svojem okolju in o tem, kako delovati, da bo preživela in se razvijala.

Schein (1987: 148) pri razlagi nastajanja in spreminjanja kulture navaja tri najpomembnejše dejavnike:

- skupinska dinamika,
- vodenje in
- učenje.

### **6.1.1. Skupinska dinamika**

Skupina in kultura se oblikujeta, ko se organizacija začne spopadati z lastnimi problemi preživetja. Skupni problemi povzročajo pri članih organizacije skupno občutenje napetosti in strahu. Proizvod tega pa so skupna izkustva in čustva. Z vstopom subjekta v novo skupino oziroma z njegovo zaposlitvijo v novem podjetju se mora njegova pripadnost novi skupini šele oblikovati. To se po Scheinu (1987: 150) prične tedaj, ko člani podjetja doživijo prvo močno skupno izkustvo. Toda oblikovanje nove kolektivne identitete oz. pripadnosti podjetju je kompleksen proces, saj je posameznik vedno razpet med dva komplementarna procesa: identizacijo<sup>6</sup> in identifikacijo (glej Kovačev, 1997a: 91).

Pripadnost skupini se izraža na različne načine. Skupina lahko svojemu članu določi življenjski slog ter šege in navade, ki ga označujejo kot njenega pripadnika. Oskrbi ga z obče sprejetim jezikom in mu omogoči komunikacijo z drugimi člani. Pogosto deluje kot njen

---

<sup>6</sup> »Identizacijo opredeljujemo kot proces ali sklop procesov, ki naj bi omogočili doseganje avtonomije in ločitev od drugih subjektov zaradi lastne drugačnosti, identifikacijo pa kot sklop komplementarnih procesov, ki so namenjeni subjektovi širši družbeni integraciji« (Kovačev, 1997a: 91).

integrativni dejavnik še skupen kolektivni spomin, ki največkrat povezuje pripadnike iste generacije. Utrjuje tudi prepričanje o trajanju skupine, njeni zgodovinski kontinuiteti in o pravicah, dolžnostih, navezanosti, pristojnosti in zavarovanosti njenih članov. Tako se med posameznikom in skupino oblikuje poseben odnos. Njegova intenzivnost in njegove kvalitativne posebnosti so odvisne od stopnje posameznikove vpetosti v skupino in njegove identifikacije z njo (glej Kovačev, 1997a: 94). Moč in kompleksnost kulture neke skupine pa lahko ocenimo glede na število norm, stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti (glej Mesner Andolšek, 1988: 87).

Najpomembnejše kolektivne identitete, ki jih (poleg svoje individualne identitete) nosi posameznik v sebi, so: etnična, nacionalna, državna, kulturna, politična, poklicna, zaposlitvena, izobraževalna in regionalna, pri nekaterih posameznikih in skupinah pa tudi disociativna<sup>7</sup> identiteta (glej Kovačev, 1997a).

Vzpostavljanje skupnega pomenskega okvira je po Mesner Andolškovi (1995: 80-81) odločilno za razumevanje izvora in nastajanje kulture v skupini ali podjetju. Skupni pomeni in skupna razumevanja so samo različni načini izražanja kulture. Člani novih podjetij brez jasno definirane kulture, ki vztrajajo na svojih predhodnih izkušnjah in se ne usmerjajo k vzajemnemu pozitivnemu sprejemanju, bodo stalno zapadali v nasprotovanja in bodo porabili preveč energije za reševanje konfliktov in redukcijo napetosti.

### **6.1.2. Vodenje**

Odnos med vodjem in drugimi zaposlenimi je bistvenega pomena za razumevanje kulture v podjetju. Osebnost vodje namreč pogosto odločilno vpliva na oblikovanje skupine in njeno nadaljnje usmerjanje, pa tudi na oblikovanje in ohranjanje kulture podjetja. Vendar vodstvo nima vedno enakih možnosti vplivanja na organizacijsko kulturo. Najboljše možnosti ima na začetku (gre za dominantno vlogo vodij), ko se organizacija ustanovi in je potrebno kulturo šele oblikovati. Ko pa organizacija dobi zgodovino in s tem oblikovano kulturo, pa le-ta vpliva na vodstvo. To pa je lahko poglobljen razlog za to, da vodja ni sposoben več uspešno voditi podjetja (glej Schein, 1987: 171).

---

<sup>7</sup> disociacija: razpad, razkroj, razdružitev  
disociativna identiteta: »razkrojevalna« identiteta ali razdruževalna identiteta  
Gre za nepripadnost skupini ali ločitev posameznikov.

Ustanovitelji najlažje vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture, pod pogojem, da so uspešni pri reševanju zunanje adaptacije in notranje integracije ter da predlagajo rešitve obeh vrst problemov. Osnovni nalogi vodij sta predvsem: oblikovanje skupine, njeno ohranjanje, kamor spada tudi sooblikovanje standardov in norm za njeno delovanje, spodbujanje njene notranje integracije itd, ter vsakodnevno delo v skupini, predvsem dajanje in pridobivanje informacij, doseganje konsenza v skupini, nadzor nad njenim delom, odločanje in reševanje aktualnih problemov (glej Pirnar, 2003: 60). Ko vodstvo poskuša vtisniti svoja prepričanja v organizaciji, uporablja neposredne in posredne mehanizme. Prvi so uporabljeni zavestno in preišljeno, drugi pa nezavedno in nenamerno (glej Mesner Andolšek, 1988).

Schein (1987: 171) trdi, da je vloga vodstva pri nastajanju organizacijske kulture večja od vloge drugih članov podjetja, saj se na njegov položaj v podjetju vežeta tudi moč nagrajevanja zaželenega in sankcioniranje nezaželenega vedenja. Vpliv vodij v različnih podjetjih je lahko zelo različen, saj gre za različne pozicije moči in položaja vodje. Vendar pa je vpliv vodstva na formiranje organizacijske kulture omejen, saj se kultura oblikuje, ohranja in spreminja kot posledica stalnega vzajemnega delovanja večjega števila posameznikov, dogodkov, situacij in naključij (glej Morgan, 1986: 134).

### **6.1.3. Učenje**

Skupinski procesi učenja, v katerih nastaja kultura, potekajo vsakodnevno, saj se člani organizacije vsakodnevno soočajo z zunanjimi in notranjimi problemi, za katere morajo najti rešitve. Schein (1987: 174) navaja, da je kultura proces učenja, njen nastanek pa lahko razumemo samo v kontekstu »evolucijskega oziroma dinamičnega modela učenja«. Skupinski proces učenja je bolj kompleksen kot individualen, saj člani v njem pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in obnašanja.

Učenje v skupini ne poteka le na vedenjski ravni, ampak tudi notranje na abstraktnem nivoju. Ko ljudje razvijejo skupen sistem komunikacije in jezika, lahko razvijejo učenje na konceptualnem nivoju in nastanejo skupni koncepti. Zato je treba globlje nivoje učenja, ki vodijo k bistvu kulture, pojmovati kot skupne osnovne predpostavke (glej Schein, 1997: 11).



Po Scheinu (1997: 12) se proces učenja v skupini začne tedaj, ko eden ali več članov prevzame vodilno vlogo in predlaga smeri poteka akcije. Če se predlagane strategije izkažejo za uspešne pri reševanju notranjih in zunanjih problemov skupine, jih sprejmejo kot ustrezne.

Zato lahko trdimo, da ima skupina svojo kulturo tedaj, ko ima dovolj dolgo skupno zgodovino in ko je oblikovan sklop temeljnih skupnih predpostavk, na katere se skupina čustveno naveže.

Člani skupine oziroma zaposleni so nenehno izpostavljeni različnim napetostim in tako so procesi učenja in obrambnega vedenja pojavljajo na različnih ravneh. Schein (1987: 174) razlikuje dva tipa učenja, ki imata različne posledice za stabilnost naučenega:

- a) učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov. To učenje daje pozitivne rezultate, saj se osredotoča na problem in ne na obrobne dejavnike, zato se tudi bolje utrdi, zlasti če rešitev deluje dalj časa.
- b) učenje v situaciji izogibanja napetostim. Tudi to učenje se pozitivno okrepi, če pripelje do zmanjšanja napetosti in preprečitve negativnih posledic, vendar ne rešuje temeljnega problema.

V situaciji pozitivnega reševanja problemov se skupina osredotoči na problem (vir napetosti) in izvede vrsto poskusov, v katerih poskuša najti ustrezen odgovor na problem. Vsak poskus, na katerega dobi negativen odziv iz okolja, opusti, saj ne reši problema. Ko pa skupina najde rešitev problema, ki je uspešna, o čemer govorijo pozitivne povratne informacije iz okolja, bo ta rešitev pozitivno okrepljena in bo težila k temu, da se uporabi vsakič, ko se pojavi isti problem. Rešitev je lahko določeno obnašanje, način zaznavanja ali mišljenja o problemu. Ko pa rešitev ni več ustrezna (ne rešuje več problema), kar kaže negativen odziv iz okolja (negativne povratne informacije), bo skupina opustila to rešitev in poiskala novo, katere ustreznost bo potrdil pozitiven odziv iz okolja (glej Mesner Andolšek, 1995: 86).

V situaciji izogibanja napetostim pa skupina kljub negativnemu odzivu iz okolja še vedno deluje na stari način. Skupina je doživela negativno izkušnjo v smislu, da se je nekoč znašla v situaciji, ki je pri članih skupine povzročila občutke napetosti, strahu in bolečine. Skupina se je naučila izogniti takim situacijam. To pomeni, da so se člani skupine naučili obnašati, zaznavati in razmišljati na način, ki preprečuje boleče in napete situacije. Vsi ti naučeni skupni odgovori se bodo neskončno dolgo ponavljali, ker je izogibanje napetosti pozitivno

okrepljeno. Pri tem se skupina nikoli ne prepriča, če nevarnost (vzrok napetosti, bolečine) sploh še obstaja (glej Schein, 1992b: 243).

Kulturo lahko opredelimo kot rezultat skupinskega učenja. Ker se člani skupine ali organizacije vsakodnevno soočajo s problemi in morajo najti rešitev zanje, to vodi v temeljno situacijo oblikovanja in nastajanja kulture. »Proces vključuje skupno spoznanje, da nekaj, kar so izumili, deluje in da deluje konstantno« (Mesner Andolšek, 1988: 94). V začetku nastanka skupine ali organizacije so zaposleni sposobni sodelovanja na osnovi predhodnih kulturnih izkušenj in učenja, vendar nove skupne izkušnje začenjajo oblikovati novo kulturo, ki nato postane ustaljena značilnost določene skupine ljudi (glej Mesner Andolšek, 1988).

## **6.2. OHRANJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

### **6.2.1. Ohranjanje organizacijske kulture v procesu socializacije**

Organizacijska kultura se lahko ohranja s pomočjo procesa socializacije oziroma procesa poistovetenja zaposlenih z organizacijo, saj proces socializacije poteka v vseh organizacijah. Pascale je proces socializacije razdelil na sedem zaporednih korakov (v Luthans, 1992: 571):

- začetna selekcija možnih kandidatov (organizacija z uporabo standardiziranih postopkov, na podlagi razgovorov ipd. izbere ustrezne kandidate, ustrezni kandidati pa so tisti, katerih osebni stil in vrednote se skladajo s kulturo organizacije);
- namestitvev izbranih kandidatov na delovna mesta (kandidati si v tem koraku pridobijo številne in različne izkušnje v organizaciji, kar je s strani organizacije skrbno načrtovano; kandidati s tem spoznajo norme in vrednote organizacije in se odločijo, ali jih sprejmejo ali ne; organizacije težijo k temu, da novinci pridobijo boleče izkušnje in tako postanejo ranljivi, to pa krepi skupinsko kohezivnost);
- mojstrstvo na delovnem mestu (številne izkušnje in poglobljeno, večletno usposabljanje vodijo do mojstrskega opravljanja delovne naloge);
- precizno merjenje posameznikovih rezultatov dela in nagrajevanje posameznika glede na uspeh pri delu (sistemi merjenja in nagrajevanja so konsistentni in osredotočeni na tiste vidike delovanja, ki so odločilni za konkurenčni uspeh organizacije in za njene vrednote);
- zvestoba temeljnim vrednotam organizacije (identifikacija s temi vrednotami jim pomaga, da se sprijaznijo z nujnostjo osebnih žrtvovanj, ki jih zahteva članstvo v organizaciji);

- krepitev folklore organizacije (namen je ohranjanje zgodb, ki krepijo obstoječo kulturo, zgodbe pogosto vsebujejo moralne nauke);
- izražanje priznanja in omogočanje napredovanja vsem tistim posameznikom, ki so svoje delo uspešno opravljali (razglasi jih za zmagovalce – na ta način organizacija spodbuja ostale zaposlene, da sledijo vzoru zmagovalcev).

### **6.2.2. Glavni dejavniki ohranjanja organizacijske kulture**

Glavni dejavniki (Schein, 1999: 135), ki krepijo kulturo in jo s tem ohranjajo, so:

- dejavniki, ki jim vodje in timi posvečajo največ pozornosti in nadzora,
- reakcije menedžerjev na kritične dogodke in organizacijske krize,
- timsko oblikovanje vlog, poučevanje in vodenje,
- kriteriji za podeljevanje nagrad in statusa,
- kriteriji za izbor, promocijo in odstranitev iz organizacije in
- organizacijski obredi, ceremonije in zgodbe.

Ti naštetih dejavniki vplivajo na to, da se kultura podjetja sčasoma utrdi in stabilizira ter tako zagotovi stabilno in predvidljivo okolje in jasen komunikacijski sistem. Toda s povečanjem njene stabilnosti se zmanjšuje njena fleksibilnost. Postaja tradicionalna in konzervativna, zato novim članom podjetja, ki niso sodelovali pri njenem nastajanju, ne predstavlja več identifikacijskega modela. Tako se pojavi potreba po njenem spreminjanju (glej Schein, 1999).

### **6.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Nobena kultura ne more ostati večno veljaven, brezčasni recept za uspešno dejavnost podjetja. Organizacija je odprt sistem, zato je stalno izpostavljen spremembam. Te so nujne in se jim ni mogoče izogniti (glej Kavčič, 1994: 199). Spreminjanje organizacijske kulture naj bi razumeli kot splet dveh procesov. Gre za odstranitev obstoječe kulture<sup>8</sup> in nastajanje nove kulture (glej Brown, 1998).

---

<sup>8</sup> Odstranitev obstoječe kulture pomeni odstranitev oziroma spremembo njenega določenega dela in ne odstranitev oziroma spremembo celotne kulture.

Vsaka organizacija deluje v (globalnem) poslovnem okolju, kjer se nenehno srečuje s hitrimi spremembami, katere pa sprožajo pritiske na organizacijo. Globalna ekonomija in močna konkurenca sta tipičen pritisk, ki ga s seboj prinaša poslovanje na globalnih trgih. Spremenjena globalna strategija pa zahteva razširitev komunikacijskih sistemov. Potrebna je tudi spremenljiva narava delovne sile, kakor tudi tehnološke inovacije, saj izboljšana tehnologija omogoča večjo kvaliteto produktov ter pospešuje konkurenčnost. Organizacije se vse bolj zavedajo različnih socialnih problemov in se tudi ukvarjajo z njihovim reševanjem. Pojavljajo se tudi etična vprašanja, ki se ugotavljajo znotraj poslovnega okolja. Organizacije naj bi se tudi vse bolj ukvarjale s svojimi zaposlenimi, strankami in z dobavitelji, saj lahko neustrezen odnos do njih uniči ugled organizacije ali moralo zaposlenih. Sposobnost lotiti se sprememb je postala ključna razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami ter kazalec uspešnega vodenja

(glej <http://www.bitplus.biz/novhtml/pritiski.html>).

Spreminjanje organizacijske kulture je nujno z vidika organizacijskega preživetja. Preživi namreč le organizacija, ki se uspešno prilagaja spreminjajočim razmeram znotraj in zunaj organizacije. Prilagoditev organizacije pa je možna le, če se prilagaja in s tem spreminja njena kultura. Organizacijska kultura pa se že po svoji naravi upira spremembam (glej Anderson, 1999).

Spremembe povzročajo zelo raznoliki dejavniki, ki jih v grobem delimo v dve skupini (glej Kavčič, 1994: 199):

- dejavnike v podjetju (inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, itd.) ter
- dejavnike v okolju (gospodarske krize, podražitve ali pocenitve surovin, itd.).

Spreminjanje obstoječe kulture je težje kot pa njeno začetno nastajanje, saj se zaposleni trdno oklepajo obstoječe kulture. Gre namreč za oklepanje v skupinskih procesih učenja oblikovanih rešitev problemov notranje integracije. Hkrati izhaja odpor zaposlenih do sprememb tudi iz bojzani pred izgubo obstoječih rešitev problemov zunanje adaptacije. Posledica odpora do sprememb je, da obstoječe rešitve postopoma postajajo vse bolj in v vse večjem številu nefunkcionalne. V čim višji razvojni fazi se nahaja organizacija, tem bolj je kultura nefunkcionalna in tem večja je potreba po njenem spreminjanju (glej Kavčič, 1994).

Težavno je tudi spreminjanje kulture, kjer ima najpomembnejšo vlogo vodstvo. Ko je kultura enkrat oblikovana, postane vodstvo njen »ujetnik«, saj ga kultura oblikuje preko njegove percepcije, občutenja, mišljenja in delovanja. Poleg tega je sprememba organizacijske kulture kot »terapevtski poseg« (načrtovano in zavestno vodeno spreminjanje kulture) zelo tvegana. Kultura namreč ni zavestno oblikovana. Težavnost spreminjanja organizacijske kulture je odvisna tudi od tega, kolikšen del in kateri del obstoječe kulture je potrebno spremeniti (glej Mesner Andolšek, 1995: 102).

Spreminjanje kulture, človeških vrednot in navad, naravnosti in običajev je dolgotrajnejši proces<sup>9</sup>, ki terja povečano porabo zmožnosti organizacij. Pri odločanju za postopno usmerjeno prilagajanje in spreminjanje kulture kaže primerjati potrebne žrtve s pričakovanimi koristmi. Deal in Kennedy (1988) navajata značilne primere, ki terjajo spremembo kulture: če se okolje bistveno spreminja, če je panoga organizacije zelo konkurenčna, če je uspešnost organizacije povprečna ali nizka, če organizaciji manjka le še malo do uspeha in če organizacija zelo hitro raste.

Spreminjanje organizacijske kulture je mogoče doseči z manipulacijo in spreminjanjem vseh dejavnikov, ki vplivajo na ohranjanje kulture. Spremeniti organizacijsko kulturo pomeni spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših praks; se pravi različne rituale, obrede, običaje, navade in rutine (glej Mesner Andolšek, 1995: 139). Pri tem si pomagamo z uporabo različnih metod.

Po Williamsu (1990) so najpogostejše metode uvajanja kulturnih sprememb:

- kadrovske spremembe: predvsem sprememba ljudi na odločilnih položajih v organizaciji,
- poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih: oblikovanje vlog, participacija, formalno komuniciranje, svetovanje, izobraževanje,
- spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij: prestrukturiranje, sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja, tehnološke spremembe ter
- podoba podjetja: zaposleni naj bi se identificirali z novo zunanjo podobo in ji tako postali bolj privrženi.

---

<sup>9</sup> Spreminjanje organizacijske kulture je težavno tudi zaradi dolgotrajnosti. Najmanj tri do pet let je potrebnih za spremembo organizacijske kulture, v nekaterih primerih pa celo deset let (glej Deal in Kennedy, 1988).

Najbolj reprezentativne modele spreminjanja organizacijske kulture so razvili Lundberg, Dyer, Schein, Gagliardi, Lewin, Beyer in Trince ter Isabella (v Brown: 1998: 118). Kljub temu, da gre za različne modele, pa je Brown (1998: 45) med njimi našel štiri stične točke. Gre za faktorje, ki predstavljajo ključ za razumevanje spreminjanja kulture – ti so kriza, vodstvo, uspeh in učenje.

### **6.3.1. Modeli spreminjanja organizacijske kulture**

Modelov za spreminjanje organizacijske kulture je več. Vendar bom na tem mestu opisala le nekatere modele, ki so najpogosteje navedeni v literaturi.

#### **6.3.1.1. Gagliardijev model spreminjanja organizacijske kulture**

Kavčič (1991: 136-137) navaja Gagliardija, ki pravi, da pride do sprememb v štirih stopnjah:

- Prva faza je v tem, da v organizaciji vodstvo oziroma tisti, ki odločajo, ponudijo novo vizijo cilja in njemu prirejene vloge posameznih članov.
- Druga faza nastopi, ko se nova vizija začne uresničevati, ko začno zaposleni delati po novem. To je kritična faza. Če je novi način uspešen, se postopno uveljavi prepričanje, da je koristen. Člani ga počasi sprejmejo kot prakso. Če se pokaže za neuspešnega, pa je to priložnost, da vodstvo ponudi novo možnost, sicer pride do vračanja na stare obrazce.
- Tretja faza je obdobje, ko se novi način počasi utrjuje in potrjuje. Tej fazi se organizacija preusmeri od učinkov na vzroke, učinke začne razumeti kot vzroke.
- V četrti fazi pa se nov način delovanja že tako spremeni v vrednoto, da se člani novosti niti ne zavedajo več.

Če vodstvo ne ponudi novih rešitev ali če se te pokažejo za neuspešne, se lahko organizacija zaplete v začarani krog neuspeha, ki se lahko konča tudi z njenim propadom.

