

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Breda Ambrož Medič

ANALIZA OMREŽIJ KOT POMOČ PRI
SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKE
KULTURE V PODJETJU

Magistrsko delo

Ljubljana, 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Breda Ambrož Medič

ANALIZA OMREŽIJ KOT POMOČ PRI
SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKE
KULTURE V PODJETJU

Magistrsko delo

Mentorica: Doc. dr. Hajdeja Iglič

Ljubljana, 2007

Bredi in Friciju

Zahvala

Najlepša hvala mentorici docentki dr. Hajdeji Iglič in izrednemu prof. dr. Andreju Rusu za strokovno pomoč pri izdelavi naloge.

Hvala zaposlenim na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, ki so se potrudili in rešili anketo ter posebej hvala g. Borisu Krambergerju, ki je omogočil izvedbo ankete na zavodu.

Posebna zahvala rednemu prof. dr. Igorju Mediču za pomoč!

Zahvala Juretu: "Saj veš, brez tvoje pomoči te naloge še ne bi bilo!"

Kazalo

Uvod	13
1 Problem in hipoteze	17
2 Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS)	21
2.1 Predstavitev ZZZS	21
2.2 Poslovna mreža ZZZS	22
2.2.1 Opis Direkcije	22
2.2.2 Opis Področne enote Informacijski center	27
2.3 Razvoj ZZZS	28
2.4 Spremembe ZZZS	30
3 Organizacijska kultura	33
3.1 Uvod v organizacijsko kulturo	33
3.1.1 Zgodovina organizacijske kulture	33
3.1.2 Kaj je organizacijska kultura?	34
3.1.3 Organizacijska kultura v javni upravi	35
3.1.4 Definicije organizacijske kulture	36
3.2 Analiza organizacijske kulture	38
3.2.1 Handijeva tipologija organizacijskih kultur	39
3.2.2 Pregled nekaterih drugih tipologij	47
4 Spreminjanje organizacijske kulture	57
4.1 Spreminjanje organizacijske kulture	57
4.1.1 Modeli spreminjanja organizacijske kulture	58

5	Analiza organizacijske kulture na ZZZS po Handiju	63
5.1	Predstavitev metodologije	63
5.1.1	Opis vzorca anketirancev	63
5.1.2	Opis vprašalnika	64
5.1.3	Potek anketiranja	67
5.1.4	Priprava podatkov	73
5.2	Rezultati ankete	74
5.3	Rezultati analiz	77
5.3.1	Analiza organizacijske kulture glede dejanskega in želenega stanja na ZZZS	77
5.3.2	Analiza organizacijske kulture na ZZZS glede na stopnjo izobrazbe	78
5.3.3	Analiza organizacijske kulture glede na delovno dobo na ZZZS	79
5.3.4	Analiza organizacijske kulture glede na položaj na ZZZS	80
5.3.5	Podskupine glede na Poslovno enoto IC in Direkcijo	81
5.3.6	Analiza organizacijske kulture na ZZZS glede na spol zaposlenih	82
5.3.7	Analiza organizacijske kulture glede na zadovoljstvo zaposlenih	83
5.4	Ocena sprememb na ZZZS	84
6	Socialna omrežja	87
6.1	Zgodovina analize socialnih omrežij	87
6.2	Analiza socialnih omrežij	88
6.2.1	Matematična definicija omrežja	89
6.2.2	Prikaz omrežja	89
6.2.3	Popolna in egocentrična omrežja	90
6.2.4	Analiziranje popolnih omrežij	91
7	Analiza socialnih omrežij na ZZZS	99
7.1	Predstavitev metodologije	99
7.1.1	Opis vzorca anketirancev	99
7.1.2	Opis vprašalnika	99

7.1.3	Potek anketiranja	100
7.1.4	Priprava podatkov za analizo	102
7.2	Rezultati analize nosilcev sprememb organizacijske kulture na ZZZS	104
8	Vloga omrežij pri spreminjanju organizacijske kulture	109
8.1	Povezanost organizacijske kulture in socialnih omrežij	110
8.1.1	Priprava podatkov za izračun korelacije	110
8.1.2	Izračun korelacije med vrednostmi Indegree in Betweenness socialnega omrežja moč vezi in dejansko organizacijsko kul- turo na ZZZS	111
8.1.3	Izračun korelacije med vrednostmi Indegree in Betweenness socialnega omrežja moč vezi in želeno organizacijsko kul- turo na ZZZS	112
8.1.4	Izračun korelacije med vrednostmi Indegree in Betweenness socialnega omrežja moč vezi in razliko želene od dejanske organizacijske kulture na ZZZS	113
8.2	Spreminjanje organizacijske kulture s pomočjo socialnih omrežij .	114
8.2.1	Smer spreminjanja organizacijske kulture na ZZZS	115
8.2.2	Nosilci sprememb organizacijske kulture na ZZZS	116
	Sklep	121
	Literatura	127
	Priloga A Anketa o organizacijski kulturi	133
	Priloga B Anketa o socialnem omrežju	141

Uvod

Ena najbolj priljubljenih pustolovščin za Britance ob zaključku angleške zime je vožnja vzdolž kontinenta. Ob tem lahko opazujejo pomlad in brstenje rastlin, ki kar silijo na cesto. Malo se pomudijo na soncu, da se navadijo na drugo kulturo z drugačno tradicijo, navadami, drugačnim načinom dela ter z drugačnim načinom vsakodnevnega preživljanja časa. Vsakdo, ki je preživel kakšno obdobje v drugi deželi, je lahko opazil, kako vrednote, vera in filozofija življenja vplivajo na organiziranost družbe. Lahko je ocenil, kako so se vrednote in prepričanja oblikovali skozi zgodovino in tradicijo. Odražajo se v klimi ter pri delu, ki ga opravljajo. Odvisne so tudi od velikosti države in državne blaginje. Raznolikost kulture je lahko opazil tudi vsakdo, ki je dlje časa delal v enem od podjetij ali delal v več kot dveh ali treh organizacijah ali delal v različnih podjetjih, z različnim načinom dela, z različnimi navadami in s svojevrstno organiziranostjo dela. Organizacije so tako zelo različne, kot so različni narodi in družbe na svetu. Imajo različne kulture (vrednote, norme in verovanja), ki odsevajo v različnih strukturah in sistemih. Dogodki iz preteklosti, sedanja klima, tehnologija dela, cilji podjetja, ljudje, ki delajo v podjetju, vse to vpliva na kulturo podjetja. Ali je normalno, da se pojavlja takšna raznolikost? Ali lahko sploh obstaja tako velika mešanica tipov in struktur podjetij po desetletju teorij o menedžmentu? Ali ni neke optimalne, zajetne kontrole oz. ali ni najboljšega opisa dela, ocenjevanja ljudi, oz. ali ne obstaja najboljše izvajanje, predvidevanje in planiranje proračuna? Odgovor je ne! Kulture v organizacijah so različne, saj na kulturo vpliva mnogo faktorjev in te različne kulture se odsevajo v različnih strukturah in sistemih. Lahko dokažemo, da mnogo škode v organizaciji povzročamo z neprimernim načinom organiziranosti v posamezni kulturi ali pa, da pričakujemo od posamezne kulture, da uspe v zanjo neprimernem okolju. Grozdje ne uspeva, kjer ni pravega razmerja med soncem in dežjem, niti še ni nihče našel uspešnejšega orodja za obdelovanje vinogradov, kot so človeške roke. Zgodnje teorije o menedžmentu so mnogim podjetjem škodovali zaradi iskanja skupne organizacijske kulture. Modernije teorije o organizaciji vedno bolj podpirajo prilagajanje ljudi in sistema k nalogam in okolju. Povezovanje teh štirih faktorjev je ključno za razvoj sistema teorije o menedžmentu (Handy, 1977: 176-177).

Uspešnost podjetja je odvisna od vrste dejavnikov. Predvsem v zadnjem

desetletju se je izkazalo, da uspešnost podjetja ni zagotovljena že z doseganjem visoke produktivnosti in rentabilnosti, temveč je dolgoročna uspešnost podjetja močno povezana z mnogimi faktorji, ki jih določa kultura podjetja. Številne raziskave so odkrile, da je prav kultura podjetja izjemno pomemben dejavnik poslovne uspešnosti, saj močno vpliva na odločanje, na oblikovanje poslovnih strategij ter na številne druge aktivnosti in obnašanje v podjetju. Podrobnejša proučevanja so pokazala, da je na kulturo podjetja moč vplivati in jo v določeni meri tudi spreminjati.

V svetu obstaja veliko tipologij in različnih načinov merjenja organizacijske kulture. Ena od zelo sistematičnih in enostavnih metod za ocenjevanje organizacijske kulture je Handijeva tipologija organizacijskih kultur. Zanj je Handy izdelal vprašalnik petnajstih vprašanj in vsakemu dodelil štiri možne odgovore. Vprašanja ugotavljajo odnose med nadrejenimi in podrejenimi, kakšni ljudje so najbolj cenjeni v organizaciji, kdo lahko največ prispeva zanjo, kakšen je odnos organizacije do zaposlenih, kakšen je način kontrole zaposlenih in kdo jo izvaja, kako se dodeljujejo naloge in kdaj jih vestno opravimo, kako močno je prisotno skupinsko delo, tekmovalnost in kakšen je način reševanja konfliktov, kdo sprejema pomembne odločitve, kako potekajo komunikacije in kakšno je delovno okolje. Natančen in enostaven vprašalnik, ki ponuja odgovore glede prisotnosti štirih organizacijskih kultur v organizaciji. Te so Kultura moči, Kultura vloge, Kultura naloge in Kultura osebnosti. Anketirani se opredelijo pri vprašanjih tudi o svojih željah, torej dobimo odgovore o tem, katera od štirih kultur je kako zaželeno v podjetju.