#### **6.3.1.2. Lewinov model spreminjanja organizacijske kulture**

Lewinov oziroma »sestavljene« model predstavlja splošni obrazec uvajanja sprememb. Uporabljen je bil sredi 80-tih let v organizaciji British Airways (glej Brown, 1998: 140-144). Po Lewinu so faze spreminjanja organizacijske kulture sledeče (glej Schein, 1992a):

- Prva faza se imenuje »odmrznitev«. Proces odmrznitve se začne, ko vodstvo zaradi kriznih dogodkov začuti potrebo po spremembi. Do odmrznitve oziroma oblikovanja motivacije za spremembo pa bo prišlo le, če bo obstajalo ustrezno razmerje med naslednjimi tremi faktorji (glej Schein, 1992a: 298). Prvič, obstajati mora dovolj povratnih informacij o nastalem neuspehu (krizi), kar povzroča neugodje. Drugič, te povratne informacije se morajo nanašati na pomembne cilje in ideje, kar povzroča strah in/ali krivdo. In tretjič, potrebno je zagotoviti dovolj psihološke varnosti v smislu, da si zaposleni lahko predstavljajo potrebno spremembo tako, da ob tem ne občutijo izgube identitete ali integritete. Obstajata dve osnovni vrsti obredov »odmrznitve«: obredi dvoma in uničenja ter obredi racionalizacije in legitimizacije. Prva vrsta obredov izziva obstoječi red na ta način, da ga predstavlja kot neuspešnega, kar povečuje občutek potrebe po spremembi. Dvom in uničenje se dogajata s pomočjo informiranja in prepričevanja s strani »oglaševalskih« kampanj ter s pomočjo kritike zunanjih svetovalcev. Obredi racionalizacije in legitimizacije pa zaposlenim pojasnjujejo, zakaj so spremembe potrebne. Pri razumevanju pomembnosti sprememb in pri njihovem sprejemanju imajo najpomembnejšo vlogo izobraževalni programi in najvišje vodstvo.

- Druga faza se imenuje »sprememba« ali »premik«. To je faza, v kateri se sprememba kulture dejansko zgodi. Schein (1992a: 301) pravi, da se kultura spremeni kot rezultat učenja poskus – napaka ali na osnovi posnemanja vzornikov, ki je osnovano na psihološki identifikaciji z vzornikom. V obeh primerih pride do kognitivne redefinicije nekaterih temeljnih konceptov v obstoječih predpostavkah. Za to fazo so značilni obredi degradacije in konflikta ter obredi prehoda in stopnjevanja (povečevanja). Obredi degradacije in konflikta izzivajo in spodkopavajo obstoječi »status quo«. V tej fazi pogosto pride do zamenjave osebja. Zaposlene, ki nasprotujejo spreminjanju, se nadomesti z novim osebjem, ki ustreza novi, želeni kulturni obliki. Pogosto gre v tej fazi tudi za premišljeno oblikovanje konstruktivnih konfliktnih situacij, in sicer z novimi cilji, mejniki, pokazatelji neuspeha obstoječih postopkov in praks. Obredi prehoda in stopnjevanja pa so namenjeni premagovanju odpora do spremembe in širjenju podpore novemu kulturnemu sistemu. Pri tem imajo pomembno vlogo izobraževalni programi. Pogosto je za to fazo značilno tudi napredovanje tistih posameznikov, ki so se pripravljene prilagoditi novi kulturi ter spreminjanju delovnih nazivov.

- Tretja faza se imenuje »zamrznitev«. Organizacija se nahaja v novem stabilnem stanju. Za to fazo je značilno, da so nove kulturne predpostavke globoko zakoreninjene, osnovani so miti in

zgodbe, ki podpirajo novo kulturo, zunanji svetovalci pa so zapustili organizacijo. Faza zamrznitve je povezana z obredi integracije in redukcije konfliktov, ki oblikujejo skladnost v organizaciji in zmanjšujejo stopnjo konfliktov med posamezniki, funkcijami in oddelki (glej Schein, 1992a: 303).

### **6.3.1.3. Spreminjanje organizacijske kulture po fazah**

Rozman in sodelavci (1993: 174-179) ugotavljajo, da poteka oblikovanje nove kulture v treh fazah:

- analiza obstoječe kulture,
- vrednotenje (tj. primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano organizacijsko kulturo) in
- oblikovanje nove kulture podjetja.

#### **6.3.1.3.1. Analiza in vrednotenje obstoječe kulture**

Pri analizi organizacijske kulture najprej določimo njene temeljne kvalitativne razsežnosti oziroma »simptome podjetja«, kot jih imenujejo Pümpin, Kobi in Wutrich (v Rozman et al., 1993: 174). Ti so razdeljeni na tri različne ravni: dejavnike okolja, dejavnike ravnanja in ključne dejavnike kulture. Vse tri ravni pa sooblikujejo obstoječo kulturo podjetja. Analiza kulture je predvsem namenjena ugotavljanju njene homogenosti oziroma nehomogenosti ter identifikaciji vrednot, norm in vedenja, ki omogočajo ugotavljanje temeljnih predpostavk (glej Rozman et al., 1993).

V fazi vrednotenja pa gre predvsem za ugotavljanje razlik med obstoječo in želeno kulturo podjetja. Faza je sestavljena iz dveh podfaz, ki vključujeta sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja ter ugotavljanje usklajenosti ali razhajanj med zastavljenimi cilji in strategijami za njihovo doseganje ter obstoječo organizacijsko kulturo, ki jo lahko ocenimo kot ustrezno ali neustrezno, ali pa celo ugotovimo, da izrazite kulture v podjetju sploh ni.



Ocena obstoječe organizacijske kulture vodi v uporabo različnih vedenjskih strategij<sup>10</sup> (glej Kovačev, 1997b: 16).

#### **6.3.1.3.2. Oblikovanje nove kulture v podjetju**

Spreminjanje obstoječe kulture oziroma oblikovanje nove kulture je potrebno tedaj, ko ugotovimo neskladje med obstoječo kulturo ter strategijami in cilji podjetja. Rozman in sodelavci (1993: 177) poudarjajo, da je treba oblikovanje nove kulture začeti z imenovanjem delovne skupine, ki bo vodila njegov potek in da ta proces močno olajšuje sodelovanje članov v predhodnih dveh fazah analize, saj tako dosežemo njihovo maksimalno informiranost. Pomembna naloga, ki jo mora izvršiti delovna skupina, je izdelava akcijskega načrta za oblikovanje nove organizacijske kulture in njegova predstavitev vodstvu podjetja. Vendar je za razvoj in utrditev nove kulture v podjetju pogosto potrebnih več (tri do pet) let.

#### **6.3.1.3.3. (Negativne) reakcije na spremembe kulture v podjetju**

Uvajanje sprememb pogosto naleti na odpor. Kavčič (v Možina et al., 1994: 200) navaja pet kategorij razlogov za upiranje spremembam organizacijske kulture, ki ga pogosto zasledimo pri zaposlenih v podjetju:

- Nezadostna informiranost ali celo popolna neinformiranost o spremembah v podjetju. To lahko pripelje do nezaželenih reakcij, npr. sproženja govoric, ugibanj, napačnih informacij, groženj spremembam ipd.
- Strah pred neugodnimi ekonomskimi posledicami, kar poleg strahu pred znižanjem osebnega dohodka vključuje še strah pred izgubo drugih materialnih ugodnosti, ki bi jih lahko povzročile radikalne spremembe v organizacijski kulturi.
- Strah pred socialnimi neugodnostmi, predvsem pred izgubo statusa na delovnem mestu, ki je pogosto povezan s statusom v drugih formalnih in neformalnih skupinah.
- Strah pred neznanim. Uslužbenci se navadno bojijo nepredvidljivega okolja, saj ima vsaka večja sprememba v podjetju poleg znanih tudi neznane in potencialno nevarne posledice.

---

<sup>10</sup> Vedenjske strategije za ocenjevanje obstoječe organizacijske kulture so: če odkrijemo, da je kultura v podjetju usklajena s cilji in strategijami podjetja, je sploh ni treba spreminjati, ampak le ohranjati in utrjevati; če je kultura nezadostno oblikovana, jo je treba dograditi v skladu z obstoječimi cilji in strategijami; če je kultura neustrezna, jo je treba spremeniti, kar je dolgotrajen in naporen proces, saj so skupne predpostavke tako globoko zakoreninjene v nezavednem, da člani skupine niti natanko ne vedo, kaj usmerja njihovo vedenje (glej Kovačev, 1997b: 16).

- Strah pred drugimi neugodnostmi. V to kategorijo spadajo predvsem spremembe posameznikovih navad, življenjskega ritma ipd.

Clampitt (1991: 185) primerja naslednje negativne reakcije zaposlenih na spremembe organizacijske kulture v podjetju s fazami prilagajanja umirajočega na neozdravljivo bolezen:

- zanikanje - zavestni ali nezavedni odpor do sprememb, ki se izraža v obliki njihove negacije,
- jeza na vzroke sprememb, ki se pojavi kot posledica čustvene napetosti,
- pogajanje, ko poskuša posameznik v obstoječi situaciji iztržiti čim več zase,
- depresija, ko se oseba vda v usodo, postane brezvoljna in upade tudi njena odpornost ter
- sprejemanje, ko se oseba sprijazni z novo situacijo.

Ta model je sicer na nekaterih točkah (npr. primerjava sprejemanja s strahom pred drugimi neugodnostmi) primerljiv z reakcijami na spremembe organizacijske kulture, vendar primerjava vseeno ni najboljša in je nekoliko prisilna (glej Pirnar, 2003: 66).

Kavčič (v Možina et al., 1994: 201) deli spremembe organizacijske kulture v podjetju na:

- a) rutinske spremembe (so relativno pogoste, nanašajo se na manj pomembne vidike organizacijske kulture, predvsem na vedenjske vzorce, ki ne povzročajo večjih sprememb v posameznikovem življenju; odpor proti njim je veliko manjši, pojavi se tedaj, ko pride do težav pri komunikaciji med vodstvom in podrejenimi, vodstvo mora zato posredovati dovolj izčrpne informacije ter vztrajati, da se zaposleni držijo novih pravil) in
- b) nerutinske spremembe (so enkratne in so tako pomembne za podjetje in posameznika, da lahko pripeljejo do odločilnih sprememb; večje nerutinske spremembe v organizaciji implicirajo tudi spremembo vrednot, saj se lahko utrdijo šele s spremenjenimi vrednotami, spremembe se najprej izražajo na manifestni ravni, kasneje pa naj bi se integrirale v vrednostni sistem zaposlenih).

#### **6.3.1.3.4. Dejavniki spreminjanja kulture podjetja**

Po Clampittu (1991: 175-177) obstajajo tri vrste konceptov, ki poudarjajo odločilnost različnih dejavnikov pri uvajanju sprememb:

- Vodstveni koncept poudarja predvsem vlogo vodij pri uvajanju sprememb in temelji na predpostavki, da je vodstvo edino pristojno in odgovorno za uspešnost podjetja. Zato naj bi zaznalo potrebe po spremembah, jih načrtovalo in izvajalo prek zaposlenih.

- Delavski koncept temelji na prepričanju, da so zaposleni najbolj primerni za dajanje pobude za spremembe in njihovo izvajanje, saj se ljudje najmanj upirajo tistim odločitvam, pri katerih sami sodelujejo.
- Integrativni koncept pa poudarja predvsem pomen situacije (pomen sprožilnih dejavnikov v podjetju in njegovem ožjem ali širšem okolju) ter nekoliko zapostavlja vlogo zaposlenih v podjetju.

#### **6.3.1.4. Scheinov model spreminjanja organizacijske kulture**

Scheinov model je prikazan v obliki slike 6.1. Prikazuje različne razvojne faze organizacije (rojstvo in zgodnja rast, srednja rast, zrelost), funkcije kulture v posameznih fazah in mehanizme njenega spreminjanja.

Glede na to, da se danes vse zelo hitro spreminja, mora biti organizacija fleksibilna, če hoče preživeti in konkurirati okolju. Organizacija ne sme ostati na prvi stopnji (razvojna faza), ampak se mora hitro prilagajati in preoblikovati. Temu je potrebno prilagoditi tudi kulturo.

Menim, da je v sedanjosti težko točno določiti samo eno fazo v organizaciji, saj hitro prihaja do sprememb, pa tudi faze in funkcije kultur se hitro spreminjajo, kar pa je, po moji oceni, pozitivno. Tako menim, da so »mlade« organizacije značilne za fazo rojstva in zgodnje rasti, kjer je prisotno veliko inovativnosti, organizacija je v ospredju in ima velik pomen, kultura pa drži organizacijo skupaj. Za srednjo rast v organizaciji je značilna organizacijska kultura »zrelih« organizacij. Tukaj kultura ni več tako pomembna, pomemben postane organizacijski razvoj. V fazi zrelosti organizacije pa je kultura zelo izgubila na pomenu, kultura že predstavlja oviro za inovacije. Tukaj je kultura dobila nek poseben prizvok, pomembna je samo kot »usedlina« preteklosti. Čeprav je sprememba kulture nujna in neizogibna, pa ni potrebno, da se spremenijo vsi kulturni elementi.

Za ekonomijo znanja so potrebne vse vrste organizacijskih kultur. Vendar pa menim, da prednjači kultura »mladih« organizacij, kjer je prisotno veliko znanja, inovacij, hitrosti in fleksibilnosti. To pa so dejavniki vpliva organizacij na spremembe v okolju.

Slika 6.1: Razvojne faze, funkcije kulture in mehanizmi spreminjanja po Scheinu

razvojna faza	funkcija kulture	mehanizem spreminjanja
<p>1. Rojstvo in zgodnja rast</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oblast ustanovitelja, možna tudi oblast družine</li> </ul> <p>Faza nasledstva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kultura je izrazita pristojnost in vir identitete</li> <li>- kultura je lepilo, ki drži organizacijo skupaj</li> <li>- organizacija stremi k večji integraciji in jasnosti</li> <li>- velik poudarek na socializaciji</li> <li>- kultura postane bojišče med konservativci in liberalci</li> <li>- možni nasledniki se presojujejo glede na to, ali bodo ohranjali ali spreminjali kulturne elemente</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. naravna evolucija</li> <li>2. samovodena evolucija skozi terapijo</li> <li>3. obvladana evolucija s pomočjo posameznikov v organizaciji, ki so najbolj navdušeni nad spremembo</li> <li>4. obvladana »revolucija« s pomočjo ljudi od zunaj</li> </ol>
<p>2. Srednja rast</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj novih izdelkov</li> <li>- vertikalna integracija</li> <li>- geografska širitev</li> <li>- prevzemi (pridobitve), združevanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kulturna integracija pada vzporedno z oblikovanjem novih subkultur</li> <li>- kriza identitete, izguba temeljnih ciljev, vrednot in predpostavk</li> <li>- priložnost za upravljanje oziroma usmerjanje kulturne spremembe</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. planirana sprememba in organizacijski razvoj</li> <li>6. tehnološko zapeljevanje</li> <li>7. sprememba, povzročena s škandalom, razbitjem mitov</li> <li>8. postopno, dolgoročno spreminjanje z majhnimi spremembami</li> </ol>
<p>3. Zrelost</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zrelost trgov</li> <li>- notranja stabilnost in stagnacija</li> </ul> <p>Možnost preoblikovanja</p> <p>Možnost uničenja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stečaj in reorganizacija</li> <li>- prevzem in reorganizacija</li> <li>- združevanje in asimilacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kultura postane ovira za inovacije</li> <li>- kultura ohranja slavo preteklosti, zato je vrednotena kot vir samospoštovanja, obrambe</li> <li>- sprememba kulture je nujna in neizogibna, vendar ni nujno, da se spremenijo vsi kulturni elementi</li> <li>- bistveni kulturni elementi morajo biti prepoznavni, ohranjeni</li> <li>- sprememba kulture je lahko vodena ali pa ji je dopuščeno, da se razvija</li> <li>- kulturne spremembe na temeljnih ravneh</li> <li>- kulturne spremembe z množično zamenjavo ključnih ljudi</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. prisilno prepričevanje</li> <li>10. preobrat</li> <li>11. reorganizacija, uničenje, ponovno rojstvo</li> </ol>

Vir: Schein (1985a: 128).

Spreminjanje obstoječe kulture organizacije je težje kot njeno začetno spreminjanje. Zaposleni kažejo odpor do uvajanja sprememb in se trdno oklepajo obstoječe kulture. Gre za oklepanje v skupinskih procesih učenja (soglasnih) oblikovanih rešitev problemov notranje integracije. Hkrati pa izhaja tudi odpor zaposlenih do sprememb iz bojazni pred izgubo obstoječih rešitev problemov zunanje adaptacije. Notranja integracija in zunanja adaptacija sta namreč medsebojno pogojeni. Posledica odpora do sprememb je, da obstoječe rešitve postopoma postajajo vse bolj in v vse večjem številu nefunkcionalne. V čim višji razvojni fazi se nahaja organizacija, tem bolj je kultura nefunkcionalna in tem večja je potreba po njenem spreminjanju (glej Brown, 1998: 128).

### **6.3.1.5. Spreminjanje organizacijske kulture po Bate-u**

Bate (1994: 5) meni, da je oblikovanje konceptualnega okvirja v pogledu spreminjanja organizacijske kulture enako učenju jezika. Najprej potrebujemo slovar (koncepte), nato slovnico (mišljenjske strukture) in nazadnje praktično uporabo.

#### **a) Koncepti in mišljenjske strukture**

Po mnenju Bate-a (1994: 15) pomeni kulturno misliti prevzeti antropološki pogled na organizacijsko življenje (organizacija je kultura), pomeni razmišljati o organizacijah kot o socialnih, grajenih svetovih (perspektiva). Kulturno misliti pomeni tudi zavedati se kompleksnosti, nejasnosti, abstraktnosti in nerazumljivosti kulturnega spreminjanja (filozofija).

#### **Strategije**

Bate loči dve vrsti strategij<sup>11</sup>: razvojne strategije in transformacijske strategije. Vsaka organizacija ima unikaten set pozitivnih in negativnih »izmov«<sup>12</sup>. Ti skupaj predstavljajo DNK organizacijske kulture (glej Bate, 1994: 124). Negativni »izmi« (slabe navade mišljenja) predstavljajo probleme. Nanje se osredotočajo transformacijske strategije, saj jih je potrebno

---

<sup>11</sup> Dve vrsti strategij po Bate-u (glej Bate, 1994) predstavljata naslednji skupini strategij:

- razvojne strategije, za katere je značilen kulturni razvoj, oblikovanje ogrodja, sprememba v kulturi; 1. red, orientiran na stabilnost, nenehnost, kvantitativna sprememba, znotrajkultura variacija, osredotočenost na priložnost in gibanje.

- transformacijske strategije za katere je značilna kulturna sprememba, zlomljivost ogrodja, sprememba kulture; 2. red, orientiran na spremembo, prekinjenost, kvalitativna sprememba, medkultura variacija, osredotočenost na problem in premik.

<sup>12</sup> »Izem« je kratica za pojem, kot je npr. strukturalizem.

spremeniti. Pozitivni »izmi« (dobre navade mišljenja) predstavljajo priložnosti. Nanje pa se osredotočajo razvojne strategije.

Obe vrsti strategij sta združeni v obširno strategijo za kulturno spremembo, ki mora upoštevati naslednje kulturne dimenzije (glej Bate, 1994: 138):

- strukturalno dimenzijo (kulturo, ki naj bi se spreminjala),
- časovno in prostorsko dimenzijo (izvire kulture),
- procesualno dimenzijo (življenjski cikel kulture),
- kontekstualno dimenzijo (kontekst okolja, v katerem se organizacija nahaja),
- subjektivno dimenzijo (cilje in ambicije udeležencev).

#### b) Uporaba

Bate je definiral štiri pristope, ki jih je mogoče najti v vseh tipih organizacijske spremembe. Ti pristopi so idealni tipi, ki pa v realnosti obstajajo v veliko bolj kompleksnih in različnih oblikah. Proces kulturnega spreminjanja vključuje uporabo omenjenih idealnih pristopov in njihovih različic. Vsi pa so združeni v en sam pristop (model) – morfogenetični pristop, za katerega je značilna okvirna fluidnost. Morfogenetični pristop dopušča uporabo različnih pristopov h kulturni spremembi ter različnih tipov kulturnega vodstva (nanaša se na pomoč pri oblikovanju ali razvijanju posebnega načina življenja za organizacijo in njene člane) v različnih fazah kulturnega cikla. Pristopi si ne sledijo linearno, ampak se prekrivajo. Meje med njimi so zabrisane in posamezni pristopi se pojavljajo v različnih fazah procesa kulturnega spreminjanja. Za pristope je značilnih tudi pet parametrov (ekspresivnost, skupnost, prežetost, prilagodljivost, stanovitnost), ki so pri posameznem pristopu nizki, srednji ali visoki. Cilj modela oziroma pristopa pa ni sprememba celotne organizacijske kulture, ampak se model obrača na posamezne negativne lastnosti, ki jih je potrebno spremeniti (glej Bate, 1994: 217-241).

Štirje pristopi h kulturni spremembi (glej Bate, 1994: 168) so:

- agresiven pristop (»pristop odredbe«),
- spravitven oziroma pomiritven pristop (»združen pristop«),
- indoktrinacijski pristop (»pristop usposabljanja«),
- koroziven pristop (»neformalen pristop«).