Organizacijska kultura je relativno stabilna značilnost podjetja. Zato jo je težko spremeniti. Vendar pa velja, da v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi obenem prišlo do spremembe organizacijske kulture. Seveda pa organizacijska kultura mora biti spremenljiva, drugače podjetja ne bi mogla preživeti, saj se ne bi mogla prilagoditi okolju ter novim ciljem in potrebam podjetja. Ker analiza organizacijske kulture sama sebi ni namen, je vedno interes naročnikov ocenjevanja organizacijske kulture nadaljnje spreminjanje kulture v podjetju. Tudi o načinu spreminjanja organizacijske kulture obstaja veliko modelov, opisanih je kar nekaj načinov spreminjanja, potekov sprememb ter raznih dejavnikov, ki delujejo zaviralno na spremembe. Dejstvo je, da je sprejemanje sprememb dolgotrajen in zelo zahteven projekt, ki zajema veliko ljudi in področij delovanja v organizaciji. Odločili smo se, da med različnimi dejavniki, ki vplivajo na proces spreminjanja organizacijske kulture, podrobneje pogledamo vlogo socialnih omrežij pri tem.

Naloga je sestavljena iz osmih poglavij. V začetnem delu (1.) je predstavljen problem naloge z opisom štirih hipotez. Organizacija, ki je bila pripravljena sodelovati z nami in je omogočila izvedbo anket je Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Zato ga v drugem poglavju podrobno predstavimo, opišemo poslovno mrežo zavoda ter predviden razvoj organizacije. Nanizamo tudi spremembe, ki v

zadnjih desetletjih vplivajo na organiziranost zavoda. V tretjem poglavju se podrobno posvetimo teoriji organizacijske kulture. Opisu zgodovine, teoretičnih osnov organizacijske kulture, organizacijske kulture v javni upravi ter definicijam o organizacijski kulturi, dodamo opis analiz organizacijske kulture s poudarkom na Handijevi tipologiji organizacijskih kultur. Nanizamo še pregled tipologij drugih avtorjev. V četrtem poglavju se posvetimo spremembam organizacijske kulture, do kakšnih sprememb lahko pride in kakšni so modeli spreminjanja kulture. V petem poglavju izvedemo analizo organizacijske kulture na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije s pomočjo Handijevega vprašalnika. Podrobno predstavimo metodologijo, potek izvedbe ankete ter dobljene rezultate ankete. Rezultati ankete organizacijske kulture so opisani glede na dejansko in želeno stanje v ZZZS, glede na stopnjo izobrazbe, glede na delovno dobo na ZZZS, glede na položaj na ZZZS, glede na poslovno enoto Direkcija ali Informacijski center, glede na spol ter glede na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu oziroma pri napredovanju. Na koncu poglavja dodamo še oceno sprememb na ZZZS. V šestem poglavju je opisana teorija socialnih omrežij, z opisom dogodkov, ki so vplivali na začetni razvoj analiz socialnih omrežij, ter opisom analize omrežij s poudarkom na izračunu mer središčnosti in mer pomembnosti. Sedmo poglavje zajema analizo socialnih omrežij na ZZZS. Predstavljena je metodologijo dela, opisan je vzorec anketirancev, vprašalnik ter potek anketiranja in na koncu priprava podatkov za analizo. Temu sledijo rezultati analize socialnih omrežij na ZZZS.

V zadnjem (8.) poglavju pa povežemo med sabo obe področji, organizacijsko kulturo in socialna omrežja. Koreliramo dejansko organizacijsko kulturo, želeno organizacijsko kulturo in njuno razliko z merami pomembnosti ter dobljene rezultate ovrednotimo. Spoznamo, da socialna omrežja omogočajo spreminjanje organizacijske kulture v določeno smer. V ta namen določimo smer spreminjanja organizacijske kulture na ZZZS, ter s pomočjo socialnih omrežij poiščemo nosilce sprememb organizacijske kulture na ZZZS.

1 Problem in hipoteze

V naši nalogi bomo poskusili združiti dve raziskovalni področji. Eno je organizacijska kultura podjetij, drugo pa socialna omrežja.