Faze kulturnega cikla (tj. faze spremembe in z njimi povezani različni pristopi h kulturni spremembi, parametri, ki prispevajo k učinkovitosti pristopov in tipi kulturnega vodstva, glej Bate, 1994) so:

### 1. Deformativna faza

Deformativna faza je obdobje, ko se zgodovina in tradicija rušita, hkrati pa postaneta pomembni ustvarjalnost in inovativnost. Je bolj čas vprašanj kot čas rešitev. Za to fazo je značilen agresivni pristop h kulturni spremembi, saj je edini sposoben sprožiti spremembo drugega reda (revolucija). Kulturna sprememba je namreč možna le, če premagamo odpor do nje, kar je prednost agresivnih taktik. Le-te prekinejo obstoječe ravnotežje in izzovejo »kulturni šok<sup>13</sup>«. Ključni parameter, ki prispeva k učinkovitosti agresivnega pristopa, je ekspresivnost (sposobnost pristopa, da izrazi novo glavno idejo), ki je povezana z afektivnim vidikom organizacije (čustva). Za deformativno fazo je značilen vodja kot prinašalec novega pomena (estetična dimenzija kulturnega vodstva), kar pomeni, da pomaga pri oblikovanju, izražanju in posredovanju novih idej. Deformativna faza je torej faza spremembe kulturnih orientacij.

### 2. Spravitvena (pomiritvena) faza

Spravitvena faza je obdobje, ko ideje dobijo socialno obliko in se sprememba prenese iz individualne na kolektivno raven. Osredotočena je torej na participacijo in pogajanje. Za to fazo je značilen spravitven pristop, ki je uspešen predvsem pri spremembi prvega reda (evolucija) in je močan na dveh parametrih. Skupnost (sposobnost pristopa, da oblikuje združen sistem vrednot) je prvi parameter, ki prispeva k učinkovitosti spravitvenega pristopa in je povezan s socialnim vidikom organizacije (odnosi). Drugi parameter je prežetost (sposobnost pristopa, da prežame različne ravni organizacije), ki se nanaša na demografski vidik organizacije (števila vključenih članov). Za spravitveno fazo je značilen vodja kot prinašalec zdravega razuma (politična dimenzija kulturnega vodstva), ki pomaga pri vključevanju idej v skupne pomene. Spravitvena faza je faza spremembe kulturnih procesov.

### 3. Akulturativna faza

Za akulturativno fazo je značilno, da se nastale ideje razjasnijo, utrdijo in združijo. Člani začnejo razmišljati o novih kulturnih pomenih na bolj osebni način in najdejo načine, da te nove kulturne pomene sistematično inkorporirajo v svoje obstoječe (osebne) referenčne okvire. V tem obdobju člani pridobijo okvir osebnih dolžnosti in pravic, ki so ga tudi sami

---

<sup>13</sup> Adler (glej Bate, 1994: 222) navaja, da je kulturni šok oblika strahu, zaskrbljenosti, ki izhaja iz izgube trenutno razumljenih in zaznavanih znamenj in simbolov socialnega druženja.

pomagali oblikovati in si ga lastijo. Ta faza je osredotočena na učenje. Zanj je značilen indoktrinacijski pristop h kulturni spremembi, ki gleda na kulturno spremembo kot na proces učenja. Poudarek je na vzajemnem učenju in deljenju idej. Za akulturativno fazo je značilen vodja kot prinašalec prosvetljenstva (etična dimenzija kulturnega vodstva), ki pomaga pri razvoju moralnih standardov za organizacijske člane. Akulturativna faza je faza spremembe kulturnih procesov.

#### 4. Predpisana faza

Predpisana faza je obdobje, ko se začne prenos kulture, ki jo organizacija razglša za svojo, v dejansko kulturo. Kulturni pomeni, ki so se izoblikovali v mišljenju članov, dobijo stik z vsakdanjim vedenjem članov in postanejo kulturne prakse. Za to fazo je značilen koroziven pristop (neformalna omrežja) h kulturni spremembi, ki vidi kulturno spremembo kot neformalni politični proces, usmerjen v spremembo porazdelitve moči znotraj organizacijske hierarhije. Pomembno je nevidno omrežje strukture moči, ki je difuzna. Ključni parameter, ki prispeva k učinkovitosti tega pristopa, je prilagodljivost (sposobnost pristopa, da se prilagodi spreminjajočim razmeram), ki se nanaša na razvojni vidik organizacije (proces). Za predpisano fazo je značilen vodja kot prinašalec resničnosti (akcijska dimenzija kulturnega vodstva), ki pomaga v procesu pretvorbe skupnih pomenov v konkretne kulturne prakse. Predpisana faza je faza spremembe kulturnih praks.

#### 5. Oblikovna faza

Oblikovna faza je obdobje strukturiranja kulture in ustvarjanja oblike. Je obdobje, ko nevidno v organizacijski kulturi (npr. ideje, razumevanja, procesi) postane vidno. Tudi za to fazo so značilna neformalna omrežja oziroma koroziven pristop h kulturni spremembi. Glavni parameter, ki prispeva k učinkovitosti tega pristopa, je stanovitnost (sposobnost pristopa, da oblikuje kulturo, ki bo trajna), ki se nanaša na institucionalni vidik organizacije (struktura). Za zadnjo fazo je značilen vodja kot prinašalec reda (oblikovana dimenzija kulturnega vodstva), ki pomaga pri vgrajevanju idej in pomenov v ogrodje. Oblikovna faza je faza spremembe kulturne oblike.

V splošnem je »organizacijsko kulturo možno upravljati in spreminjati, ampak samo, če smo se pripravljene soočiti s kompleksnostmi in se učiti težkih veščin kulturnega mišljenja o strategiji in strateškega mišljenja o kulturi« (Bate, 1994: 164).

Hawkins (1997: 436) pa meni, da če pri spreminjanju organizacijske kulture ne upoštevamo emocionalne klime in notranje motivacije organizacijskih članov, bodo novo pridobljene



percepcije in razumevanja živela le kratek čas (organizacijska kultura se ne bo spremenila). Po njegovem mnenju je namreč spreminjanje mišljenja in percepcij, ki prevladujejo v organizaciji, temeljni proces v kulturni spremembi.

## 7. TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH KULTUR

Organizacijska kultura ima velik pomen za uspešnost in razvoj organizacije. To je izzvalo velik interes raziskovalcev za preučevanje različnih vidikov in načina delovanja organizacijske kulture. Tip, intenzivnost in kongruentnost kulture so trije relevantni vidiki kulture, glede na katere se organizacije medsebojno razlikujejo in ki so pogoj za njihovo različno uspešnost.

Tako kot obstaja veliko definicij organizacijske kulture in veliko razmišljanj na to temo, so tudi tipologije organizacijske kulture številne. Razlikujejo se po dimenzijah, ki jih upoštevajo pri raziskovanju. Vendar pa je potrebno opozoriti, da vključujejo idealne tipe kultur, medtem ko so v realnosti organizacije običajno zmes različnih kultur, pri čemer lahko določen tip nad drugim prevladuje. Tipi organizacijske kulture<sup>14</sup> so koristen pripomoček pri empiričnem raziskovanju. So neke vrste metodološki pripomoček za lažjo ponazoritev in razumevanje kompleksnosti organizacijske kulture ter hkrati teoretični konstrukti.

Mihovec (1992: 18-19) pravi: »Klasifikacija kultur podjetij je pomembna, saj pomaga razložiti položaj kulture v podjetju. Tipologije kultur podjetij kaže študirati, saj pri njih lahko ugotovimo določene značilnosti. Kultura podjetij lahko vpliva na rast podjetja, na vodstveni stil, na stopnje tveganja, ki so jih pripravljene prevzeti zaposleni. Hkrati pa je kultura podjetja odvisna od velikosti podjetja oziroma od panoge, v kateri podjetje deluje. Tipologija kultur podjetja tudi odkriva razmerja med kulturo in strategijo podjetja, poslovanjem in zadovoljevanjem potreb zaposlenih, saj so pri vsakem tipu posebne značilnosti in povezave«.

---

<sup>14</sup> Preden predstavim različne klasifikacije organizacijske kulture, želim pojasniti sam pojem tipologije. »Tipologija kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti nam s pomočjo tipa modela poskuša prikazati stvarnost. Nekateri modeli so se uveljavili do neke mere, da jih uporablja veliko avtorjev pri predstavljanju in analiziranju organizacijske kulture« (Rozman, 1993: 170).

## **7.1. ANSOFF-ova TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

I. Ansoff (1979: 175-195) je razvil prvo tipologijo, ki označuje organizacijsko kulturo na podlagi dveh lastnosti:

- ekstravertiranosti - introvertiranosti članov (usmerjenost v podjetje ali v okolje) ter
- časovne perspektive (usmerjenost v preteklost, sedanost ali prihodnost), ki se povezuje z naklonjenostjo oz. nenaklonjenostjo spremembam.

Avtor deli organizacijsko kulturo na pet različnih tipov: stabilnega, reaktivnega, anticipativnega, eksploativnega in ustvarjalnega.

- Za stabilni tip organizacijske kulture je značilna introvertiranost članov podjetja in usmerjenost v preteklost, ki jo do neke mere idealizirajo. Pri zaposlenih je mogoče opaziti precejšen odpor do sprememb in težnjo po ohranjanju obstoječe organizacijske kulture. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo.
- Reaktivni tip organizacijske kulture je prav tako introvertiran kot zgoraj navedeni (stabilni) tip, vendar je usmerjen v sedanost, zato je pri zaposlenih prisotna določena, vendar minimalna stopnja pripravljenosti za sprejemanje sprememb.
- Anticipatorni tip organizacijske kulture je lahko intro- ali ekstravertiran. Pri zaposlenih je prisotna že nekoliko večja pripravljenost za tveganje, vendar le tedaj, ko so popolnoma prepričani v uspeh. Velik pomen pripisujejo vnaprejšnjemu načrtovanju.
- Za eksploativni tip organizacijske kulture je značilna ekstravertiranost in velika naklonjenost spremembam. Člani podjetja namreč želijo s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji.
- Za usklajevalni tip organizacijske kulture je značilna ekstravertiranost članov podjetja in njihova usmerjenost v prihodnost, ki jo želijo sami oblikovati oziroma se vsaj pripraviti na prihajajoče spremembe (glej Rozman, 1993: 171).

## **7.2. BATE-ova TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Bate (1996) je pri ugotavljanju vplivov organizacijske kulture na reševanje problemov v podjetju odkril šest temeljnih značilnosti, ki jih je mogoče pojmovati kot temeljne dimenzije organizacijskega vedenja:

1. Ne-emocionalnost. Ta značilnost pomeni, da v podjetju obstaja nekakšna tiha zapoved, da naj zaposleni ne izražajo svojih čustev in občutkov, ker naj bi to slabo vplivalo tako na podjetje kot tudi na posameznika. Poklicno življenje je strogo ločeno od osebnega. Razkazovanje čustev velja za neprofesionalno in ga pojmujejo kot znak slabosti predvsem pri vodilnih delavcih, saj v podjetjih menijo, da v takih primerih obstaja nevarnost, da bi drugi izkoristili njihove šibkosti. Posledica takih prepričanj je nizka stopnja zaupanja med sodelavci.

2. Neosebnost. Ta dimenzija se nanaša na svojevrstno prepoved identifikacije tistih oseb, ki izvajajo določena dejanja. Neposredno navajanje imen in konfrontiranje odgovornih velja za nevljudno in neprimerno. Brezosebno obravnavanje problemov vodi v t.i. »kolektivno (ne)odgovornost«.

3. Podrejenost. Ta se izraža v prepuščanju iniciative vodilnim članom podjetja, ki imajo vedno prvo in zadnjo besedo pri reševanju problemov. Rezultat je tako popolnoma odvisen od vodstva.

4. Konzervativizem. Ta značilnost vsebuje prepričanje, da se razmere v podjetju najverjetneje ne bodo nikoli spremenile. Prisotno je tako pri vodstvu kot tudi pri drugih zaposlenih v podjetju. Posledica takega stališča je reševanje problemov brez zavzetosti, zato pogosto prihaja do blokiranja spremembe.

5. Izolacija. Ta značilnost implicira prepričanje, da naj vsakdo opravlja svoje delo in naj se ne vtika v delo drugih. Tako prepričanje se izraža v diferencirani (funkcijski) organizacijski strukturi, kjer je podjetje razdeljeno v oddelke in naprej na enote. Med njimi so le šibke horizontalne in vertikalne povezave, timskega dela je malo in problemi se rešujejo individualno.

6. Antipatija. Ta značilnost, ki je posledica slabega zaupanja, nenaravnih socialnih odnosov in izolacije, temelji na prepričanju, da so zaposleni v podjetju prej nasprotniki kot zavezniki. Razdeljeni so v skupine, ki se ukvarjajo predvsem s sovražnimi odnosi do drugih skupin. Antipatija se kaže v visoki stopnji pluralizma in konfliktni naravnosti (glej Bate, 1992, in Mesner Andolšek, 1995: 107).

Bate poudarja, da te dimenzije krojijo negativne vedenjske vzorce in s tem omejujejo reševanje problemov v podjetju.

### 7.3. DEAL IN KENNEDY-jeva TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

V zadnjih letih je veliko pozornosti zbudila tudi Deal in Kennedy-jeva (1999) tipologija organizacijske kulture. Tipologija temelji na dveh kriterijih. Prvi faktor je stopnja tveganja, ki je povezana z glavnimi aktivnostmi podjetja, predvsem na tržišču. Drugi faktor pa je hitrost, s katero podjetja pridobivajo povratne informacije o uspešnosti ali neuspešnosti njihovih odločitev in strategij. Obema kriterijema sta dodala dve značilnosti: pri tveganju velik-majhen in pri povratni zvezi hitra-počasna. Oba kriterija sta matrično povezala in na tej osnovi razvila štiri tipe organizacijske kulture: prodajno (poslovno) kulturo, špekulacijsko kulturo, procesno kulturo in sistemsko kulturo, kar ilustrira slika 7.1.

Slika 7.1: Tipi kultur po Deal in Kennedy-ju

hitrost pridobivanja povratnih informacij	hitro	prodajna kultura	procesna kultura
	počasi	špekulacijska kultura	sistemska kultura
		majhna	velika
		stopnja tveganja	

*Vir: Deal in Kennedy (1999: 12).*

Špekulacijska kultura je kultura individualistov. Vključuje veliko stopnjo tveganja in hitro pridobivanje povratnih informacij. Deluje po sistemu »vse ali nič«. Usmerjena je k hitremu zaslužku. Tekmovanje je bistvenega pomena, zato so napetosti in konflikti del vsakdanjika. Skupinska identiteta je zapostavljena na račun želje po individualnem prodoru. Taka kultura podpira uveljavitev temperamentnih posameznikov, ne podpira pa subjektov, ki investirajo v dolgoročne cilje, zato tako podjetje ne razvije močne, kohezivne kulture. Gre za kulturo mladih, s poudarkom na hitrosti in ne na vzdržljivosti. Slabost takih kultur je, da ne poznajo

timskega dela, učenje iz napak pa je nemogoče. Tipični predstavnik take kulture je zabavna industrija.

Prodajna (poslovna) kultura vključuje majhno stopnjo tveganja in hitre povratne informacije. Lahko jo imenujemo tudi akcijska kultura. Njene temeljne značilnosti so pragmatičnost, usmerjenost k trdemu timskeemu delu; močno je poudarjena pripadnost podjetju. Med posamezniki ni izrazitega razlikovanja. Uspeh je posledica delovne vneme in vztrajnosti, vendar na račun hitrosti trpi kvaliteta izdelkov. Ta kultura je primerna za industrijo masovne potrošnje (sem spada tudi McDonald's). Med njimi lahko najdemo računalniška podjetja, avtomobilsko industrijo, mrežno prodajo.

V sistemski kulturi je tveganje veliko (ogromni denarni tokovi), povratne informacije pa so počasne (pridejo šele po mesecih, letih). Cilji v taki kulturi so dolgoročni. Tveganje, ki ga sprejemajo, ne sloni na posamezniku, temveč na celotni organizaciji. Odločitve se vedno sprejemajo na vrhu. Taka kultura temelji na poudarjanju izkušenj, zato v njej ni mogoče hitro napredovati. Moč kulture sloni na vzajemnosti, timskem delu in spoštovanju avtoritete. Njihovi proizvodi so visoki kvalitetni, vendar se zelo počasi prilagajajo okolju. Sem bi lahko prišteli letalsko industrijo, razvoj računalniške opreme, vojsko ipd.

Procesna kultura je kultura, kjer je tveganje majhno, povratne informacije pa so počasne ali pa jih sploh ni. Uslužbenci težko ocenijo rezultate svojega dela, zato se bolj osredotočijo na načine opravljanja nalog, manj pa na to, kaj sploh delajo. Najpomembnejša vrednota je tehnična popolnost dela. Člani podjetja so previdni, malenkostni in prilagodljivi. Ljudje varujejo integriteto sistema, odločanje je počasno in natančno. Finančni priliv je majhen. Pomembna je pozicijska moč (v rigidni hierarhiji). Takšna kultura je značilna zlasti za administracijo, upravne službe, banke, zavarovalnice itd (glej Rozman, 1993: 170-173).

#### **7.4. HOFSTEDE-jeva TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Hofstede opredeljuje kulturo kot »kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene skupine razlikujejo od drugih« (Hofstede, 1980: 21). Izhaja iz prepričanja, da socialni sistemi lahko obstajajo le, če človeško delovanje ni naključno in je vsaj do določene mere predvidljivo.

Na osnovi svojih raziskav je Hofstede definiral štiri temeljne kulturne dimenzije:

- Razlike v moči. Ta dimenzija naj bi kazala obseg, do katerega družba sprejema neenakomerno porazdelitev moči v različnih institucijah in organizacijah. Neenakosti med ljudmi se pojavijo predvsem na področju vpliva, prestiža in bogastva. Hofstede trdi, da bodo podrejeni poskušali razliko v moči zmanjšati, nadrejeni pa jo ohraniti ali celo povečati.
- Izogibanje negotovosti. Ta dimenzija opredeljuje načine soočanja subjektov v podjetju z negotovostjo. Podjetja delimo na tiste, ki zagovarjajo le racionalno vedenje, in na tiste, ki dopuščajo tudi neracionalne reakcije na negotovost. Izogibanje negotovosti se kaže v različnih oblikah zagotavljanja stabilnosti v podjetju. Najpogostejše so predvsem stabilnost pri napredovanju, uvajanje večjega števila formalnih pravil, manjša toleranca do deviantnih idej itd.
- Individualizem ali kolektivism. Ta dimenzija predstavlja odnos med pomembnostjo, ki jo subjekti pripisujejo lastni osebnosti in njenemu razvoju, ter med pomembnostjo, ki jo pripisujejo pripadnosti skupini in identifikaciji z njo. Individualizem predpostavlja slabo povezan družbeni okvir in poudarjanje skrbi za samega sebe, kolektivism pa predpostavlja tesno povezan družbeni okvir, v katerem gre za jasno razlikovanje med skupino, ki ji posameznik pripada, ter drugimi skupinami.
- Maskulinitet ali feminitet. Ta dimenzija meri stopnjo izraženosti vrednot v določeni skupnosti, ki jih navadno pripisujejo moškemu spolu, tj. dominantnost oziroma gospodovalnost, indiferentnost do soljudi ter nizka stopnja kvalitete življenja. Te značilnosti so sestavina spolnih stereotipov, ki se prenašajo s socializacijo (glej Hofstede, 1980, in Mesner Andolšek, 1995: 112-113).

## **7.5. HANDY IN HARRISON-ova TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Ta tipologija sloni na razmerju med kulturo in strukturo. Gre za eno najpogosteje omenjenih tipologij, saj je ena izmed enostavnejših in preglednejših.

Handy (1976: 179) je prikazal štiri tipe organizacijskih kultur, ki ponazarjajo relacijo med strukturo in kulturo: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Handy-jevo tipologijo je leta 1979 dopolnil Harrison, ko je razvil tudi vprašalnik, s pomočjo katerega določimo tip kulture v organizaciji (glej Kovač, 1990: 91). Handy-jeva tipologija s štirimi modeli kulture ima naslednje značilnosti: podrejenost, koncept, značilnost članov, vodenje temelji na..., kultura je primerna za okolja..., značilna členjenost ali struktura.

- Kultura moči ali podjetniška kultura se pojavlja v malih podjetjih s standardno tehnologijo in rutinskimi nalogami ali v velikih konglomeratih, ki kažejo značilnosti centralizirane moči. Ponazarja jo s pajkovo mrežo, kjer se moč in vpliv širita iz centralne skupine ali osebe. Torej gre za avtokratsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast z močnim osrednjim oblastnikom (pajkom). Ta kontrolira celotno organizacijo preko majhnega števila ključnih oseb v organizaciji. Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni. Težave nastopijo z rastjo organizacije, saj postaja takšen tip kulture z velikostjo bolj ranljiv. Prednost kulture moči je, da dokaj uspešno reagira na spremembe. Glavna pomanjkljivost pa je v tem, da ob zamenjavi pajka navadno cela organizacija doživi velike pretese ali celo propade. Organizacija, ki je orientirana v kulturi moči, teži k obvladovanju okolice in ne trpi nobene opozicije.