Najprej se bomo osredotočili na analizo organizacijske kulture. V strokovni literaturi pojem organizacijska kultura ni nov, kakor tudi ne problematika, ki zadeva organizacijsko kulturo v organizacijski teoriji, ponovno pa je bila odkrita v začetku osemdesetih let, ko so se pojavile, kot navaja Mesnerjeva (Mesner 1988: 116) "tri pomembne knjige, ki so problem organizacijske kulture (preko konzultantskih organizacij) približale menedžerskim krogom in so hkrati nakazale možnost pozitivnih aplikacij tega koncepta v industriji. Te tri knjige so "The art of Japanese Management" (Pascal and Athos, 1981), "Theory Z" (Ouchi, 1981) in "In Search of Excellence" (Peters and Waterman, 1982)." Koncept organizacijske kulture je težko uokviriti in mu postaviti ostre meje. Je zelo obsežen, kajti zelo veliko je dejavnikov, ki vplivajo nanjo. Poleg tega pa stvari, ki so vidne navzven, ponavadi ne vplivajo toliko na organizacijsko kulturo, kot tiste prikrite. Te pa je še težje odkriti in meriti. Z namenom spreminjanja organizacijske kulture je bilo izdelanih precej uspešnih načinov analiziranja organizacijske kulture. Te v grobem delimo na kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja.

V nalogi bomo analizo organizacijske kulture izvedli s pomočjo Handijeve tipologije. Tipologije kultur podjetja so ponavadi rezultat uporabe kvantitativnih metod raziskovanja organizacijske kulture s poskusom poenostavitve. Predstavljajo okvir, v katerega lahko postavimo kulturo podjetja, ki ga analiziramo. V strokovni literaturi obstaja cela vrsta tipologij, ki so jih razvili posamezni avtorji. Handy (Handy 1977: 177-185) opisuje štiri vrste organizacijskih kultur, ki so: Kultura moči, Kultura vloge, Kultura naloge in Kultura osebnosti. Vprašalnik, ki smo ga priredili po Rogerju Harrisonu (vir: Handy 1977: 206-210) ima vprašanja v anketi smiselno razporejena v pet sklopov. Prvi sklop trditev zajema področje zaposlenih v organizaciji, drugi sklop vprašanj določa kontrolo dela v podjetju, tretje področje opisuje delovne naloge zaposlenih oziroma kaj je osnova za delitev nalog, četrto področje opisuje način komuniciranja v organizaciji, peto področje pa opisuje okolje, s katerim organizacija sodeluje. Z vprašalnikom bomo dobili podatke o zastopanosti sedanje in želene organizacijske kulture v podjetju. Glede na dodatna vprašanja o anketirancih (spol, izobrazba. . .) bomo dobili tudi podatke o zastopanosti kultur v različnih socialnih skupinah znotraj organizacije.

Drugo področje, na katerega se navezuje naloga, je analiza socialnih omrežij. Je interdisciplinarno področje, razvijalo se je za potrebe različnih ved in to z uporabo formalnih matematičnih, statističnih in računskih metodologij. Pionirji analiz socialnih omrežij so sociologi in psihologi (kot so na primer Moreno, Cartwright, Newcomb, Bavelas) ter antropologi (Barnes, Mitchell). Analize socialnih omrežij so tudi določile pravilen, shematičen pomen pojmovanja o socialnem svetu. Npr. Freeman (1984) je navedel prepričljiv sklep o tem, da metode analiz socialnih omrežij omogočajo ugotovitve o socialnih lastnostih in postopkih. Kot dve osnovni ideji je določil pojma množice in socialne vloge. Moreno (1953) je v začetku leta 1930 predstavil svojo inovacijo: sociogram. To štejemo za začetek razvoja metod za analizo socialnih omrežij. Ideja je razdelila analize socialnih omrežij v dve veji: na vizualno, ki predstavlja skupine množic in na verjetnostni model, ki predstavlja izračun rezultatov (Wasserman, Faust 1994/1998: 10-12). Vizualizaciji s sociogrami je sledil nagel razvoj analitičnih tehnik. Koncept socialnih omrežij v širšem smislu, ne samo kot sociometrične izbire, povezujemo z antropologom Johnom Barnesom, ki je proučeval bolj kompleksne odnose znotraj družbenih skupin (de Nooy in drugi 2004: 5). S predstavitvijo omrežij kot matrik je od šestdesetih let 20. stoletja dalje veliko prispevala matematična teorija grafov. Zadnji dve desetletji razvijajo programsko opremo za analizo omrežij vsaj na osmih koncih sveta: v ZDA, na Nizozemskem, v Nemčiji, v Kanadi, v Avstraliji, v Veliki Britaniji, v Avstriji in pri nas (Ferligoj 1990). Vladimir Batagelj in Andrej Mrvar, z Univerze v Ljubljani, sta razvila programski paket Pajek (Batagelj, 1997) za Windowse, ki omogoča analizo velikih omrežij.

Analizo socialnih omrežij bomo izvedli s pomočjo štirih kratkih vprašanj, ki smo jih zapisali sami. Z vsakim vprašanjem bomo dobili po eno omrežje. Ta so: omrežje zaupanja, omrežje dela, omrežje nasveta in omrežje druženja. Ta omrežja bomo združili v omrežje moč vezi in ga uporabili za analize. Odločili smo se za popolno omrežje, naše povezave pa bodo usmerjene. Računali bomo dve meri pomembnosti, Indegree in Betweenness. V ta namen bomo posebej pripravljene podatke vnesli v slovenski program Pajek.