- Kulturo vlog pogosto opredeljujejo kot birokratsko kulturo, ki deluje logično in racionalno. Njene glavne značilnosti so pravila in postopki, ki jih vodita logika in racionalnost. Simbolično jo ponazarja z grškim templjem, kjer je vrh na močnih stebrih organizacije, ki so povezani s krovom, ki ga sestavlja peščica višjih vodilnih. Preko njih se izvaja celotna kontrola in koordinacija med stebri. Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacije. Vir moči v tej kulturi ni posameznik, temveč le njegov položaj v organizaciji, konflikti pa se rešujejo preko pravil in postopkov. Članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje s staranjem. Posameznika ceni zaradi njegovih visokih standardov opravljanja dela. Organizacije s takšno kulturo odlično funkcionirajo v stabilnem in predvidljivem okolju. Njena glavna pomanjkljivost pa je slaba prilagodljivost spremembam v okolju ter počasno spreminjanje.

- Kultura nalog ali timska kultura je projektno organizirana organizacija. Ponazarja jo mreža, ki ima različno močne vire moči (vozle). Je t.i. »matrična organizacija«. Poudarek je na opravljenih delovnih nalogah. Največja vrednota organizacije, orientirane na kulturo nalog, je doseganje postavljenih ciljev. Posameznike, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se dodatno usposablja ali pa se jih nadomesti. Zanj je značilno timsko delo. Takšna organizacija je primerna za okolja, kjer se je potrebno neprestano prilagajati spremembam na trgu, kjer so življenjski cikli izdelkov kratki in kjer je hitrost reševanja problemov pomembna. Zaposleni imajo v taki kulturi veliko kontrole nad svojim delom, njihovo uspešnost presojujejo na podlagi rezultatov, odnosi med člani skupine in vodjem so zelo sproščeni. Glavni vir moči je strokovno znanje. Težko je uresničljiva v velikih organizacijah. Problemi pa nastanejo, ko primanjkuje resursov za alokacijo. V takšnem primeru se kultura naloge hitro spremeni v kulturo moči ali kulturo vloge.

- Kultura osebnosti je organizacija, ki nima rigidne strukture. Ta kultura je podrejena posameznikom. Ponazorimo jo lahko z grozdom ali galaksijo individualnih zvezd, kjer je posameznik najvažnejši. Njen namen je ustvarjati pogoje, da bi posamezniki uresničili svoje interese. Vpliv avtoritete je tu minimalen. Pri odločanju se uporablja metoda konsenza - enaka moč. Prednost tipa kulture osebnosti je visoka stopnja motiviranosti njenih članov, njena slabost pa je v majhnem vplivu vodilnih vrednot. V realnosti jo težko najdemo (npr. odvetniške pisarne, projektni biroji), saj so običajno v organizacijah višji kolektivni interesi pomembnejši od individualnih (glej Handy, 1980: 188-196).

## **7.6. KONO-va TIPLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

T. Kono (glej Mihovec, 1992: 18), na podlagi kriterijev, kot so: sposobnost pridobivanja novih idej, pretok informacij in komunikacijska mreža ter stopnja prevzemanja tveganja, opredeljuje naslednje tipe kulture podjetja:

- Vitalna kultura. Predstavniki te kulture dajejo poudarek inovacijam, imajo smisel za skupinsko delo, delijo si vloge. Cilj podjetja je jasno postavljen in člani razumejo popolnoma pomen dela, ki ga opravljajo. Informacije se aktivno zbirajo iz okolja. Podjetje je tržno usmerjeno in ima dobre horizontalne in vertikalne komunikacije. Ideje za izboljšave so predstavljene prostovoljno. Delavci prevzemajo tveganje. Zaposleni občutijo le majhno socialno razliko med njimi in njihovimi nadrejenimi. Vitalna kultura teži k produciranju novih strategij, k njihovi obogatitvi in ima visoko storilnost.
- Vitalna kultura, ki sledi močnemu vodji. Značilnost te kulture je, da njeni člani sledijo močnemu vodji. Ta je navadno tudi ustanovitelj podjetja. Pomembne ideje prihajajo od zgoraj. Dokler vodja deluje dobro, je ta tip kulture učinkovit; ko pa se vodja postara in začne sprejemati napačne odločitve, se ta kultura spremeni v stagnantno kulturo z močno avtoriteto.
- Birokratska kultura. V podjetjih z birokratsko kulturo se uvajajo vedno nova pravila in postopki, obnašanje zaposlenih pa je vezano na te standarde. Ta kultura je prisotna v tradicionalnih podjetjih z bazično industrijo.
- Stagnantna kultura. Predstavniki te kulture ponavljajo stare vzorce obnašanja, njihova informacijska družba je navznoter usmerjena in neobčutljiva na spremembe v okolju. Ta tip se pojavlja v podjetjih z monopolističnim trgom in v javnih službah, kjer ne razvijajo novih idej.
- Stagnantna kultura z močno avtoriteto. V tej kulturi je vodstvo avtokratsko, toda odločitve vodij so napačne in zaposleni, ki morajo izpolnjevati ukaze, izgubljajo iniciativo (glej Mihovec, 1992: 19).



## **7.7. QUIN IN McGRATH-ova TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Quin in McGrathova tipologija (glej Brown, 1998: 72) temelji na analizi transakcij v povezavi z izmenjavo informacij v organizaciji. Kjer obstaja interakcija med ljudmi, se izmenjujejo pomembne vrednote. Zato transakcije odsevajo pomembne vrednote.

Identificirala sta štiri generične tipe kultur:

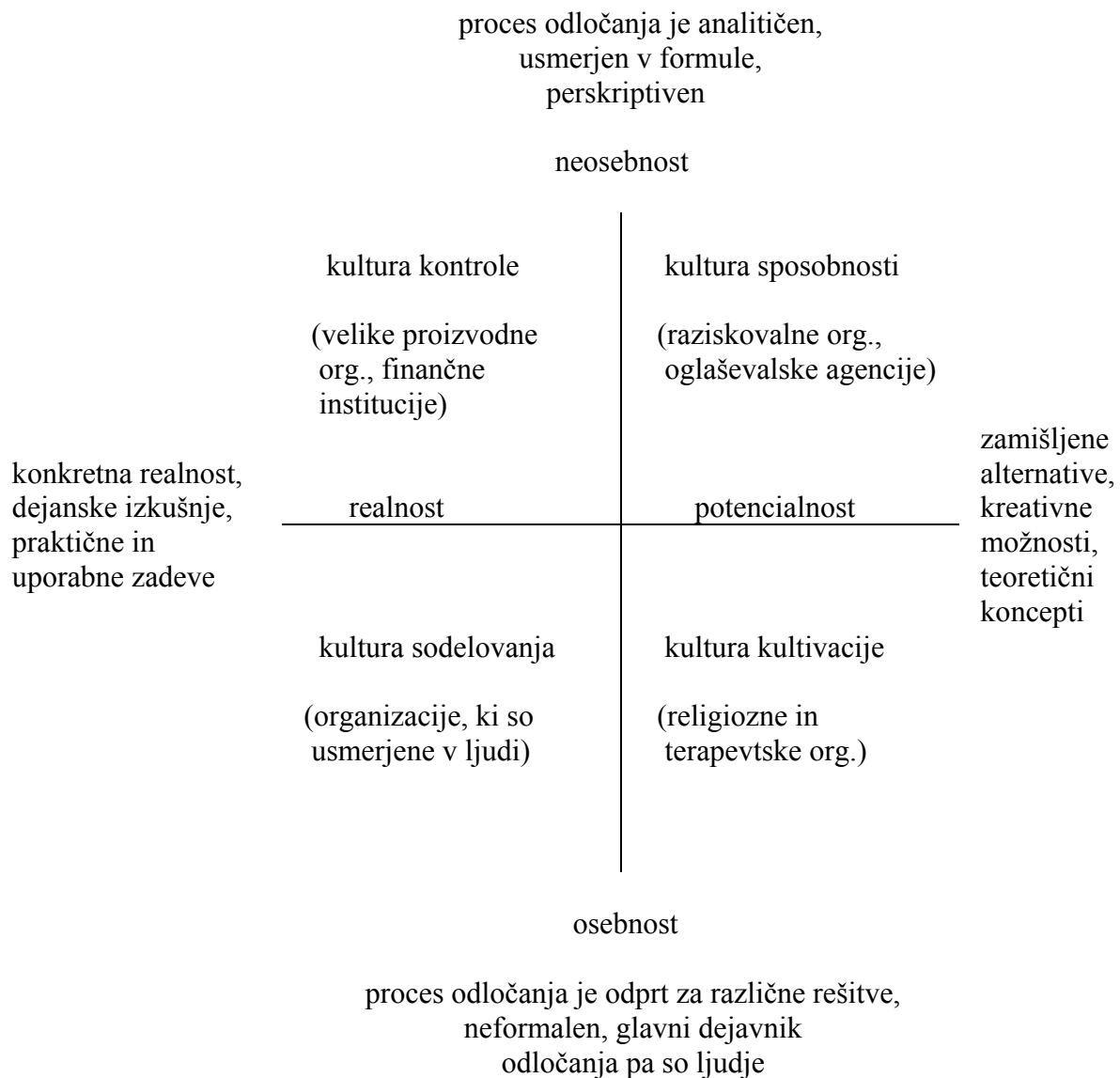
- Kulturo trga (racionalna kultura), kjer sta glavni merili uspeha produktivnost in učinkovitost, kompetenca »šefa« je vir njegove avtoritete, posameznika se ceni glede na njegove dosežke in se ga tako tudi motivira.
- Adhokracijo (ideološka kultura), kjer so glavna merila za uspeh zunanja podpora ter rast in pridobitev resursov. Avtoriteta je zasnovana na karizmi, moč se izvaja skozi vrednote, posameznika pa se ocenjuje glede na intenzivnost prizadevanja.
- Klan (konsenzualna kultura), kjer sta merili uspeha kohezija in morala skupine. Avtoriteto imajo vsi člani organizacije, moč leži na neformalnem statusu, posameznike pa se ocenjuje glede na kvaliteto odnosov, ki jih imajo z ostalimi člani organizacije ter glede na njihovo lojalnost do organizacije.
- Hierarhijo, kjer so merila uspeha spoštovanje in sledenje pravilom, postopkom ter stabilnost in kontroliranost okolja. Avtoriteta leži v pravilih, moč imajo tisti, ki imajo tehnično znanje, posameznike pa se ocenjuje na osnovi formalnih kriterijev.

## **7.8. SCHNEIDER-jeva TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Schneider-jeva tipologija (glej Hawkins, 1997: 442) temelji na tipologiji Harrison-a in Handy-ja ter razlikuje štiri osnovne tipe organizacijskih kultur. Schneiderjevo kulturo sposobnosti lahko primerjamo s Handy-jevo kulturo naloge, kulturo kultivacije s kulturo osebnosti, kulturo vloge pa s kulturo naloge in kulturo moči.

Schneider (glej Hawkins, 1997: 442) trdi, da nobena kultura ni boljša od druge, ampak so vse različne kulture primerne za različna okolja in organizacije. Gradi jih na dveh dimenzijah: dejanskost in možnost ter osebnost in neosebnost (glej sliko 7.2).

Slika 7.2: Tipi kultur po Schneiderju



Vir: Hawkins (1997: 442).

Iz slike 7.2 je razvidno, da Schneider razlikuje kulturo kontrole, kulturo sposobnosti, kulturo sodelovanja in kulturo kultivacije. Te kulture gradi na dimenzijah dejanskosti in možnosti (potencialnosti) ter osebnosti in neosebnosti. Kultura kontrole je značilna za velike proizvodne in finančne organizacije. Tukaj prevladujeta dimenzija neosebnosti in dimenzija konkretne realnosti, dejanskih izkušenj ter praktičnih in uporabnih zadev. Kultura sposobnosti je značilna za raziskovalne in oglaševalske agencije. Tukaj prevladuje neosebnost. Prav tako je za ta tip značilna dimenzija, ki se nanaša na zamišljene alternative, kreativne možnosti in teoretične koncepte. Kultura sodelovanja je značilna za organizacije, ki so usmerjene v ljudi, to pa lahko povežemo tudi z dimenzijo osebnosti. Za ta tip kulture je značilna usmerjenost v

konkretno realnost, dejanske izkušnje ter praktične in uporabne zadeve. Kultura kulture je značilna za religiozne in terapevtske organizacije. Tudi tukaj je poudarjena dimenzija osebnosti. Ta tip kulture je predvsem usmerjen v potencialnost, v različne možnosti in je podlaga za različne teoretične koncepte.

## **7.9. SCHOLZ-ova TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Po Scholz-u temelji tipologija na povezavi med kulturo in strategijo. Izhodišče za to tipologijo so tri dimenzije, iz katerih je mogoče dobiti različne tipe kultur. Prva dimenzija se nanaša na težišče organizacije h kontinuiteti – stabilnosti ali spremembam. Povezana je z evolucijo organizacije, ki se ukvarja predvsem z vprašanjem, kako se kultura razvija skozi čas (kulturalna evolucija). Druga dimenzija se nanaša na notranje stanje organizacije, način odločanja in reševanja problemov (interno inducirana kultura). Tretja dimenzija pa se veže na odnose organizacije z okoljem in konsekvence določenega načina reševanja teh odnosov glede na probleme in tip ljudi, ki dominirajo v organizaciji (eksterno inducirana kultura) (glej Bahtijarević Šiber, 1991: 207-208).

Na vsaki dimenziji se lahko izoblikujejo različni tipi kulture. Poudariti moramo, da Scholz uporablja že obstoječe klasifikacije tipov organizacijskih kultur, ki jemljejo za izhodišče različne dimenzije.

1. Iz povezave med kulturno evolucijo in strategijo je Scholz izpeljal naslednjo tipologijo kultur:

- Stabilna kultura je kultura, ki je v osnovi introvertirana, orientirana na vznoter in je usmerjena v preteklost. Kultura je nasprotna vsaki diskontinuiteti, ne sprejema tveganja in se bori proti spremembam. Osnovni slogan te kulture je »ne izzivajmo«.
- Reaktivna kultura je tudi introvertirana in izključno orientirana navznoter. Usmerjena je na sedanost in sprejema minimalno tveganje in minimalne spremembe. Osnovni moto te kulture je »prepustimo se dogodkom«.
- Predvidljiva kultura je deloma orientirana navznoter (introvertna), deloma v okolje (ekstrovertna). Usmerjena je v sedanost. Sprejema običajno tveganje in postopne (nujno pozitivne) spremembe. Njen slogan se glasi »planirajmo vnaprej«.

- Raziskovalna kultura je strogo in dosledno orientirana v okolje. Usmerjena je v sedanost in prihodnost. Deluje predvsem na relaciji tveganje-dobiček. Sprejema radikalne spremembe. Njen osnovni moto je »smo tam, kjer je akcija«.
- Kreativna kultura je izrazito ekstrovertirana do okolja in ima rada visoko stopnjo tveganja. Orientirana je v prihodnost. Postopno išče inovacije in stremi k spremembam. Njen slogan pa je »kreirajmo prihodnost«.

2. Glede na notranje stanje organizacije, povezano z načinom reševanja problemov, odločanjem in osebnimi pravicami zaposlenih, Scholz loči tri tipe organizacijske kulture:

- **Produkcijška kultura** se razvija tam, kjer je proizvodni proces konstanten (visoka stopnja rutinizacije dela), z visoko standardiziranimi delovnimi postopki in nizkimi strokovnimi zahtevami. Lastniške pravice in vpliv posameznika v organizaciji pa so šibke.
- **Birokratska kultura**. V njej se poveča različnost, gre za srednjo stopnjo rutinizacije. Srednja je tudi stopnja standardizacije in stopnja zahtevanih sposobnosti. Lastniške pravice izvirajo iz položaja v hierarhiji.
- **Profesionalna kultura** je vezana na situacije, ki so tipične za nerutinske in različne naloge. Nizka je stopnja standardizacije, vendar pa zaradi težavnosti zahteva visok strokoven kader in specialiste na posameznih področjih delovanja. Uspeh je odvisen od kvalitet in tekmovalnosti ljudi. Lastniške pravice v organizaciji pa izhajajo iz sposobnosti in znanja, ki jih ima posameznik.

3. Na dimenziji odnosa organizacija-okolje, načina reagiranja in tipa dominantnih ljudi, so možni štirje tipi kulture:

- **Špekulacijska kultura** ustvarja okolje z visoko stopnjo tveganja in hitro povratno informacijo pri odločitvah in akciji, ne glede na pravilnost odločitve za akcijo. Takšno okolje zahteva ljudi, ki so pripravljeni sprejemati tveganja. Klima, ki jo ustvarjajo, se imenuje »vse ali nič«. Kultura pa spodbuja razvoj specifičnih ritualov za samozaščito.
- **Poslovna kultura** je značilna za okolje, kjer je majhno tveganje in hitre povratne informacije. Zasnovana je na timskem delu, visoki aktivnosti, veliko akcije, pa tudi veselju do timskega dela in skupnega reševanja problemov. Osnovno geslo je »kombinacija resnega, zavzetega dela v prijetni atmosferi«.
- **Sistemska kultura** se pojavlja v okolju, ki zahteva odločitve, ki imajo dolgoročen učinek in kjer morajo zaposleni čakati nekaj let, da lahko preverijo učinke teh odločitev. Tipično za to

odločitev je orientacija na tehnologijo, razprave in dogovarjanje, ki so sredstva delitve odgovornosti.

- Procesna kultura se razvije v okolju brez vsakršnih tveganj, povratne informacije so počasne ali pa jih sploh ni. Ta tip kulture je orientiran na hierarhijo, koncentrira se na procese, kako se kakšna stvar dela oziroma ne glede na rezultate in uspešnost. Njeni najvažnejši vrednoti sta predvidljivost in kontinuiteta (glej Brown, 1998: 73, in Rozman, 1993: 170-173).

## **7.10. WEINER IN REIMANN-ova TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Tipologija kulture po Weiner in Reimann-u izhaja v glavnem iz strukture organizacije. Značilnost za te tipe kulture je, da ne obstajajo le v različnih organizacijah, ampak da hkrati obstajajo znotraj ene organizacije, ali pa da lahko prehajajo iz ene oblike v drugo. Po njunem mnenju obstajajo štiri tipi kultur:

- Podjetniška kultura je značilna za podjetja, ki imajo strogo hierarhijo in v katerih ima centralno vlogo pri odločanju vodstvo. Po oceni Weinerja in Reimanna je ta tip organizacijske kulture prisoten pri nastanku največ organizacij, saj organizacija potrebuje karizmatičnega vodjo, ki je utemeljitelj skupnih vrednot (v fazi nastanka). Toda organizacijska kultura in nadaljnje delovanje organizacije sta lahko precej nestabilna in tvegana, saj sta odvisna od posameznika. Vrednote podjetniške kulture pa se lahko počasi spremenijo v elitistično ali šovinistično kulturo.

- Šovinistična kultura, za katero je značilna njena pretežna usmerjenost navznoter. Nove člane težko sprejema. Bistveno vlogo pri kulturni artikulaciji ima spet vodja, ki je vzpostavil osnovne vrednote. Ta tip kulture se zavzema za institucionalno prevlado na vseh področjih in poskuša razviti enotno mišljenje, ki bo temeljilo na neranljivosti, samozaverovanosti in delovanju po ustreznih vzorcih.

- Elitistična kultura je podobna šovinistični. Prav tako temelji na slepem verovanju nadrejenim, vendar ne gre za zaupanje enemu samemu vodji, ampak je to nek elitistični krog. Organizacije z elitistično kulturo imajo najpogosteje dolgo tradicijo z ustaljenimi predpostavkami in normami. Tako kulturo imajo npr. univerze, bolnišnice itd.

- Strateška kultura. Najuspešnejše so organizacije s strateško kulturo. Te so odprte do svojega okolja, imajo svojo tradicijo in pluralistično usmerjeno vodstvo. V organizacijah je poudarek na zaščiti identitete. Zelo uspešno pa se prilagajajo spremembam v okolju. V tradicijo zakoreninjene vrednote (pomen kvalitete, sodelovanje, učinek skupne obveznosti in zvestoba) so značilnosti strateško orientirane kulture podjetja. Uveljavljene organizacije s strateško

kulturo so npr. 3M, IBM, Walt Disney, Dana Corporation in Caterpillar (glej Mirčeva, 1993: 26-28).

S tem razdelkom sem teoretično zaokrožila razlago koncepta organizacijske kulture. Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ki ni niti hitro vidna niti predvidljiva. V veliki večini jo moramo šele odkriti. Namen empiričnega dela diplomske naloge je nadalje odkriti, pojasniti in analizirati željeno in dejansko organizacijsko kulturo, ki obstaja v podjetju KZ Krka z.o.o., Novo mesto.

## **8. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU KZ KRKA z.o.o. NOVO MESTO**

### **8.1. OPIS PROUČEVANEGA PODJETJA**

KZ Krka z.o.o. Novo mesto je trenutno največja kmetijska zadruga v Sloveniji. Zaposlenih je 360 delavcev, ima 490 članov. Po svoji obliki je splošna kmetijska zadruga, ki izvaja več različnih dejavnosti hkrati. Opravlja dejavnosti trgovine (maloprodaja in veleprodaja), klavnice in mesne predelave, mešalnice močnih krmil ter kooperacijsko dejavnost. Poslovno sodeluje ne samo s svojimi člani, temveč z bistveno večjim številom kmetov oziroma proizvajalcev in na ta način zagotavlja preživetje njim in njihovim družinam.<sup>15</sup>

1. oktobra 2002 je bila s sprejemom odločitve na občnih zborih obeh zadrug izvedena pripojitev KZ Črnomelj h KZ Krki. Ta je kot pravna oseba prenehala obstajati, področje delovanja KZ Krke pa se je razširilo še na občino Črnomelj in občino Semič, to pa pomeni večji del Bele Krajine.

Na ta način je KZ Krka postala zelo pomemben gospodarski subjekt na tem delu Slovenije. Ga. Olivera Kastelic (direktorica računovodsko-finančnega sektorja) pa pravi, da so ambicije zadruga še večje. KZ Krka spada med velike gospodarske organizacije, čeprav se po podatkih težko primerja z ostalimi organizacijami, ker gospodarske statistike in kazalci običajno ne vključujejo podatkov za zadruga, niti jih posebej ne prikazujejo.

---

<sup>15</sup> Prostorsko pokriva KZ Krka področje mestne občine Novo mesto, občine Mirna Peč, Dolenjske Toplice, Škocjan in Šentjerneje. V grobem lahko rečemo, da to področje obsega dolino reke Krke, od Soteske pa do Kostanjevice, kar predstavlja približno 80 km.

Trgovina je v KZ Krki najbolj pomembna dejavnost. Zajema zelo širok program in sicer na področju maloprodaje prodajo živilskega in neživilskega blaga, na področju veleprodaje pa prodajo mesa in mesnih izdelkov, svežega, zamrznjenega in konzerviranega sadja in zelenjave ter tehničnega in kmetijskega blaga<sup>16</sup>. Trgovska dejavnost v zadrugi se v največjem delu opravlja na domačem trgu, le manjši del pa predstavljata uvoz in izvoz.

Po obsegu sta manjši dejavnosti mešalnica močnih krmil ter predelava mesa. Po pripojitvi KZ Črnomelj se sedaj opravlja tudi dejavnost klavnice, ki je prej ni bilo. Obe dejavnosti se na slovenskem trgu srečujeta z zelo močno konkurenco. Osnovna naloga je sicer mešanje krmil za člane in kooperante zadruge, vendar se ti glede na ponudbo na trgu odločajo popolnoma konkurenčno, dodatno težavo pa predstavlja splošno prestrukturiranje kmetijske proizvodnje in upadanje dejavnosti živinoreje v Sloveniji.

Po obsegu druga je dejavnost kooperacije, ki pravzaprav izhaja iz bistva združništva. Prostorsko gledano je ta dejavnost tista, ki povezuje kmete na celotnem področju in širše. Na kratko rečeno so v KZ Krki pomembna tri področja kooperacije, in sicer prireja mleka, reja živine, v zadnjih letih pa na pomenu pridobiva proizvodnja vrtnin. KZ Krka je največji organizirani pridelovalec vrtnin v Sloveniji in s to dejavnostjo močno posega tudi izven svojega območja. Ta proizvodnja naj bi tudi v bodoče predstavljala enega najmočnejših in najbolj perspektivnih programov, ki pomeni nove možnosti za področja kooperacije (in s tem posledično tudi na geografska področja), ki bodo še vključena v KZ Krko.

Delež prihodkov posamezne dejavnosti oziroma enote v celotnih prihodkih je prikazan v tabeli 8.1. Tudi iz tabele je razvidno, da je najpomembnejša dejavnost v zadrugi že prej omenjena trgovska dejavnost. Sledita pa ji kmetijstvo in industrijska dejavnost.

---

<sup>16</sup> Prav veleprodaja tehničnega in kmetijskega blaga ima na slovenskem trgu pomemben tržni delež.

Tabela 8.1.: Delež prihodkov posamezne dejavnosti v čistih prihodkih v KZ Krki z.o.o. v letu 2003

Dejavnost	Prihodki v 000 SIT	Delež v %
Kmetijstvo	2.563.655	25,49
Gostinstvo	212.765	2,12
Industrija	1.129.850	11,24
Trgovina	5.712.834	56,81
Storitve	437.080	4,35
Skupaj	10.056.184	100,00

*Vir: Letno poročilo za leto 2003 KZ Krka z.o.o.*

Glede na število članov in zaposlenih ter na različnost in obseg dejavnosti lahko KZ Krko štejemo med sestavljene gospodarske organizacije. Zaradi velikosti, različnosti in obsega dejavnosti je pri organiziranju kar nekaj težav, ki pa jih v izvedbenem smislu otežujejo še predpisi, ker je bil Zakon o zadrugah sprejet leta 1992 (glej Uradni list RS, 1992) in od takrat ni doživel še nobenih bistvenih sprememb. Po drugi strani je bil npr. Zakon o gospodarskih družbah v tem času že kar nekajkrat spremenjen in dopolnjen. Vsaj poslovno okolje je tisto, ki zahteva nujne spremembe Zakona o zadrugah. Zadruge so močno tradicionalne in počasne v svojem delovanju, odločanju in upravljanju. K temu poleg predpisov prispeva lastniška struktura oziroma neizobraženost lastnikov. Zaradi tega večkrat prihaja tudi do močnih teženj, da naj zadruge uresničujejo socialni vidik, ob istočasni zahtevi, da naj bodo ekonomsko racionalne in učinkovite, kar pa sta si nasprotna cilja. Kmetje kot lastniki so še premalo povezani, preveč tudi v okviru zadruge poskušajo delovati individualno in zasledovati samo svoje lastne interese. Tako organiziranost zadruge v večji meri oblikujejo samo zaposleni v zadrugi, saj se kmetje v samo organiziranost malokdaj spuščajo. Slednji običajno sprejmejo, kar je predlagano (vsaj do sedaj je bilo tako), saj mora formalno vsako spremembo v organiziranosti potrditi upravni odbor, za kar mora vodstvo zadruge pripraviti ustrezno gradivo (obrazložitev, novi organigrami itd.).

Tudi zaposleni velikokrat ne ravnajo v skladu z interesi celotne zadruge. Nasploh je za zadruge tradicionalnost zelo značilna in je velikokrat prisotna tudi pri delu zaposlenih. Če naj zadruga kot sistem deluje uspešno, ob upoštevanju temeljnih načel združništva, naj bi bila povezanost tako članov kot zaposlenih z zadrugo zelo močna, vendar pogosto zaznajo nasprotno, pravi ga. Olivera Kastelic. Pri zaposlenih je še v veliki meri prisotno razmišljanje, da je služba njihova pravica in da na rezultate oni s svojim delom in ravnanjem pravzaprav ne



vplivajo in ne morejo vplivati. Ne zavedajo se, da je zadruga taka, kakršno ustvarijo vsi zaposleni, da vsakdo s svojim (ne) delom prispeva delček k uspehu ali pa neuspehu. Tako razmišljanje prav gotovo ne vpliva pozitivno na organizacijsko kulturo. Še posebej pride to do izraza v tako veliki, raznoliki in lokacijsko razpršeni zadrugi, kot je KZ Krka.

KZ Krka je organizirana v tri poslovne enote (PE Trženje, PE Krmila ter PE Mesarstvo), eno združno enoto (ZE Kmetijstvo) in skupne službe. Dve poslovni enoti ter združna enota so sestavljene še iz profitnih centrov (PE Trženje, kot največja enota, je sestavljena iz PC Živila, PC Neživila ter PC Maloprodaja; PE Mesarstvo sestavljajo PC Klavnica Črnomelj in PC Predelava Novo mesto; ZE Kmetijstvo pa se deli na program mleko, program meso, program rastlinska proizvodnja ter program gozdarstvo). Skupne službe so razdeljene v posamezne sektorje (splošni, komercialni, tehnični, računovodski, finančni ter storitveni). Enote niso samostojne pravne osebe. Podrobneje je organiziranost zadruge razvidna iz organigrama, ki je v prilogi C.

## **8.2. NAMEN RAZISKAVE IN METODOLOGIJA**

Namen raziskave je ugotoviti, ali med respondenti obstaja konsenz glede vrednot, norm in sistemov prepričanj v organizaciji. Na osnovi skupnih stališč o stanju in problemih v organizaciji lahko sklepamo, da obstaja določen način odnosa in razmišljanja v organizaciji, ki tvori organizacijsko kulturo. Menim, da kultura obstaja v vsaki organizaciji, v kateri obstajajo enaka mišljenja o sistemu vrednot, prepričanj in temeljnih stališč.

Moj namen ni ugotoviti samega obstoja kulture, saj ta obstaja v vsaki organizaciji, ampak določiti dominanten tip kulture in njene značilnosti. Pri predhodnih pogovorih in pripravi na raziskavo sem zaslutila, da je v KZ Krka z.o.o. Novo mesto značilen tip kulture, ki ga po Handy-ju (1980) imenujemo kultura vloge.

Podatke sem zbirala s pomočjo kvantitativnih in kvalitativnih metod. Kombinirana uporaba metod pri analiziranju organizacijske kulture je zaželena, če že ne potrebna, in sicer zaradi različnega raziskovanja (v okviru analize organizacijske kulture se ti dve vrsti metod osredotočata tudi na različne ravni kulture), zaradi slabosti obeh vrst metod ter zaradi značilnosti metod, ki so prednosti ene vrste in hkrati slabosti druge vrste metod.

Kvalitativni del (pregled organizacijskih dokumentov in opazovanje) analize organizacijske kulture sem izvedla pred kvantitativnim delom. Na osnovi izsledkov kvalitativne analize sem oblikovala začetni del anketnega vprašalnika (biografski podatki), poleg tega pa so omenjeni izsledki vplivali tudi na to, kako sem oblikovala vzorec.

Začetek empiričnega dela predstavlja analiza podatkov, pridobljenih na osnovi anketnih vprašalnikov. V okviru kvalitativne analize drugega dela pa sem kot vire podatkov uporabljala interne vire (organizacijske dokumente) in opazovanje (t.i. neposredno opazovanje).

Na osnovi zbranih podatkov sem ugotavljala:

- kakšen je prevladujoč dejanski in prevladujoč želeni tip kulture v organizaciji ter razkorak med njima,
- odnos vodstva do organizacijske kulture ter
- kako so zaposleni zadovoljni z delovnim mestom, ki ga zasedajo, in ostalimi motivacijskimi dejavniki (plača, napredovanje, sodelavci, delovnimi pogoji, itd.) v organizaciji. To pa je že lahko korelat organizacijske klime – podobno kot v raziskavi SiOK (glej Delo, 22.2.2005: 15).

Zaradi zapletene in kompleksne zgradbe organizacijske kulture, ki zahteva veliko raziskovanja, ter zaradi slabosti kvalitativnih in kvantitativnih metod analize organizacijske kulture dopuščam verjetnost pojava sistematičnih napak pri zbiranju in interpretiranju podatkov.

### **8.2.1. KVANTITATIVNA ANALIZA**

Kvantitativni pristop imenujemo tudi psihološki pristop (glej Beach, 1993: 36), ker odkriva »osebnost« organizacije. Ta pristop vključuje uporabo standardiziranih vprašalnikov. Z njimi lahko ugotavljamo prepričanja, vrednote in stališča zaposlenih v organizaciji, oziroma kakšna je raven organizacijske kulture pod pogojem, da so vprašalniki dobro oblikovani in da je kvantitativna analiza izvedena na dovolj velikem in reprezentativnem vzorcu (glej Osterloh, 1988: 140).

### 8.2.1.1. Handy-jev vprašalnik

Osnova kvantitativne in s tem celotne analize kulture organizacije KZ Krka z.o.o., Novo mesto, sloni na standardiziranem Handy-jevem anketnem vprašalniku (glej Handy, 1976: 205). Za ta vprašalnik sem se odločila zaradi kulturnih elementov, ki jih meri (vrednote, norme, sistemi prepričanj) in možnosti povezave s stilom vodenja v organizaciji (za vsak tip kulture je značilen določen stil vodenja).

Handy-jev vprašalnik je sestavljen iz petnajstih vprašanj. Vsako vprašanje vključuje štiri trditve, ki predstavljajo štiri tipe organizacijske kulture. Respondenti morajo pri vsakem vprašanju rangirati štiri trditve po dveh dimenzijah, in sicer glede na dejansko in glede na želeno stanje organizacije.

Vendar sem v svojem empiričnem delu za svoje potrebe Handy-jev vprašalnik priredila in poenostavila, saj je bil moj namen proučevati kulturo celotne organizacije (reprezentativen vzorec je vključeval strukturo populacije celotne organizacije). Na začetek vprašalnika sem (do)dala biografske podatke, saj preprosta vprašanja vzbudijo v respondentih občutek varnosti in povečajo pripravljenost za sodelovanje. Poleg tega sem poenostavila besedilo anketnega vprašalnika in omejila ocenjevanje trditev pri vseh vprašanjih iz štirih na dve oceni (namesto rangiranja vseh štirih trditev pri vseh vprašanjih so anketiranci rangirali le dve najmočnejši trditvi<sup>17</sup> pri vseh vprašanjih).

Enota proučevanja kvantitativne analize je bil zaposleni znotraj organizacije. Z vprašalnikom sem merila naslednje kulturne elemente: vrednote, norme in sisteme prepričanj. Dimenzije kulture, ki jih vprašalnik obravnava, so: vloga zaposlenih znotraj organizacije, odnos zaposlenih do dela, potek dela, medsebojni odnosi in odnos organizacije do okolja.

Anketa se je v podjetju KZ Krka z.o.o. Novo mesto izvajala od sredine decembra 2004 do sredine januarja 2005.

---

<sup>17</sup> Anketiranci so pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika s številko 1 označili trditev, ki je po njihovem mnenju najbolj veljala (ki so si jo najbolj želeli), s številko 2 pa trditev, ki je bila po njihovem mnenju druga po ustreznosti (ki so si jo malo manj želeli).

### **8.2.1.2. Vzorec**

V vzorec je bilo zajetih 100 naključno izbranih respondentov<sup>18</sup> s strani organizacije, od tega 26 moških in 76 žensk. Vzorec je reprezentativen, saj zajema 28% zaposlenih v KZ Krka z.o.o. Novo mesto.

### **8.2.1.3. Rezultati ankete o organizacijski kulturi v podjetju**

Na osnovi rezultatov bom skušala določiti stopnjo soglasnosti glede temeljnih vrednot, norm in prepričanj v organizaciji. Kako neka organizacija deluje, lahko vidimo v njeni kulturi, ki pa se od organizacije do organizacije razlikuje.

Na začetku prikazovanja podatkov bom najprej analizirala biografske spremenljivke, nato pa prikazala rezultate (tj. frekvenčne distribucije) na podlagi Handy-jevega vprašalnika. Na koncu pa bom za primerjavo dodala še rezultate analize faktorjev osebnega zadovoljstva anketiranih v organizaciji.

#### **8.2.1.3.1. Spolna, izobrazbena in starostna struktura v vzorcu**

a) Spolna struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na stopnjo izobrazbe

V vzorcu imajo nedokončano osnovno šolo, dokončano osnovno šolo in dvoletni poklicni program 4 zaposleni moški, kar zajema samo 4% anketiranih. Poklicno šolo ima 18 anketirancev, od tega 2 moška in 16 žensk, to je 18% vzorca. Končano srednjo šolo ima največ respondentov, kar 44. To predstavlja 44%, od tega so to bili 4 moški in 40 žensk. Če združimo kategoriji višja in visoka šola, ugotovimo, da je bilo med anketiranimi 32 zaposlenih, od tega 14 moških in 18 žensk ali 32% vzorca. V vzorcu pa sta bili zajeti samo 2 ženski, ki sta navedli več kot visoko šolo, kar predstavlja 2% anketiranih.

Če bi združili 1., 2., 3. in 4. stopnjo izobrazbe, bi dobili 22% respondentov. Z združitvijo 5., 6., 7. in več kot 7. stopnje izobrazbe, pa pridemo do 78% anketiranih.<sup>19</sup> Iz teh distribucij razberemo, da se izobrazbena struktura zaposlenih v organizaciji razlikuje od izobrazbene strukture vzorca. Če bi namreč združili 1., 2., 3. in 4. stopnjo izobrazbe, bi to predstavljalo

---

<sup>18</sup> Respondente sem izbrala samo med zaposlenimi ne glede na dejavnost, ki jo opravljajo.

<sup>19</sup> Glej tabelo 8.2. v prilogi A.

57,14% vseh zaposlenih. Z združitvijo 5., 6., 7. in več kot 7. stopnje izobrazbe, pa dobimo 42,86% vseh zaposlenih.<sup>20</sup>

b) Starostna struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na spol

V vzorcu je največ zaposlenih, ki so stari od 41 do 50 let. Na drugem mestu so zaposleni stari nad 50 let. 18 delavcev je starih od 31 do 40 let. Najmanj pa je zaposlenih, ki so stari do 30 let, le 14 delavcev.<sup>21</sup>

c) Izobrazbena struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na posamezne organizacijske enote

Izobrazba zaposlenih, vključenih v vzorec organizacije, je naslednja: skupaj imajo 1., 2. in 3. stopnjo izobrazbe 4 zaposleni, 4. stopnjo ima 18 zaposlenih, 5. stopnjo izobrazbe ima 44 zaposlenih, 6. stopnjo izobrazbe ima 14 zaposlenih, 7. stopnjo izobrazbe ima 18 zaposlenih in 2 zaposlena imata več kot sedmo stopnjo izobrazbe.<sup>22</sup>

Največ zaposlenih, vključenih v vzorec splošno-kadrovske enote, ima 7. stopnjo izobrazbe, v vzorcu ekonomsko-finančne smeri, jih ima največ 5. stopnjo izobrazbe, v prodajni enoti je največ takih, ki imajo 4. stopnjo izobrazbe, v vzorcu proizvodno-tehnične smeri, pa prevladuje 6. stopnja izobrazbe.

Podatki o izobrazbeni strukturi vseh zaposlenih v organizaciji pa kažejo, da so v podjetju KZ Krka zaposleni pretežno delavci, ki imajo tri oziroma štiriletno srednjo šolo. Nekaj odstopanj je pri delavcih z najnižjo stopnjo izobrazbe in nekaj z višjo oziroma najvišjo stopnjo izobrazbe. Menim, da gre za strukturo, ki je prisotna v večini slovenskih tradicionalnih industrijskih podjetij primarnega in sekundarnega sektorja (razen podjetij, ki imajo ali večinoma neizobražen kader, ali pa tistih industrijskih in storitvenih podjetij, kjer je znanje ključni generator dodane vrednosti in v njih delajo predvsem strokovnjaki z višjo ali visoko šolo). Vendar pa mislim, da bi v organizaciji potrebovali še nekaj ljudi z višjo izobrazbo. Po mojem mnenju imajo zaposleni dovolj praktičnega znanja, premalo pa splošnega in specifičnega strokovnega znanja, glede na to, da ima večina zaposlenih le srednjo izobrazbo (imajo določeno okvirno znanje, potrebujejo pa še določeno strokovnost in kompetence).

---

<sup>20</sup> Glej tabelo 8.3. v prilogi A.

<sup>21</sup> Glej tabelo 8.4. v prilogi A.

<sup>22</sup> Glej tabelo 8.5. v prilogi A.

### 8.2.1.3.2. Dominantna dejanska in dominantna zelena kultura organizacije

Glavni namen analize anketnih vprašalnikov je bil razpoznavanje dominantne dejanske in zelene kulture organizacije, čemur je Handy-jev vprašalnik tudi namenjen. Vprašanja v Handy-jevem vprašalniku so dokaj splošna in se nanašajo na organizacijo kot celoto (glej Prilogo B).

Tabela 8.6.: Dejanska in zelena kultura organizacije

KULTURA	kultura moči	kultura vloge	kultura naloge	kultura osebnosti
dejanska	24,0% <sup>23</sup>	<b>39,6%</b>	32,0%	4,4%
zelena	8,53%	32,93%	<b>49,87%</b>	8,67%

*Vir: anketni vprašalniki*

#### a) Dejansko stanje

Kot sem predvidela že pred izvedbo anketiranja (na podlagi predhodnega spoznavanja organizacije), je prevladujoč tip dejanske kulture v organizaciji kultura vloge. Po mojem mnenju so na prevladujočo kulturo vloge v organizaciji vplivali spodaj omenjeni dejavniki, ki so v medsebojni povezavi.

Organizacija sodi med velike organizacije. Ima dolgoletno tradicijo. V času zgodnje rasti in razvoja organizacije je imelo večji vpliv na organizacijsko kulturo dejansko vedenje vodstva kot pa tisto, kar je bilo zapisano v različnih dokumentih. Sčasoma se je v organizaciji pojavila (zaradi naraščanja števila zaposlenih, trgov, proizvodov in storitev) potreba po oblikovanju manjših enot in po učinkoviti koordinaciji med njimi. Ko je organizacija prešla v obdobje zrelosti in stabilnosti, pa so posredni mehanizmi (npr. organizacijska struktura) postali glavni mehanizmi ohranjanja oblikovane kulture (kulture vloge). Za organizacijo je značilna tudi visoka povprečna delovna doba zaposlenih (kar 74% anketiranih je v organizaciji zaposlenih

<sup>23</sup> Indeks prisotnosti tipa kulture sem izračunala kot povprečje ocen petnajstih vprašanj.