V nalogi predvidevamo, da sta področji organizacijske kulture in socialnih omrežij soodvisni med seboj oziroma, da vplivata druga na drugo. V organizacijah z neko vrsto organizacijske kulture naj bi se razvilo drugačno socialno omrežje kot v drugih. Na primer, če imamo klasično hierarhično organizacijo, bodo v njem socialne povezave med ljudmi drugačne, kot v ploski organizacijski strukturi. Ali pa, če je podjetje birokratsko, ne spreminjajoče se, okorno, se bodo v njem razvili drugačni odnosi med ljudmi, kot v nekem agilnem, hitro spreminjajočem se podjetju. Enako velja tudi nasprotno. Struktura socialnih omrežij vpliva na razvoj organizacijske kulture oziroma, položaj ljudi v socialnem omrežju, ki so nosilci različnih nians organizacijske kulture, vpliva na to, v katero smer se bo spreminjala organizacijska kultura v prihodnje. Pomembno je, kakšni ljudje so zaposleni v organizaciji oziroma kakšna so socialna omrežja med njimi. Z dobrim

položajem v socialnem omrežju imajo zaposleni večji vpliv v podjetju s čimer posledično kreirajo organizacijsko kulturo.

Naša pozornost bo usmerjena v vlogo omrežij pri spreminjanju organizacijske kulture, torej na drugo vzročno zvezo, od socialnih omrežij k organizacijski kulturi. S proučitvijo podjetja in njegovega dosedanjega razvoja bomo ugotovili, v katero smer naj se spreminja organizacijska kultura v podjetju. S pomočjo ankete o organizacijski kulturi bomo nato preverili ali te spremembe ustrezajo željam zaposlenih. Nato bomo poiskali posameznike, ki imajo dober strukturni položaj v podjetju in hkrati organizacijsko kulturo, ki je visoko zaželeno na ZZZS. Tako bomo s pomočjo socialnih omrežij dobili nosilce sprememb organizacijske kulture v naši organizaciji.

Hipoteza 1: Na ZZZS obstaja razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo.

Pogosto se izkaže, da so razlike med dejansko in želeno organizacijsko kulturo. Za nas je to pomembno, ker ugotavljamo, da je zelena kultura v organizaciji tudi kultura, v katero naj bi se organizacija v prihodnosti spreminjala, če bi želela ustrezno odgovoriti na zahteve okolja.

Hipoteza 2: Na ZZZS obstajajo ljudje z boljšim položajem v socialnem omrežju v smislu večjega vpliva in moči v organizaciji.

Predvidevamo, da so med zaposlenimi v organizaciji pomembne razlike glede na vpliv in moč, ki izhajajo iz njihovega položaja v socialnem omrežju. Nekateri posamezniki imajo več povezav z ostalimi sodelavci ali večji nadzor nad pretokom informacij v organizaciji kot ostali.

Hipoteza 3: Med organizacijsko kulturo in socialnim omrežjem v podjetju obstaja povezava.

Predvidevamo, da sta področji medsebojno odvisni in da ob spremembi enega področja, pride do posledične spremembe na drugem področju. Ko zaradi katerega koli vzroka pride do spremembe organizacijske kulture v organizaciji, to vpliva na spremembo strukture socialnih omrežij. Lahko pa struktura socialnega omrežja oziroma natančneje položaj posameznika v socialnem omrežju vpliva na razvoj organizacijske kulture v podjetju.

Hipoteza 4: Na ZZZS obstajajo izraziti nosilci sprememb, to so tisti ljudje, pri katerih je izražena želja po novi organizacijski kulturi in imajo hkrati ustrezen položaj v omrežju, ki jim omogoča vpliv na ostale zaposlene.

Pri predpostavki, da obstaja dovolj močna povezava med področjema organizacijske kulture in socialnih omrežij, predvidevamo, da lahko s pomočjo analize socialnih omrežij določimo nosilce sprememb organizacijske kulture v organizaciji.

Naloga je zastavljena tako, da bomo anketi, ki bosta potrebni za analizi oziroma na koncu za potrditev ali zavrnitev naših hipotez, izvedli v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Zato se najprej posvetimo kratkemu opisu organizacije ter razvojnim ciljem in spremembam, ki stojijo pred to organizacijo.