Najprej sem za posamezno vprašanje ugotovila, kje se vrednost 1 najpogosteje ponavlja (vsaka trditev pri vprašanju predstavlja eno izmed štirih vrst organizacijske kulture po Handy-ju). Nato sem seštel vrednosti za vseh 15 vprašanj glede na tip kulture. Nato pa sem s formulo izračunala aritmetično sredino za posamezen tip kultur:  $\mu = (\sum_{i=1}^N x_i) / N$  (glej Ferligoj: 1995: 36).

Indeks nam pokaže delež posamezne kulture, ki je prisotna oz. zaželena v organizaciji.

več kot 15 let in skupaj le 26% anketiranih, ki so v organizaciji zaposleni do petnajst let), kjer zopet lahko iščemo razlog za ohranjanje preteklih tradicij.

Drugi najmočnejši tip dejanske kulture v organizaciji je kultura naloge. V zadnjem desetletju se tudi slovenske organizacije soočajo z nestabilnim okoljem, povečano in ostrejšo konkurenco. Organizacije se okolju prilagajajo z nenehnim spreminjanjem ciljev, strategij in nalog. Nenehne spremembe v okolju in ostra (globalna) konkurenca zahtevajo od organizacij, da morajo biti naloge hitro in uspešno izvršene. To pa je mogoče le na podlagi ciljno usmerjenega timskega dela ljudi, ki so najbolj primerni za dano nalogo in na podlagi dostopa do potrebnih resursov. Delo v timih temelji na medsebojnem zaupanju in avtonomiji (glej [http://www.housing.si/cio2004\\_predavatelji.htm](http://www.housing.si/cio2004_predavatelji.htm)). Medtem ko je za kulturo vloge značilno, da moč izhaja iz položaja, je za kulturo naloge značilno, da moč sloni na znanju (glej Handy, 1980).

V organizaciji so precej izraženi tudi elementi kulture moči (moč je skoncentrirana v osrednji osebnosti, le-ta pa jo uresničuje preko majhnega števila ključnih posameznikov v organizaciji). Najšibkeje zastopana kultura, glede na dejansko stanje v organizaciji, je kultura osebnosti, kjer je vse podrejeno posameznikom, njihovim interesom in potrebam.

#### b) Želeno stanje

V organizaciji sta pri zelenem stanju vlogi kulture vloge in kulture naloge na prvih dveh mestih zamenjani. Razloga za to, da si respondenti v organizaciji najbolj želijo kulture naloge, sta po mojem mnenju že prej omenjena konkurenca ter spremenjen sistem vrednot (zaposleni niso le del organizacije, ampak tudi del širšega okolja, zato se skladno s spreminjanjem družbenih vrednot spreminjajo tudi njihove vrednote, ki jih prinašajo v organizacijo).

V zadnjem času podjetje posveča veliko pozornost pripisovanju pomena znanju. Začeli so z izgradnjo organizacije znanja<sup>24</sup>, saj to organizaciji omogoča spreminjanje internih procesov in prilagajanje spremembam, ki jih narekuje in zahteva poslovno okolje. Gre za dinamičen proces ustvarjanja, pridobivanja in posredovanja znanja (glej Venugopal, Baets, 1995: 23).

---

<sup>24</sup> Organizacija KZ Krka stalno povečuje naložbe v zaposlene, sistemi informiranja so vse bolj izpopolnjeni, vodje so vzor sodelavcem ter njihovi mentorji. So tudi nosilci razvoja posameznikov in timov, pri pomembnih odločitvah pa potrebujejo soglasje sodelavcev, ki razumejo organizacijo kot dejavnik za razvoj in prenos znanja usposobljenih. Še vedno pa poteka pretok informacij od zgoraj navzdol.

Posamezni člani so prisiljeni v učenje, saj jim znanje zagotavlja prihodnost v podjetju. Strah pred izgubo službe je tisti, kjer je potrebno iskati razloge za učenje posameznikov.

Željo posameznika po drugem najmočnejšem tipu zelene kulture, tj. kulturo vloge, lahko povežemo z njegovo potrebo po zagotovitvi določene stopnje varnosti, ki mu jo nudijo pravila, sistemi in postopki.

Respondenti v organizaciji si najmanj želijo kulture moči. Potrebno je omeniti, da si anketiranci kulture osebnosti želijo samo nekoliko bolj kot kulture moči (kultura osebnosti 8,67%, kultura moči 8,53% vseh respondentov).

Na razkorak med dejansko in zeleno kulturo lahko gledamo iz dveh vidikov:

- a) Če opazujemo vrstni red tipov kultur pri dejanskem in zelenem stanju, opazimo, da kultura vloge in kultura naloge zasedata pri obeh stanjih prvi dve mesti, čeprav sta njuni vlogi zamenjani. Tako lahko ocenimo, da med dejansko in zeleno kulturo ne obstaja velik razkorak.
- b) Če pa primerjamo vrednost indeksa prisotnosti posameznega tipa kulture hkrati glede na dejansko in zeleno stanje, pa lahko ugotovimo, da si respondenti opazno bolj želijo kulturo naloge, kot pa je ta dejansko prisotna. Pri kulturi vloge je razkorak med dejanskim in zelenim stanjem majhen, kar kaže na to, da si respondenti želijo elementov kulture vloge v skoraj enaki meri, kot so ti že dejansko prisotni, saj kultura vloge zagotavlja določeno stopnjo varnosti in reda v organizaciji.

#### **8.2.1.3.3. Osebno zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji**

V predhodnem delu besedila sem se osredotočala tudi na povezavo med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja. Prav zato me zanimajo globlji vzroki, vsebina in narava povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije ter dejavniki uspešnosti organizacije. Kakovost delovnega okolja prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Gre za občutke, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, sodelavcev in organizacije, pomemben pa je tudi način izvajanja notranjih storitev med zaposlenimi<sup>25</sup>, saj slabša konsistentnost organizacijske

---

<sup>25</sup> To trditev lahko povežemo s Herzbergovo motivacijsko teorijo, ki razlaga, da so najbolj pomembni motivatorji na delovnem mestu dosežek, pozornost, samostojnost in odgovornost (glej Možina et al., 1994: 501).



kulture, povečuje konflikte in negativno vpliva na kakovost izvajanja storitev (glej <http://www-fm-kp.si/zalozba/isbn/>).

Ker pojem organizacijska kultura zajema široko področje, sem želela tudi ugotoviti, kakšno je mnenje zaposlenih v podjetju o različnih dejavnikih, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo z delom, kakšni so medsebojni odnosi in počutje na delovnem mestu ter kako so motivirani za delo. Seveda pa se je potrebno zavedati dejstva, da bodo zaposleni motivirani za zadovoljevanje potrebe svojih notranjih in zunanjih odjemalcev le, če bodo prehodno zadovoljene njihove osebne potrebe (glej <http://www-fm-kp.si/zalozba/isbn/>).

Tabela 8.7.: Faktorji zadovoljstva pri anketiranih

ZADOVOLJSTVO	DA	NE	Skupaj
s plačo	30	70	100
s sodelavci	90	10	100
z nadrejenimi	62	38	100
z delovnim mestom	88	12	100
z možnostjo napredovanja	42	58	100
z delovnimi pogoji	60	40	100
z vplivom na odločitve	36	64	100
s pestrostjo dela	70	30	100

*Vir: anketni vprašalniki*

Pri vseh izbranih anketiranih (n=100) sem spraševala po faktorjih zadovoljstva glede plače, zadovoljstva s sodelavci in nadrejenimi, z zadovoljstvom z delovnim mestom, zadovoljstvom z delovnimi pogoji, z vplivom na sprejemanje odločitev in s pestrostjo dela. Anketirani so odgovarjali na to vprašanje z DA ali z NE.

Kar 90% anketiranih je zadovoljnih s svojimi sodelavci in imajo z njimi neformalne in osebne stike. Med najvišje odstotke zadovoljstva spada tudi zadovoljstvo z delovnim mestom, s katerim je zadovoljnih kar 88% anketiranih. To me je presenetilo, saj sem pričakovala, da ne bodo v tolikšni meri zadovoljni z delovnim mestom in bi ga radi menjali glede na sposobnosti, ki jih imajo. 70% anketiranih je zadovoljnih s pestrostjo dela, kar se ujema z izobrazbeno strukturo v vzorcu, saj je kar 76% anketiranih zaključilo srednjo, višjo ali visoko

šolo in imajo bolj fleksibilno delo kot tisti na nižjih nivojih. 62% anketiranih delavcev je zadovoljnih z nadrejenimi, saj jih le-ti obravnavajo kot celovite osebnosti, lahko se z njimi pogovorijo o problemih pri delu ter delavce dobro motivirajo za nadaljnjo ustvarjalno delo. 60% respondentov je zadovoljnih s pogoji dela, saj večina opravlja svoje delo v pisarnah, ki so lepo urejene. Na pogoje dela so imeli največ pripomb zaposleni v hladilnici in prodajalci v tehničnih trgovinah.

Med najnižje odstotke, ki govorijo o zadovoljstvu delavcev, so se pokazali pri zadovoljstvu s plačami (70%), pri zadovoljstvu z vplivom na odločitve (64%) in z zadovoljstvom z možnostjo napredovanja (58%). Zanimivo je spoznanje, da s plačo niso zadovoljni niti posamezniki, ki imajo tretjo ali četrto stopnjo izobrazbe, niti posamezniki, ki imajo šesto, ali sedmo stopnjo izobrazbe. Pravijo, da je njihovo delo premalo vrednoteno. 64% anketiranih ni zadovoljnih z vplivom na sprejemanje odločitev, saj menijo, da imajo še vedno glavno besedo vodje in višji na hierarhični lestvici, oni pa imajo manj vpliva oziroma odločajo o stvareh, ki so manj pomembne. Kar 58% anketiranih ni zadovoljnih z možnostjo napredovanja, saj menijo, da delo tako postaja preveč monotono in da bi delavec, ki ga že več let opravlja, moral zamenjati.

Podobne rezultate lahko opazimo tudi v raziskavi SiOK 2004 (glej <http://www.delo.si> - 22.2.2005: 15). V raziskavi organizacijske klime v slovenskih organizacijah (sodelovalo je 90 organizacij) je najbolje ocenjen odnos do kakovosti dela zaposlenih ter inovativnost. Izkazalo se je, da je največje zadovoljstvo s sodelavci in stalnostjo zaposlitve. Zaposleni so zadovoljni tudi z delovnim časom, delom in z neposredno nadrejenim. Kar nekoliko manjše je njihovo zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja, delovnimi razmerami, s statusom v organizaciji in z vodstvom organizacije. Najbolj nezadovoljni pa so s plačo in možnostjo napredovanja. Najslabše je bil ocenjen odnos do nagrajevanja in razvoja kariere.

Anketa o zadovoljstvu, odnosih do podjetja, sodelavcev in nadrejenih ter motiviranosti ne meri zgolj samo naštetega, temveč ima tudi pomembno razlagalno moč za pojasnitev morebitnih vzrokov za uspešnost in neuspešnost podjetja in s tem povezanega izgrajevanja oziroma spreminjanja organizacijske kulture, ki je prisotna v podjetju. Poseben pomen dobi pri strateškem načrtovanju podjetja, vendar rezultatov ni vedno enostavno prenesti v akcije. To je poseben problem, ko se nezadovoljstvo ne odraža izrazito v eni točki, ampak je porazdeljeno skozi več področij. Analiza rezultatov lahko pokaže potrebo po izrazitih

spremembah v podjetju (tudi organizacijske kulture – iz dejanskega stanja v zeleno), za katere pa ni vedno nujno, da bodo sprejete z navdušenjem, čeravno zadovoljen delavec lahko dosega primerno kvaliteto in kvantiteto dela.

V podjetju KZ Krka sem na osnovi rezultatov ankete izpostavila kot najbolj problematična področja sistem nagrajevanja, izkoriščenost potenciala zaposlenih ter sistem napredovanja.

Sistem nagrajevanja v podjetju premalo oziroma sploh ne vzpodbuja zaposlene k boljšemu delu. Poseben problem so delavci z nizkimi plačami, kjer bi moral vodja usmeriti še večjo pozornost k pravičnemu nagrajevanju in tako vzbujati večjo tekmovalnost med zaposlenimi in posledično ustvariti večje zadovoljstvo ob prejeti nagradi za bolje opravljeno delo.

V podjetju bi bilo potrebno bolje izkoristiti potencial zaposlenih. Zaposlenim je potrebno dati možnost, da posredujejo svoje predloge o izboljšavah v smislu izboljšanja delovnih pogojev, zniževanja stroškov, dviga kvalitete in podobno. Predloge bi se ustrezno obravnavalo in nagradilo.

Poleg tega pa bi bilo v podjetju potrebno dopolniti sistem napredovanja. Zaposlene bi zelo motiviralo, če bi imeli in poznali možnost napredovanja. Uvesti bi se morala predvsem možnost horizontalnega napredovanja (napredovanje na delovnem mestu).

Podjetje KZ Krka sodi nekje vmes med srednjo in zrelo razvojno fazo spreminjanja organizacijske kulture po Scheinu. Menim, da bi bila potrebna sprememba organizacijske kulture oziroma izgradnja take organizacijske kulture, ki bi prinesla večje zadovoljstvo zaposlenih ter s tem boljše rezultate poslovanja v organizaciji.

## **8.2.2. KVALITATIVNA ANALIZA**

Kvalitativni pristop imenujemo tudi antropološki pristop (glej Beach, 1993: 35). Vključuje vodenje intervjujev s ključnimi posamezniki, neformalne razgovore z zaposlenimi, prisotnost v organizaciji in neposredno opazovanje fizičnega izgleda organizacije, njene lokacije, opreme, poteka dela, odnosov med zaposlenimi, sestankov ter pregled organizacijskih dokumentov. Na osnovi vseh omenjenih virov pridobivanja podatkov lahko spoznavamo vse ravni organizacijske kulture.

Kvalitativne metode sem uporabila predvsem kot pripomoček in dopolnilo kvantitativnim metodam. Potrebno pa je še omeniti, da lahko ponekod izsledki kvalitativnih metod ne služijo kot dopolnilo, ampak za primerjavo s kvantitativnimi izsledki.

### **8.2.2.1. Pregled organizacijskih dokumentov**

»Organizacijski dokumenti<sup>26</sup> so (kon)tekstualne paradigme, ki predstavljajo integralni del drugih sistemov in struktur v organizacijah. Definirajo razumevanje partikularnih problemov, predpisujejo primerna vedenja in različne načine opravljanja dela v organizacijah« (Forster, 1994: 149).

Organizacijski dokumenti so proizvod interakcij in komunikacij posameznikov ter skupin na vseh ravneh organizacije in zato omogočajo vpogled v različne interpretacije organizacijskega življenja s strani zaposlenih in skupin. Dokumenti so lahko formalni ali neformalni in namenjeni večjemu ali manjšemu krogu ljudi (glej Forster, 1994: 148).

Organizacijske dokumente sem dobila v kadrovske organizacijske enoti že na samem začetku svojega raziskovanja kulture organizacije. Z njihovo pomočjo sem si ustvarila splošno predstavo o organizaciji. Tako sem spoznala zgodovinski razvoj organizacije, njeno strukturo, osnovne karakteristike zaposlenih, pravila organizacije in deloma tudi imidž organizacije, ki ga predstavlja zaposlenim in zunanjemu okolju.

Interni viri v organizaciji predstavljajo: poslovno karto,<sup>27</sup> zgodovino organizacije, reklamni material, podatke o zaposlenih, kolektivno pogodbo, organizacijsko strukturo, model vrednotenja dela in pravilnik o disciplinski in odškodninski odgovornosti.

Vodstveni kader navaja, da so cilje in strategije načrtali v smeri evropskega združništva. Njihovo poslanstvo se glasi, da so zanesljiv in gospodaren partner podeželja, saj omogočajo kakovostno in celovito ponudbo ter skrbijo za strokovnost, prijaznost in osebni pristop (glej

---

<sup>26</sup> Med organizacijske dokumente spadajo: organizacijska letna poročila, izjave o poslanstvu in viziji organizacije, reklamne brošure, poročila o finančnem stanju organizacije, poročila o marketinški strategiji, formalne ustanovne listine in pravni dokumenti, strategije upravljanja s človeškimi viri, politične direktive o usposabljanju, upravljanje kariere, mobilnosti na delu in premestitvi, formalni memorandumi med različnimi skupinami in oddelki, neformalni dopisi med osebjem, dopisi med respondenti in raziskovalci itd (glej Forster, 1994: 148).

<sup>27</sup> Gre za organizacijski dokument, v katerem so opredeljeni cilji in strategije organizacije, ki jih določi vodstvo organizacije (npr. temeljni cilj, področni cilji, prednosti, slabosti).

Letno poročilo za leto 2003 KZ Krka z.o.o. Novo mesto). Osnovna vizija organizacije v prihodnosti je »želimo postati najboljši partner podeželja in prepoznaven trgovec« (direktor zadruga Avgust Vrščaj, 2003). V organizaciji pa menijo, da so z dosedanjim uresničevanjem strategij in doseganjem ciljev zadovoljni.

Da bi dosegli s planom zastavljene cilje (nujno potrebna prenova poslovanja, ki bo zajela vse delovne in poslovne procese), so izdelali usmeritve in strategijo za proizvodnjo in trženje. Ker mora vsako proizvodnjo usmerjati povpraševanje oziroma trženje, so pri reorganizaciji načrtali jasen potek poslovnih procesov, ki zagotavljajo hitro reagiranje in dobro informiranje. Ker so v Evropi relativno majhni proizvajalci in trgovci, so izbrali strategijo pokrivanja tržnih niš (na programih, kjer so lahko boljši od konkurence). Tako na tehničnem delu vidijo priložnosti predvsem na veliki strokovni podpori pri prodaji in poprodajnih storitvah, na živilskem delu pa predvsem na kakovostnejših proizvodih s sledljivim poreklom (tudi eko proizvodnji) in večjo dodano vrednostjo (npr. varovalna živila za srce in ožilje).

Ker zadruga deluje nekoliko drugače kot gospodarske družbe, so izrabili te posebnosti kot poslovne prednosti. Razvijati so začeli svoj model povezovanja primarne kmetijske dejavnosti, predelovalne industrije in trženja oziroma trgovine. Zadruga naj bi v tem modelu igrala močno povezovalno in koordinacijsko funkcijo. Ves čas skrbijo za razvoj novih, predvsem kakovostnejših izdelkov in za izboljšanje kakovosti poslovanja (leta 2003 so pričeli z izgradnjo sistema kakovosti po standardih ISO).

Po drugi strani pa predstavljajo šibke točke organizacije predvsem prihod nove konkurence na poslovanju živilskih trgovin (npr. Mercator, Spar...) in nadaljevanje trenda selitve kupne moči v večja mesta (nekatero trgovine so zato zaprli oziroma oddali v najem). Neugodne razmere (suša, toča, kloramfenikol) so povzročile izpad dohodka v kmetijstvu in živinoreji. To pa se je odrazilo tudi pri poslovanju zadruga, tako v kooperaciji kot tudi v trgovinskem delu.

Vodstvo zaznava probleme organizacije predvsem v zunanjem okolju. Največji problem, ki so ga izpostavili, je konkurenca, saj problem ni več proizvodnja, temveč prodaja izdelkov. Glede na ta izpostavljeni problem, je nagibanje kulture (dominantna zelena kultura zaposlenih) proti kulturi naloge razumljiva. Dokaj dober odnos do dela (kontrola, odločanje na delovnem

mestu), uspešno reševanje konfliktov, močna pripadnost in razvojna usmerjenost so prednosti, na katere bi se mogla organizacija nasloniti pri doseganju takega cilja<sup>28</sup>.

Za uspešno soočanje organizacije s problemom konkurence so spremembe na omenjenih področjih ne le zaželeni, ampak tudi nujni. Boljši odnos zaposlenih do dela bi pomenil večjo kvaliteto dela, ki je predpogoj vsakega soočanja s konkurenco. K temu bi pripomogla tudi sprememba organizacijske kulture, kjer bi bil ta odnos drugačen, boljši. »Težko bi rekli, v katerih točkah bi bilo potrebno spremeniti kulturo. Takšno organizacijsko kulturo je potrebno v KZ Krka dejansko šele izgraditi oz. začeti z njenim izgrajevanjem«, pravi ga. Olivera Kastelic. Menim, da obstoječega stanja ni možno samo spremeniti v nekih točkah, ker najbrž to ne bi bilo dovolj, zato bi poudarila pomen izgrajevanja ustrezne kulture.

»Kljub temu, da smo leta 2004 vstopili v EU, bo za slovensko kmetijstvo še vedno najpomembnejše domače tržišče«, pravi g. Avgust Vrščaj, direktor KZ Krka. V zadrugi sicer pridelujejo po ocenah kakovostno hrano, vendar bodo to morali potrošnikom ves čas dokazovati, da jih ne bo premamila cena masovno pridelane hrane iz tujine. Večjo prepoznavnost svojih izdelkov bodo lahko dosegli le z dobro prepoznavnostjo svojih blagovnih znamk, ki bodo kupcem zagotavljale kakovost. Pomembno pa je tudi, da bodo vso proizvodnjo plasirali na trg s čim višjo dodano vrednostjo (pakiranje, konzerviranje, obdelava...). Njihova usmeritev pa je, da čim več izdelkov iz kooperacijske in lastne proizvodnje prodajo v lastnih maloprodajnih enotah (glej Letno poročilo za leto 2003 KZ Krka z.o.o. Novo mesto).

Sodim, da pregleda organizacijskih dokumentov ne morem upoštevati kot relevantno kvalitativno metodo, saj sem za namen analize organizacijske kulture dobila preskromno organizacijsko dokumentacijo. Poleg tega pa se pojavlja tudi vprašanje, v kolikšni meri odražajo dobljeni organizacijski dokumenti dejansko organizacijsko življenje.

---

<sup>28</sup> Ga. Olivera Kastelic pravi: »Zavedamo se, da je pripadnost podjetju (zadrugi) zelo pomembna in da imamo s tem težave. Pripadnost zaposlenih ni taka, kot bi morala biti in bi tudi lahko bila. Ta ne najboljša pripadnost nam dostikrat škodi, ker delavci ne ravnaajo vedno v korist zadruga, tudi sami širijo škodljive govornice in dajejo informacije, ki jih ne bi smeli, ne obnašajo se kot dobri gospodarji. Tudi za uspešno reševanje konfliktov ugotavljamo, da ni vedno »uspešno« in da se bomo morali posvetiti tudi temu področju. Mislim, da sta pripadnost podjetju in dober odnos do dela zelo povezana. Če ni prave pripadnosti, potem tudi odnos do dela ni in ne more biti dober. Zaposleni so nezadovoljni z informiranjem. Vodje ne dajejo jasnih navodil in zahtev za delo, ne znajo jasno opredeliti nalog in pričakovanj, ki jih imajo do sodelavcev. Zaposlene to zelo moti in dejansko zmanjšuje njihovo zainteresiranost in odnos do dela. Moram reči, da smo se s tem kar precej začeli ukvarjati in nas verjetno čaka še kakšen seminar na to temo«.

### 8.2.2.2. Opazovanje

Opazovanje kot kvalitativna metoda analize organizacijske kulture pomeni neposredno opazovanje vseh vidikov organizacijskega življenja, ki so dostopni temu metodološkemu pristopu (npr. neposredno opazovanje fizičnega izgleda in opreme organizacije, njene lokacije, poteka dela, odnosov med zaposlenimi, sestankov, odnosa organizacije do okolja in odnosa okolja do organizacije). Posebna oblika opazovanja je opazovanje z udeležbo, ki vključuje socialno interakcijo med raziskovalcem in tistimi, ki jih proučuje v socialnem okolju slednjih (glej Waddington, 1994: 108).

Opazovanje naj bi upoštevali kot informacijo, ki je kontekstualno specifična, in kot podatek, ki mora biti v kontekstu z drugimi oblikami raziskave. Vendar podatki, pridobljeni s pomočjo opazovanja, izboljšajo razumevanje proučevanega pojava.

Opazovanje kot kvalitativna metoda analize organizacijske kulture vključuje v mojem primeru neposredno opazovanje določenih vidikov organizacijskega življenja. Neposredno sem opazovala lokacijo organizacije, njen fizični izgled, opremo poslovne stavbe organizacije, deloma pa tudi potek dela in odnose med zaposlenimi v upravnem delu organizacije in druge, vidne znake organizacijske kulture (materialni objekti, slovesnosti, obredi, rituali, simboli).

Materialni objekti (arhitektura, simboli, poslovna karta) posredujejo vrednote, kot so odprtost organizacije (arhitektura, ni vratarja), tradicija (logotip), razvojna usmeritev (prospekti, pročelje organizacije, poslovna karta), proizvodni program (slogan, letaki). Kot primer protislovne vrednote pa lahko navedem arhitekturo, ki na začetku izraža odprtost organizacije, ki pa se v poznejšem stiku izkaže za omejeno. Prostorska bližina in povezanost pisarn v upravni stavbi bi lahko omogočali dokaj enotno formuliranje kulture, medtem ko bi prostorska ločenost proizvodnje lahko pogojevala kulturne razlike.

V organizaciji poudarjajo oziroma se ukvarjajo z določenimi vidiki organizacijske kulture. Skozi vidne elemente kulture poskušajo spodbujati določene vrednote, kot so pripadnost organizaciji, kvaliteta, zadovoljstvo zaposlenih, skrb za osebni razvoj, tekmovalnost med zaposlenimi, ohranjanje tradicije in timsko delo. V organizaciji so slovesnosti, obredi in običaji na formalni ravni dokaj redni (enkrat tedensko sestanek vodilnega tima, vsakodnevni

krajši delovni sestanki v nekaterih enotah), izobraževalni programi (dodatno izobraževanje, razni seminarji), nekoliko manj pa jih je na neformalni ravni (npr. praznovanja rojstnih dni, upokojitvene zabave, sindikalni izleti, strokovne ekskurzije, športni dogodki, pikniki), za razliko od preteklosti, ko je bilo teh kulturnih elementov nekoliko več in so bili tudi bolj raznovrstni.

Menim, da opazovanja ne morem upoštevati kot zanesljive kvalitativne metode zaradi kratke prisotnosti v organizaciji (omejena je bila le na obiske, ko sem se ukvarjala z ostalimi metodami analize organizacijske kulture) in še to le v upravni stavbi organizacije. Poleg tega nisem vzpostavljala odnosov in nisem sodelovala v aktivnostih, ter si tako nisem mogla pridobiti zaupanja zaposlenih. Nezaupanje zaposlenih ob vedenju, da so opazovani, pogosto vpliva na to, da se zaposleni vedejo drugače kot dejansko. Vendar pa sem ugotovila, da je za organizacijo značilno kar veliko število kulturnih elementov (npr. sestanki, izobraževalni programi, upokojitvene zabave itd.), ki obstajajo tako na formalni kot tudi na neformalni ravni organizacije.

### **8.2.3. AKTIVNI ODNOS VODSTVA DO ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Pri preverjanju druge hipoteze sem naletela na precejšnje težave. Že pri samem definiranju pojma aktivni odnos vodstva do organizacijske kulture se pojavi problem, kaj sploh je aktivni odnos. Poleg tega se je problem pojavil tudi pri empiričnem dokazovanju, saj je v strokovni literaturi, ki sem jo uporabljala pri pisanju, to področje slabo raziskano.

Vsaka organizacija lahko do določene mere razvije lastno, od okolja razlikujočo se organizacijsko kulturo. Ga. Olivera Kastelic pravi, da se večina vodij v organizaciji zaveda problema neustrezne organizacijske kulture in ima do nje aktiven odnos – tj. skuša vplivati na spremembe obstoječih načinov mišljenja in delovanja.

Vodilni v organizaciji KZ Krka se strinjajo, da je z odkritjem pomembnosti kulture kot enega od dejavnikov uspešnosti poslovanja mogoče pojasniti, zakaj organizacija uspešno ali neuspešno uresničuje cilje, vendar pa je težko določiti, kako in preko katerih procesov kultura sploh deluje in vpliva na uspešnost organizacije. Možina (1994: 196-198) pravi, da je povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo odvisna od tega, kako je



definirana organizacijska kultura ter da je vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje.

Po pogovoru z direktorico računovodsko-finančnega sektorja, sem prišla do zaključka, da se v organizaciji pogovarjajo o tem, ampak nihče prav dobro ne ve, kaj je to sploh aktivni odnos vodstva do organizacijske kulture. Vodstvo sicer poudarja pomen organizacijske kulture za uspešnost organizacije, vendar imajo težave pri vzpostavitvi odnosa do organizacijske kulture. Zaradi tega imajo v zadnjih dveh oziroma treh letih še precej dodatnih problemov, saj sta s pripojitvijo KZ Črnomelj trčili dve popolnoma različni kulturi, ki druga na drugo nista bili čisto nič pripravljene, vodilni kadar pa prav tako ne.

Dejansko je šlo za dve dokaj različni zadrugi. Čeprav vsa razmerja v njej niso bila urejena, pa bi za KZ Krko vendarle lahko rekli, da so imeli že postavljena določena pravila obnašanja na vseh nivojih in v različnih okoliščinah, da je bilo kar nekaj izobraževanja in strokovnega dela, postavljen je bil sistem informiranja (červno ne optimalen), struktura organizacije je bila kolikor toliko jasno oblikovana, potrjena z organigrami, vsaj deloma je bila jasna tudi hierarhija. V KZ Črnomelj pa so vladale čisto drugačne navade. Postavljeno so sicer imeli organizacijo, vendar pristojnosti niso bile čisto jasno razmejene. Še vedno je imel glavno besedo direktor, ki je zaradi avtoritativnosti marsikdaj delal tudi napake na področjih, ki jih strokovno ni obvladal. Zaposleni so s seboj prinesli drugačne delovne navade, zato so imeli težave pri vključevanju v novo delovno okolje, »mi pa smo imeli težave z njimi, ker niso znali delati tako, kot smo bili mi navajeni in kot smo mi želeli. Podatki so bili neurejeni, informacije nezadostne itd. Po drugi strani bi pa kazalo poudariti, da pa so bili med seboj dosti bolj povezani, kot mi, imeli so tudi popolnoma drugačen odnos s člani upravnega odbora«, pravi ga. Olivera Kastelic.

Poleg tega v vodstvu ni enotnega pristopa do izgrajevanja kulture, saj se mnogi še vedno držijo starega obnašanja. Zaposleni in kmetje so v zadrugah na dveh različnih straneh. Velikokrat prihaja do konfliktov zaradi različni interesov enih in drugih. Različne informacije, ki krožijo tako med zaposlenimi kot tudi med kmeti, negativno vplivajo na izgrajevanje organizacijske kulture, še posebej če te informacije niso preverjene, če gre za t.i. zlonamerne govorice. Zaradi tega ima običajno tudi vodstvo veliko težav tako s kmeti, pa tudi z zaposlenimi in porabi veliko energije za izgradnjo ali pa za vzdrževanje in razvoj organizacijske kulture, kot bi sicer. Vedno pa obstaja tudi nevarnost, da bo ta kultura krhka in

nestabilna, kar se odraža tudi na rezultatih poslovanja. Nenazadnje lahko tako kmetje kot tudi zaposleni začnejo izgubljati zaupanje v organizacijo.

Vendar pa sem odnos vodstva do organizacijske kulture označila za pozitivnega iz naslednjih dveh razlogov:

- vodilni poudarjajo pomen organizacijske kulture za uspešnost organizacije ter
- organizacijska kultura je vključena v strateške cilje organizacije.

Hkrati pa menim, da odnos vodilnih do organizacijske kulture ni aktiven, ker:

- vodstvo poudarja pomen organizacijske kulture, vendar je to le eksterna vrednota;
- vodstvo podaja različne ocene in definicije organizacijske kulture;
- obstaja trend zmanjševanja nekaterih kulturnih elementov (obredi, običaji, slovesnosti).

### **8.3. PRIPOROČILA VODSTVU**

Menim, da se zaradi težavnosti raziskovanja organizacijske kulture velikokrat postavlja vprašanje o smiselnosti ukvarjanja s kulturo organizacije. Dokler je organizacija učinkovita in uspešna, ima najverjetneje kulturo, ki organizaciji ustreza. Opozorilo vodilnim v organizacijah, da morajo nameniti večjo pozornost organizacijski kulturi, pa bi moral biti tisti trenutek, ko le-ti ugotovijo, da bi bilo potrebno vpeljati določene spremembe, vendar le-teh ne morejo uveljaviti. Ta trenutek pa narekuje predvsem konkurenca ter globalni trg, ki nenehno pospešuje potrebo po razvoju novih, izvirnih izdelkov, storitvah, doživetjih in znanju. Do novosti pa je mogoče priti le z ustvarjalnim timskim delom (glej [http://www.droga.si/filelib/sistem\\_vodenja/poročilo\\_o\\_zaposlenih\\_2002\\_03.pdf](http://www.droga.si/filelib/sistem_vodenja/poročilo_o_zaposlenih_2002_03.pdf)).

V organizaciji se morajo prilagajati okolju in uvajati spremembe ob opuščanju starih vzorcev obnašanja in ustvarjanju novih. Kultura v organizaciji naj se spreminja s tem, da pridejo do večje veljave znanje, ustvarjalnost, kakovost, skrb za okolje, pripravljenost za medsebojno sodelovanje ter konkurenčnost na eni strani in kultura naloge na drugi strani.

Da pa bi se dejanska kultura organizacije bolj približala tako njeni strategiji kot njeni željeni kulturi, bi bilo po mojem mnenju potrebno:

- zmanjšati elemente kulture moči (več neposredne interakcije med nižjimi in višjimi nivoji v organizaciji, večje zanimanje organizacije za probleme in mnenja zaposlenih), saj si zaposleni v organizaciji najmanj želijo prav kulturo moči;
- povečati število elementov kulture naloge: znanje (zvišati izobrazbeno raven zaposlenih), nematerialna motivacija (npr. še več dodatnega izobraževanja za vse, avtonomija pri delu, demokratičnost odločanja), običaji, ki spodbujajo sodelovanje, tekmovalnost (npr. športne aktivnosti), kvaliteta (postala naj bi dejanska vrednota vseh zaposlenih), odnos z zunanjim okoljem. Ugotovila sem sicer, da si zaposleni v proučevani organizaciji najbolj želijo prav kulture naloge;
- nekoliko zmanjšati elemente kulture vloge (spremeniti tista pravila in postopke, ki zavirajo hitro in učinkovito opravljanje nalog, krepiti pripadnost organizaciji);
- v podjetju KZ Krka z.o.o. organizacijska kultura ne bi smela obstajati le na eksterni ravni;
- poudariti pomen človeka in njegovega dela (z izrekanjem pohval);
- med vodjem in nadrejenim je potrebno vzpostaviti medsebojno sodelovanje, kjer so razgovori priložnost za reševanje trenutnih težav in za načrtovanje skupne prihodnosti.

## 9. ZAKLJUČEK

Vsaka organizacija ima svojo organizacijsko kulturo in z njo povezane problematične značilnosti organizacije. Boljše razumevanje termina organizacijske kulture lahko pripomore k ustreznejšemu vrednotenju tega problema. Vendar je ravno povezava med teoretičnimi koncepti in empiričnem raziskovanjem ena izmed bistvenih težav organizacijske kulture. Kljub temu sem na osnovi teoretičnih konceptov postavila hipotezi, ki sem ju poskušala tudi empirično preveriti.

V nalogi sem poskušala zaznati dominanten tip organizacijske kulture v podjetju KZ Krka z.o.o. Novo mesto. Po Handy-jevi (1980) opredelitvi kulture sem predpostavila, da v organizaciji prevladuje kultura vloge. V kolikšni meri pa je koncept organizacijske kulture dejansko vključen v proces vodenja v organizaciji, sem preverjala v drugi hipotezi, ki predpostavlja, da ima vodstvo organizacije pozitiven, a ne aktiven odnos do organizacijske kulture.

Na podlagi kvantitativne analize se je prva hipoteza, da je prevladujoč tip organizacijske kulture v podjetju KZ Krka z.o.o. Novo mesto kultura vloge oziroma birokratska kultura (tip kulture po Handy-ju), potrdila. Prvo hipotezo sem postavila na podlagi teorije (dejavniki oblikovanja kulture, kot so: okolje, tehnologija, velikost organizacije, zgodovina in starost, lastništvo, temeljne usmeritve in cilji, ljudje v organizaciji - Handy, 1976) in predhodnega spoznavanja organizacije. Po mojem mnenju se kaže največji vpliv na oblikovanje kulture vloge prav preko dejavnikov, kot so zgodovina in starost (ter iz tega izhajajoča tradicija), velikost organizacije in dejavnost (njena proizvodna narava). Kulturo naloge pa lahko povežemo predvsem z vplivom okolja, ki postaja vedno bolj konkurenčno.

Druga hipoteza se je potrdila, saj sem ugotovila, da vodstvo nima aktivnega odnosa do organizacijske kulture, ker se z njo ne ukvarja na sistematičen način. Čeprav vodstvo poudarja pomen organizacijske kulture, je to le eksterna vrednota, saj vodstvo podaja različne ocene in definicije organizacijske kulture. Poleg tega obstaja v organizaciji trend zmanjševanja nekaterih kulturnih elementov (obredi, običaji, slovesnosti).

Hkrati sem njihov odnos označila za pozitiven, saj vodilni poudarjajo pomen organizacijske kulture za uspešnost organizacije ter je organizacijska kultura vključena v strateške cilje

organizacije in v organizacijske strategije. Poleg tega ima organizacija interes za izvedbo raziskave organizacijske kulture ter za sodelovanje vodilnih in ostalih zaposlenih v okviru raziskave.

Pozitiven odnos vodstva do kulture kaže na to, da se organizaciji zdi pomemben tudi vidik organizacijskega življenja. Po mojem mnenju sicer vodstvo organizacije nima aktivnega odnosa do kulture, vendar se hkrati postavlja vprašanje, v kolikšni meri je sploh možno oblikovati sistematičen pristop k temu problemu. Takšen pristop je izredno težaven, saj je kultura protisloven pojav.

Za raziskovanje organizacijske kulture sem se odločila, ker me je zanimalo, kako se koncept organizacijske kulture uveljavlja v organizacijskem življenju. Vendar sem v okviru empiričnega dela spoznala težavnost raziskovanja organizacijske kulture (slabosti kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja). Podrobneje sem zaznala le elemente najbolj vidne ravni organizacijske kulture (kultura vloge). Pri drugi ravni kulture pa se že postavlja vprašanje, ali so njene vrednote dejanske vrednote organizacije ali le vrednote, ki jih organizacija razglasa za svoje. Poleg tega sem v svojem diplomskem delu naletela tudi na težavo pri ugotavljanju, kaj sploh je aktivni odnos vodstva do organizacijske kulture in kako ga lahko empirično preverimo (v strokovni literaturi je to področje slabo raziskano).

Ugotovila sem, da je v organizaciji koncept organizacijske kulture le delno osvojen. Po mojem mnenju pa pozitiven premik le predstavlja dejstvo, da je bila organizacija odprta za raziskovanje svoje kulture. Ugotovila sem, da organizacija oziroma njeni vodilni zelo neradi govorijo o nekaterih, predvsem neformalnih vidikih organizacijskega življenja (zaznavanje ravni organizacijske kulture v vlogi zunanjega opazovalca). Organizacija je v fazi počasnega spreminjanja obstoječe organizacijske kulture v kulturo, ki bo ustrezala vse intenzivnejši konkurenci. Tako lahko v organizaciji zasledimo na eni strani vrednote, ki omogočajo oziroma spodbujajo hitro prilagajanje okolju (kultura naloge) in na drugi strani ostanke prejšnjega sistema, ki zaposlenim ponuja vsaj delno varnost in predvidljivost (kultura vloge).

Podjetja danes spoznavajo, da se dogodki v njihovem poslovnem okolju odvijajo s takšno hitrostjo, da je že samo sprejemanje poslovne odločitve lahko precej tvegano početje. Vodstva zaradi precejšnje nepredvidljivosti in kompleksnosti dela niso več kos tekočim nalogam. Zato se vse bolj pojavlja in širi ideja o prenašanju odgovornosti in pristojnosti odločanja na nižje

nivoje. Nujno je, da zaposleni postanejo del velikega kolektiva oziroma tima in da ta cilj ne ostane le strategija, ampak postane resničnost. Ustvarjanje dodatne prednosti pred konkurenti je možno le z vzpostavljanjem takšne kulture podjetja, ki bo omogočalo odprto in sproščeno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, kjer bo odkritost, zaupanje in timsko delo nadvladalo osebne ambicije posameznikov.

## 10. LITERATURA:

1. ABRAVANEL, Harry (1983): »*Mediatory Miths in the Service of Organizational Ideology*«. V: Louis R. Pondy, Peter . Frost, Gareth Morgan, Thomas C. Dandridge: *Organizational Symbolism*, str. 273-293. Jai Press Inc, London.
2. ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M. E. (1984): *Theories of Organizational Culture*. *Organization Studies*, 5/3, str. 193-226.
3. ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M. E. (1985): *Theories of Organizational Culture*. *Organization Studies*, št. 2.
4. ANDERSON, R. Neil (1999): »*Organizational culture change: An inter-group attributional analysis*«. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, str. 1-23.
5. ANSOFF, H. Igor (1979): *Strategic Management*. John Wiley & Sons, New York, str. 175-195.
6. AVSEC, Franci, KOVAČIČ Matija, TIVADAR Jože (1997): *Prihodnost združništva, pomen in upravljanje zadrug*. *Zadružna misel*, letnik I, Ljubljana.
7. AVSEC Franci, AVSENIK Dare, KOVAČIČ Matija, ŠTEPEC Bogdan (1999): *Združništvo - temeljno usposabljanje*. *Zadružna misel*, letnik III, Ljubljana.
8. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (1991): *Dimenzije i struktura organizacijske kulture*. *Ekonomski analitičar*, št. 12, str. 3-4, Zagreb.
9. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (1991): *Organizacijska teorija*. Informator, Zagreb.
10. BATE, Paul (1992): »*The impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving*«. V: Graeme Salaman: *Human Resource Strategies*, str. 213-235. Sage, London.
11. BATE, Paul (1994, 1996): *Strategies for Cultural Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
12. BEACH, Lee Roy (1993): *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning*, str. 35-48. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
13. BERLOGAR, Janko (1999): *Organizacijsko komuniciranje – Od konfliktov do skupnega pomena*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
14. BROWN, Andrew (1995, 1998): *Organisational Culture*. Financial Times Pitman Publishing, London.
15. CINGULA, M. (1992): *Organizacijska kultura v implementaciji poslovne strategije*. V: *Organizacija, informatika, kadri*, 11. posvetovanje organizatorjev dela. FOV, Portorož, Kranj.