2 Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS)

ZZZS je stabilna in ogromna organizacija, ki bi jo slikovito lahko primerjali z živaljo, ki se imenuje Morska krava. Prispodoba naj bo razumljena kot posrečena in ne žaljiva. Ta žival je zelo velika in se v vodi le počasi premika. Ko jo opazuješ se ti zdi, da se ji nikamor ne mudi in da uživa v tem, da jo morski tokovi rahlo pozibavajo. Je rastlinojeda žival, ki mora tekom dneva pojesti veliko količino zelenja. Zato to počne počasi, enakomerno in neprestano. Ko jo vidiš vso spokojno dobiš občutek, da na svetu nima sovražnika in da se nikogar ne boji. Ob dolgotrajnem opazovanju te gromozanske živali, pa opaziš zanimivo spremembo. Ima štiri manjše plavuti in kar naenkrat začne z eno izmed njih zelo hitro migati. Neverjetna spretnost in okretnost. A žival se kljub temu le počasi, a vendarle obrne v zeleno smer. Čez čas se postopek hitrega gibanja ponovi še na drugih plavutih. Tako vidiš, da položaj telesa le ni naključen.

Ta prispodoba naj bo osnova za lažje razumevanje napisanih dejstev, ki jih o ZZZS podajamo v nadaljevanju.

2.1 Predstavitev ZZZS

Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije je bil ustanovljen 1. marca 1992 na podlagi zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Danes deluje kot javni zavod za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja. Za izvajanje prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj je ZZZS na podlagi Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju 1. decembra 1999 ustanovil Vzajemno zdravstveno zavarovalnico, ki posluje po načelih vzajemnosti in neprofitnosti.

Osnovna funkcija ZZZS je izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja, kar pomeni zagotavljanje učinkovitega zbiranja in razdeljevanja javnih sredstev za kakovostno uresničevanje pravic iz tega naslova. Pravice iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, za katere se namenja sredstva, zbrana z obveznim plačevanje prispevkov, zajemajo pravice do zdravstvenih storitev in do nekaterih denarnih nadomestnih nadomestil, kot so boleznine, potni stroški, pogrebne in

pokojnine.

ZZZS upravlja Skupščina, ki jo sestavljajo predstavniki delodajalcev in delojemalcev. Izvršni organ skupščine je Upravni odbor ZZZS (Internet, ZZZS 2002e).

ZZZS je javna zdravstvena služba. To pomeni, da lahko zavarovane osebe uveljavljajo pravice iz obveznega zdravstvenega zavarovanja v zavodih oziroma pri zdravnikih, ki delujejo v okviru mreže javne zdravstvene službe. V mrežo javne zdravstvene službe so na osnovi koncesij enakopravno vključeni javni zdravstveni in drugi zavodi ter zasebni zdravniki in drugi zasebniki. Na podlagi pogodb z ZZZS je bilo v javno mrežo, ki zajema vse slovenske regije, leta 2001 vključenih 206 javnih zavodov in 1.081 zasebnih zdravnikov ter drugih zasebnikov (Internet, ZZZS 2002c). Za pogodbeno leto 2005 so številke že večje: vključenih je bilo 219 javnih zavodov in 1.286 zasebnih zdravnikov ter drugih zasebnikov. Od javnih zavodov nudijo programe zdravstvenih storitev zdravstveni domovi, bolnišnice, lekarne, zdravilišča in socialnovarstveni zavodi ter zavodi za usposabljanje. V vseh teh zavodih so zaposleni splošni zdravniki, zobozdravniki, specialisti ali ginekologi. Enako pri zasebnikih. Za izvedbo dogovorjenih programov je v pogodbah z javnimi zavodi in zasebniki v letu 2005 vkalkuliranih 36.975 delavcev iz ur (preračunano na polni delovni čas), od tega 11% pri zasebnikih (Internet, ZZZS 2006č). Poleg zasebnikov v javni zdravstveni mreži, ki imajo pogodbo z ZZZS, opravljajo zasebno zdravstveno dejavnost tudi "čisti zasebniki", ki niso vključeni v javno zdravstveno mrežo. Vse njihove storitve, razen za nujno zdravniško pomoč, morajo bolniki plačati sami (Internet, ZZZS 2002c).