16. CLAMPITT, G. Philip (1991): *Communicating for Managerial Effectiveness*. sage Publications, Newbury.
17. DEAL, Terrence, KENNEDY, Allan (1982, 1988): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, London.
18. DEAL, Terrence, KENNEDY, Allan (1999): *The New Corporate Cultures*. Perseus Books, New York.
19. FERLIGOJ, Anuška (1995): *Osnove statistike na prosojnicah*. Samozaložba, Ljubljana.
20. FESTINGER, Leon (1950): *Current Developments in Group Dynamics*. Harper, London.
21. FLERE, Sergej (1995): *Sociologija*. Pravna fakulteta, Ljubljana.
22. FORSTER, Nick (1994): »*The Analysis of Company Documentation*«. V: Catherine Cassell, Gillian Symon: *Qualitative Methods in Organizational Research*, str. 228-244. Sage Publications, London.
23. GEERTZ, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures*. Basic Books, New York.
24. HANDY, B. Charles (1976, 1980): *Understanding Organizations*. Penguin Books, London.
25. HAWKINS, Peter (1997): »*Organizational Culture: Sailing between Evangelism and Complexity*«. *Human Relations*, 50, št. 4, str. 417-440.
26. HOFSTEDE, H. Geert (1980): *Cultures Counsequences: International Differences in Work Related Values*. B.K., Sage Publications.
27. HOFSTEDE, Geert (1991): *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Software of the Mind. McGraw-Hill International, London.
28. HOFSTEDE, Geert (1998): »*Attitudes, Values, and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*«. *Organization Studies*, 19 (3), str. 477-492.
29. KASPER, H. (1987): *Organizationskultur*. Service, Wien.
30. KAVČIČ, B. (1988): *Nova organizacijska paradigma*. Organizacija in kadri, št. 3-4, 21.
31. KAVČIČ, B. (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
32. KAVČIČ, B. (1994): *Organizacijska kultura*. V: Možina (ur.): *Management*, str.174-209. Didakta, Radovljica.
33. KAVČIČ, B. (1994): *Organizacijska kultura in uspešnost podjetja*. Organizacija in kadri, št. 1-2, 25.
34. KOTTER, P. John, HESKETT, John (1992): *Corporate Culture and Performance*. Simon & Schuster, New York.
35. KOVAČ, J. (1990): *Dejavnika uspešne uresničitve strategije podjetja*. Organizacija in kadri, št. 7-8, 23.



36. KOVAČ, J. (1990): *Uresničevanje strategije podjetja s pomočjo organizacijske strategije: magistrska naloga*. FSPN, Ljubljana.
37. KOVAČEV, Asja Nina (1997a): *Individualna in kolektivna identiteta*. VŠZ, Ljubljana.
38. KOVAČEV, Asja Nina (1997b): *Kritični dogodki, stres in izgorelost*. 20. izobraževalni dnevi iz onkologije, Ljubljana. str. 10-24.
39. KOVAČEV, Asja Nina (1998): *Socialna interakcija*. VŠZ, Ljubljana.
40. KREITNER, Robert, KINICKI, Angelo (1995): *Organizational Behavior*. Irwin, Chicago.
41. KROEBER, Alfred Luis (1952): *The nature of culture*. University of Chicago press, Chicago.
42. LIPIČNIK, Bogdan (1993): *Psihologija v podjetjih*. DZS, Ljubljana.
43. LUTHANS, Fred (1992): »*Organizational Behaviour*«. McGraw-Hill, Inc., New York.
44. MEEK, V. Lynn (1992): »*Organizational culture: origins and weaknesses*«. V: Graeme Salaman: *Human Resource Strategies*, str. 199-212. Sage, London.
45. MERSLAVIČ, Martina (1998): »*(Pre)oblikovanje organizacijske kulture*«. Teorija in praksa, let. 35, št. 4, str. 663-664.
46. MESNER-ANDOLŠEK, Dana (1988): *Organizacijska kultura: magistrska naloga*. FSPN, Ljubljana.
47. MESNER-ANDOLŠEK, Dana (1995): *Organizacijska kultura*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
48. MIHOVEC, B. (1992): *Pojmovanje in vrste organizacijske kulture: diplomsko delo*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
49. MIRČEVA, Jasmina (1993): *Organizacijska kultura in organizacijska klima: diplomsko delo*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
50. MORGAN, Gareth (1986, 1997): *Images of Organization*. Sage Publications, Beverly Hills in Thousand Oaks.
51. MOŽINA, Stane et.al. (1994): *Management*. Didakta, Radovljica.
52. MUSEK, Janek (1993): *Osebnost in vrednote*. Educy, Ljubljana.
53. OSTERLOH, Margit (1988): »*Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen*«. V: Eberhard Dulfer (Hrsg.): *Organisationskultur*, str. 139-152. J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung, Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH, Stuttgart.
54. PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. (1982): *In Search of Excellence*. Harper and Row, New York.
55. PETTIGREW, Andrew (1979): »*On studying Organizational Cultures*«. *Administrative Science Quarterly*, 24, str. 570-581.

56. PIRNAR, Boštjan (2003): *Vzajemni vplivi vodenja in kulture podjetja: magistrsko delo*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
57. ROZMAN, Rudi, KOVAČ, Jure, KOLETNIK, Franc (1993): *Management*. Manager, str. 168-179, Ljubljana.
58. SCHEIN, H. Edgar (1985a): »*How Culture Forms, Develops, and Changes*«. V: R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa & associates. *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey Bass, San Francisco, 17-43. V: Andrew, Brown (1998): *Organisational Culture*. Financial Times Pitman Publishing, London, str. 128.
59. SCHEIN, H. Edgar (1986): *How Culture Forms, Develops, and Changes*. V: R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa and Associates. *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey Bass, San Francisco, str. 22.
60. SCHEIN, H. Edgar (1987): *Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View*. Jossey-Publisher, San Francisco.
61. SCHEIN, H. Edgar (1992a): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
62. SCHEIN, H. Edgar (1992b): »*Coming to a new awareness of organizational culture*«. V: Graeme Salaman: *Human Resource Strategies*, str. 237-253. Sage, London.
63. SCHEIN, H. Edgar (1994): »*Organizational Culture*«. V: Wendell French, Cecil Bell, Robert Zawacki: *Organization Development and Transformation*, str. 146-158. Richard D. Irwin Inc., Illinois.
64. SCHEIN, H. Edgar (1997): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
65. SCHEIN, H. Edgar (1999): *The Corporate Culture: Sense and Nonsense about Cultural Change*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
66. SMIRCICH, Linda (1983a): »*Organizations as Shared Meanings*«. V: Louis R. Pondy, Peter J. Frost, Gareth Morgan, Thomas C. Dandridge: *Organizational Symbolism*, str. 55-65. Jai Press Inc, London.
67. SMIRCICH, Linda (1983b): »*Concepts of Culture and Organizational Analysis*«. *Administrative Science Quartely*, 28, str. 339-358.
68. VENUGOPAL, V., BAETS, W. (1995): *Intelligent Support Systems For Organizational Learning*. *The Learning Organization*, let. 2, št. 3, str. 22-34.
69. WADDINGTON, David (1994): »*Participant Observation*«. V: Catherine Cassell, Gillian Symon: *Qualitative Methods in Organizational Research*, str. 107-122. Sage Publications, London.

70. WEICK, E. Karl (1995): *Sensmaking in Organizations*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi.
71. WILLIAMS, A., DOBSON, P., WALTERS, M. (1990): *Changing Culture*. Institute of Personnel Management, London.
72. <http://www.bitplus.biz/novhtml/pritiski.html>
73. <http://www.delo.si> (22.2.2005)
74. <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/organizacijska-kultura/>
75. [http://www.droga.si/filelib/sistem\\_vodenja/porocilo\\_o\\_zaposlenih\\_2002\\_03.pdf](http://www.droga.si/filelib/sistem_vodenja/porocilo_o_zaposlenih_2002_03.pdf)
76. <http://www.fm-kp.si/zalozba/isbn/>
77. [http://www.housing.si/cio2004\\_predavatelji.htm](http://www.housing.si/cio2004_predavatelji.htm)
78. <http://www.i-usp.si>
79. <http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje/>
80. <http://www.online.sagepub.com/>

## **VIRI:**

KZ Krka z.o.o. Novo mesto

- anketni vprašalniki (100 zaposlenih);
- organizacijski dokumenti (poslovna karta, zgodovina organizacije, reklamni material, podatki o zaposlenih, kolektivna pogodba, organizacijska struktura, pravilnik o disciplinski in odškodninski odgovornosti);
- Zakon o zadrukah (Uradni list RS, št. 13/92);
- Zadržna pravila KZ Krka z.o.o. Novo mesto;
- Letno poročilo za leto 2003 KZ Krka z.o.o. Novo mesto.

## 11. PRILOGE:

### PRILOGA A (Tabele iz podpoglavja 8.2.1.3):

Tabela 8.2.: Spolna struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na stopnjo izobrazbe

SPOL / IZOBRAZBA	moški	ženski	Skupaj
1., 2., ali 3. stopnja	4	0	4
4. stopnja - poklicna	2	16	18
5. stopnja - srednja	4	40	44
6. stopnja - višja	4	10	14
7. stopnja - visoka	10	8	18
več kot visoka	0	2	2
Skupaj	26	76	100

*Vir: anketni vprašalniki*

Tabela 8.3.: Število zaposlenih v KZ Krka z.o.o. Novo mesto glede na izobrazbo po stanju  
31.12.2003

IZOBRAZBA	Skupaj
1., 2., ali 3. stopnja	51
4. stopnja - poklicna	165
5. stopnja - srednja	125
6. stopnja - višja	16
7. stopnja - visoka	20
več kot visoka	1
Skupaj	378

*Vir: podatki KZ Krka*

Tabela 8.4.: Starostna struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na spol

STAROST (v razredih po letih starosti) / SPOL	do 30 let	od 31 do 40 let	od 41 do 50 let	nad 50 let	Skupaj
moški	4	4	6	10	24
ženski	10	14	42	10	76
Skupaj	14	18	48	20	100

*Vir: anketni vprašalniki*

Tabela 8.5.: Izobrazbena struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na posamezne organizacijske enote

STOPNJA IZOBRAZBE / ORGANIZACIJSKA ENOTA	1., 2. ali 3. stopnja	4. stopnja - poklicna	5. stopnja - srednja	6. stopnja - višja	7. stopnja - visoka	več kot visoka	Skupaj
splošno-kadrovska	0	0	0	4	6	2	12
ekonomsko-finančna	0	2	28	4	2	0	36
prodajna (trgovina in storitve)	0	14	12	0	8	0	34
proizvodno-tehnična (kmetijstvo, krmila, mesarstvo)	4	2	4	6	2	0	18
Skupaj	4	18	44	14	18	2	100

*Vir: anketni vprašalniki*

## **PRILOGA B: Anketni vprašalnik**

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

anketarka: Anja Kržič

mentor: asist. dr. Branko Ilič

kvantitativna metoda: standardizirani Handy-jev anketni vprašalnik (vir: Handy, 1976: 205)

### **ANKETNI VPRAŠALNIK ( za diplomsko delo o organizacijski kulturi)**

Sem Anja Kržič, študentka Fakultete za družbene vede in pod mentorstvom asist. dr. Branka Iliča opravljam diplomsko delo z naslovom Organizacijska kultura v podjetju KZ Krka z.o.o. Novo mesto. Teoretični del naloge moram dopolniti z empiričnimi podatki, ki bi jih rada dobila z vašo pomočjo v obliki izpolnitve vprašalnika.

Prosim, da vprašalnik izpolnite iskreno in s tem pripomorete k čim večji točnosti in uporabnosti rezultatov. Vsi podatki so tajni in jih bom uporabljala izključno pri statistični analizi v mojem diplomskem delu!

## 1.) Osebni podatki

Označite s križcem.

### 1. Spol:

M	Ž
---	---

### 2. Starost:

do 30	
od 31 do 40	
od 41 do 50	
nad 50	

### 3. Izobrazba:

(pod 1., 2. in 3. stopnjo spadajo nedokončana osnovna šola, dokončana osnovna šola in dvoletni poklicni program)

1., 2. ali 3. stopnja	
4. stopnja - poklicna	
5. stopnja - srednja	
6. stopnja - višja	
7. stopnja - visoka	
več kot visoka	

### 4. Delovna doba v organizaciji:

do dveh let	
od tri do pet let	
od šest do deset let	
od enajst do petnajst let	
več kot petnajst let	

### 5. Organizacijska enota:

splošno-kadrovska	
ekonomsko-finančna	
prodajna (trgovina in storitve)	
proizvodno-tehnična (kmetijstvo, krmila, mesarstvo)	

## 6. Naziv vašega delovnega mesta:

..... (napišite)

## 2.) Dejanska in zelena kultura v podjetju

Vprašanja so namenjena prepoznavanju dejanske in zelene kulture v vašem podjetju.

Vprašalnik je sestavljen iz 15 vprašanj. Pri vsakem vprašanju so navedene 4 trditve.

### Navodila za izpolnjevanje

**Najprej izpolnjujte levo stran vprašalnika!** Pri vsakem vprašanju napišite številko **1** pred trditvijo, ki po vašem mnenju najbolj velja za vaše podjetje. Številko **2** napišite pred trditvijo, ki je druga po ustreznosti. Pred ostalima dvema trditvama, ki po vašem mnenju najmanj veljata za vaše podjetje, ne napišite **nič**. Vaše ocene (številke) napišite na črtice ..... pred trditvijo pod **dejansko** stanje.

Nato se vrnite na začetek in **izpolnite še desno stran vprašalnika!** Pri vsakem vprašanju napišite številko **1** za trditvijo, ki si jo najbolj želite. Številko **2** napišite za trditvijo, ki si jo želite malo manj. Pred ostalima dvema trditvama, ki si ju najmanj želite, ne napišite **nič**. Vaše ocene (številke) napišite na črtice ..... za trditve pod **zeleno** stanje.

### 1. Dober nadrejeni

#### **dejansko**

#### **zeleno**

- |  |       |
|--|-------|
| ..... - je močan, odločen, včasih popustljiv do podrejenih, ki ga podpirajo. | ..... |
| ..... - zahteva samo tisto, kar zahtevajo pravila podjetja.                  | ..... |
| ..... - zahteva samo, da je naloga oz. delo opravljeno.                      | ..... |
| ..... - se odziva na osebne potrebe podrejenih.                              | ..... |

### 2. Dober podrejeni

#### **dejansko**

#### **zeleno**

- |  |       |
|--|-------|
| ..... - je poslušen, garač in podpira svoje nadrejene.   | ..... |
| ..... - odgovorno in zanesljivo opravlja svoje naloge in obveznosti.   | ..... |
| ..... - si želi čim več prispevati k nalogi oz. delu (tudi s predlogi in idejami), vendar vodstvo prepusti tistim, ki imajo za to nalogo oz. delo več znanja in sposobnosti. | ..... |
| ..... - skrbi za svoj osebni razvoj, se hitro uči in rad nudi pomoč.   | ..... |



### **3. Dober član našega podjetja daje prednost**

<b>dejansko</b>	<b>želeno</b>
..... - osebnim zahtevam nadrejenega.	.....
..... - svojim nalogam, odgovornostim in zahtevam.	.....
..... - nalogi po svojih sposobnostih.	.....
..... - osebnim potrebam.	.....

### **4. Ljudje, ki uspejo v našem podjetju so**

<b>dejansko</b>	<b>želeno</b>
..... - tekmovalni, z močno željo po moči.	.....
..... - odgovorni, z močnim občutkom pripadnosti podjetju.	.....
..... - strokovno usposobljeni, zelo zavzeti, da se naloga oz. delo opravi.	.....
..... - učinkoviti v medosebnih odnosih, s poslušom za razvoj in rast ljudi.	.....

### **5. Naše podjetje obravnava posameznika kot**

<b>dejansko</b>	<b>želeno</b>
..... - osebo, ki je na razpolago svojim nadrejenim.	.....
..... - osebo, ki je na razpolago podjetju v vsem, kar določa delovna pogodba.	.....
..... - sodelavca, ki vse svoje znanje in sposobnosti uporablja za doseganje skupnega cilja.	.....
..... - zanimivo in za podjetje vredno osebo.	.....

### **6. V našem podjetju se kontrola in vpliv izvajata**

<b>dejansko</b>	<b>želeno</b>
..... - z nagradami in kaznimi (kot osebno izvajanje moči).	.....
..... - skozi splošna pravila opravljanja dela (npr. pravilniki).	.....
..... - skozi skupen pogovor o zahtevah naloge oz. dela.	.....
..... - preko posameznika, ki uživa v svojem delu.	.....

### **7. Drugi imajo pravico nadzorovati, če**

<b>dejansko</b>	<b>želeno</b>
..... - imajo več avtoritete in moči v podjetju.	.....
..... - imajo višji položaj.	.....
..... - imajo več znanja za opravljanje naloge oz. dela. (OBRNI)	.....

..... - če se ostali zaposleni s tem strinjajo, ker jim pomagajo pri osebni razvoju.

.....

### **8. Delovne naloge se določijo**

**dejansko**

**želeno**

..... - po presoji nadrejenega in glede na njegove osebne potrebe.

.....

..... - glede na odgovornosti delovnega mesta.

.....

..... - glede na strokovne zahteve za določeno delo.

.....

..... - glede na posameznikove osebne želje.

.....

### **9. Delamo,**

**dejansko**

**želeno**

..... - ker upamo na nagrado, se bojimo kazni ali iz osebne naklonjenosti nadrejenemu.

.....

..... - ker spoštujemo pogodbene obveznosti in smo osebno navezani na podjetje.

.....

..... - zaradi zadovoljstva po dobro opravljenem delu in osebni predanosti nalogi oz. delu in cilju.

.....

..... - ker uživamo v delu in cenimo sodelavce.

.....

### **10. Ljudje delamo skupaj kadar,**

**dejansko**

**želeno**

..... - to zahteva nadrejeni ali zaradi lastnih koristi.

.....

..... - to zahtevajo pravila podjetja.

.....

..... - je skupen napor potreben, da se naloga oz. delo opravi.

.....

..... - je sodelovanje osebno zadovoljujoče, spodbudno in predstavlja izziv.

.....

### **11. Tekmovanje je potrebno**

**dejansko**

**želeno**

..... - za osebno moč in koristi.

.....

..... - za napredovanje.

.....

..... - za dobro opravljeno delo.

.....

..... - za uveljavljanje lastnih potreb.

.....

## **12. Konflikti (spori)**

### **dejansko**

**želeno**

- ..... - se rešujejo s posredovanjem nadrejenih, ki jih večkrat izkoristijo za ohranjanje svoje lastne moči. ....
- ..... - so potlačeni s pravili (npr. pravilniki podjetja). ....
- ..... - se rešujejo s pogovorom o delu, ki je povzročilo konflikt (spor). ....
- ..... - se rešujejo s pogovorom o osebnih potrebah in vrednotah, ki so povzročile konflikt (spor). ....

## **13. Odločitve sprejemajo tisti,**

### **dejansko**

**želeno**

- ..... - z večjo močjo in avtoriteto. ....
- ..... - ki jim to določa opis dela in so za to odgovorni. ....
- ..... - ki o problemu največ vedo in so zanj strokovnjaki. ....
- ..... - ki so najbolj osebno vpleteni in jih odločitev najbolj zadeva. ....

## **14. Kontrola zaposlenih in struktura komunikacij**

### **dejansko**

**želeno**

- ..... - ukazi in informacije se dobivajo neposredno od nadrejenega. ....
- ..... - ukazi se dobivajo od nadrejenega, informacije pa tečejo od podrejenega vse do vodstva. Izmenjava informacij med organizacijskimi enotami je omejena. ....
- ..... - informacije o zahtevah glede delovne naloge in o samem problemu tečejo navzven iz samega centra opravljanja naloge k tistim, ki so pomembni za izvedbo naloge. ....
- ..... - informacije in vpliv tečejo od osebe do osebe, ki so enakopravni partnerji in so prostovoljno vstopili v sodelovanje. Naloge se dodeljujejo s skupnim dogovorom. ....

## **15. Naše podjetje gleda na okolje kot na**

### **dejansko**

**želeno**

- ..... - tekmovalno džunglo, v kateri so vsi proti vsem in kjer so tisti, ki ne izkoriščajo, izkoriščeni. ....
- ..... - urejen sistem, v katerem je tekmovanje omejeno z zakonom in (**OBRNI**)

- so spori rešeni s pogajaji. ....
- ..... - nepopoln kompleks, ki ga podjetje poskuša preoblikovati in izboljšati. ....
- ..... - kompleks možnih groženj in podpore. Podjetje naj ga izkorišča ne glede na posledice, ki jih ima to izkoriščanje za okolje. ....

### **3.) Podatki o osebnem zadovoljstvu**

Odgovorite z DA ali NE.

#### **Ali ste zadovoljni:**

1. s plačo .....
2. s sodelavci .....
3. z nadrejenimi .....
4. z delovnim mestom .....
5. z možnostjo napredovanja .....
6. z delovnimi pogoji .....
7. z vplivom na odločitve .....
8. s pestrostjo dela .....

**Za sodelovanje in iskrenost se Vam najlepše zahvaljujem!**

**PRILOGA C: Organizacijska struktura - KZ Krka z.o.o. Novo mesto - organigram**