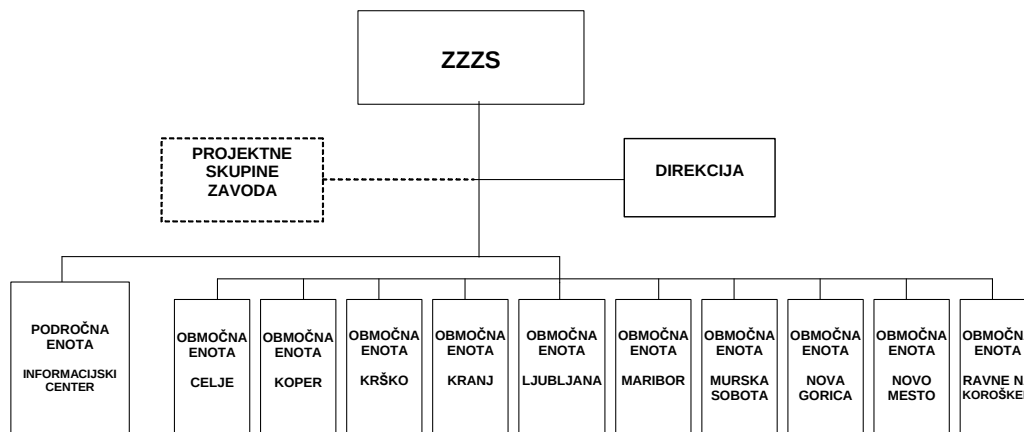
2.2 Poslovna mreža ZZZS

ZZZS ima 10 Območnih enot in 45 izpostav na območju Slovenije. Poleg tega ima še Področno enoto Informacijski center in Direkcijo (Internet, ZZZS 2006g).

ZZZS je imel leta 2002 deset (10) območnih enot (glej sliko 2.1) in 46 izpostav na območju Slovenije. Vsaka območna enota s svojim delovanjem pokriva določeno območje. V njenem okviru pa obstaja mreža izpostav, ki poslujejo v posameznih občinah. Takšna poslovna mreža zagotavlja, da je zavarovalna storitev v največji meri približana zavarovancem (Internet, ZZZS 2002d). Poleg območnih enot ima ZZZS še Direkcijo (glej sliko 2.2) in Področno enoto Informacijski center (glej sliko 2.3).

2.2.1 Opis Direkcije

Direkcija je na sedežu ZZZS, kjer se opravljajo predvsem organizacijske, vodstvene, razvojne in usklajevalne naloge. Glede na naravo dejavnosti so večinoma visoko izobraženi specializirani strokovnjaki ekonomskih, pravnih, medicinskih,

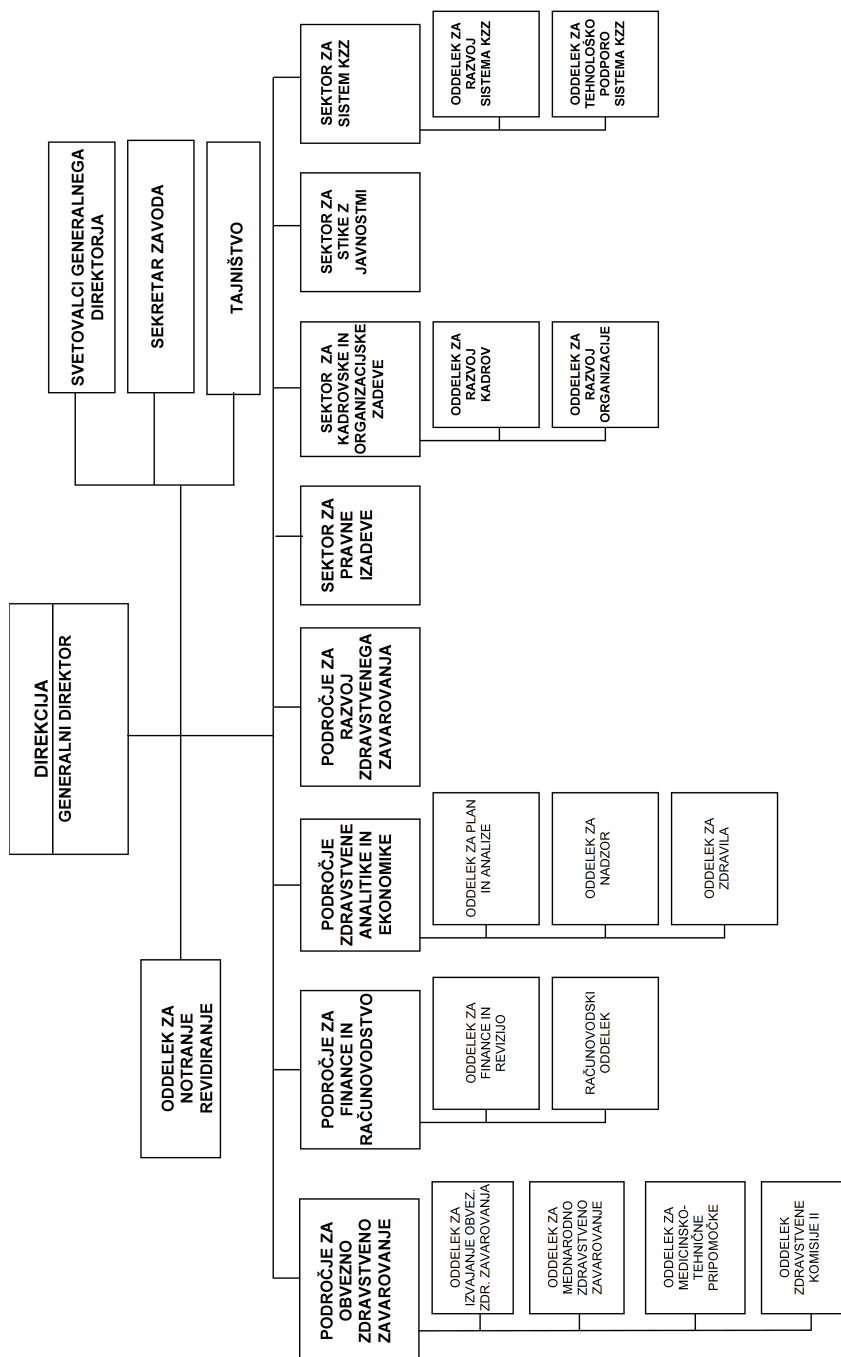


Slika 2.1 – Organigram območnih enot na ZZZS iz leta 2002.

naravoslovnih in drugih ved, ki vodijo razvoj in koordinirajo delo v ZZZS (Internet, ZZZS 2002a).

Oddelek za notranje revidiranje revidira poslovanje, računovodske izkaze in poslovanje, izdeluje revizijska poročila za vodstvo in organe upravljanja ZZZS, spremlja poročila zunanjih revizij, razvija predloge za racionalizacijo poslovanja in vgrajuje kontrole v posamezne postopke dela ter svetuje vodstvu pri pomembnih ukrepih.

Področje za obvezno zdravstveno zavarovanje je področje, ki pokriva osnovno dejavnost ZZZS. Sestavljajo ga oddelki, ki smiselno pokrivajo štiri področja. *Oddelek za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja* proučuje zunanje in notranje pobude za spremembo Pravil obveznega zdravstvenega zavarovanja ter pripravlja vsebinske predloge sprememb Pravil obveznega zdravstvenega zavarovanja in drugih splošnih aktov ZZZS s področja obveznega zdravstvenega zavarovanja, koordinira in zagotavlja enotno izvajanje Pravil obveznega zdravstvenega zavarovanja v območnih enotah in pri izvajalcih zdravstvenih storitev ter delodajalcih, oblikuje navodila in okrožnice, zagotavlja pravno in drugo strokovno pomoč s področja obveznega zdravstvenega zavarovanja območnim enotam, zavarovanim osebam in zavezancem za prispevek, pripravlja vsebine listin in navodila za uporabo listin s področja izvajanja obveznega zdravstvenega zavarovanja, izdaja odločbe na II. stopnji, sodeluje v postopkih napotitve na zdravljenje v tujino ter izvaja laični nadzor nadčasno zadržanostjo z dela v breme ZZZS. *Oddelek za mednarodno zdravstveno zavarovanje* sodeluje pri pogajanjih in sklepanjih sporazumov o socialni varnosti in administrativnih sporazumov ter mednarodnih projektih, pripravlja navodila s področja mednarodnega zavarovanja ter koordinira enotno izvajanje pravnih



Slika 2.2 – Organigram Direkcije na ZZZS iz leta 2002.

predpisov Evropske unije (EU) in meddržavnih sporazumov v območnih enotah in pri izvajalcih. Zbira, kontrolira in obračunava stroške zdravstvenih storitev v skladu s pravnim redom EU in mednarodnimi sporazumi o socialni varnosti, izdaja odločbe na II. stopnji, nudi pravno svetovanje s področja mednarodnega zavarovanja zavarovanim osebam, zavezancem za prispevek, tujim organom za zvezo idr. *Oddelek za medicinsko tehnične pripomočke* sodeluje pri pripravi Pravil obveznega zdravstvenega zavarovanja, izdeluje medicinske kriterije, cenovne standarde in šifrante za medicinsko-tehnične pripomočke. *Oddelek zdravstvene komisije II* obravnava pritožbe zoper izdane odločbe v postopkih uveljavljanja pravic na I. stopnji in odloča na II. stopnji v postopkih uveljavljanja pravic zavarovanih oseb. Sodeluje tudi v tožbenih postopkih na sodišču.

Področje za finance in računovodstvo naloge izvaja v dveh oddelkih. *Oddelek za finance in revizijo* ima naloge spremljanja družbeno ekonomskih gibanj in realizacije fizičnega in finančnega obsega zdravstvenih programov, izdelovanje finančnega načrta ZZZS in službe ZZZS, usklajevanje finančnih podatkov z Ministrstvom za finance, Agencijo za plačilni promet in drugimi finančnimi institucijami, izdelovanje predlogov za določanje oziroma spreminjanje prispevne stopnje, spremljanje in analiziranje uresničevanja finančnega načrta ZZZS in službe ZZZS s predlogi ukrepov, spremljanje realizacije prilivov in odlivov, plasiranje sredstev ter izvajanje plačilnega prometa. *Računovodski oddelek* pa kontrolira in likvidira vhodne podatke, knjiži poslovne dogodke ter izdeluje predračune stroškov in izkaze uspeha poslovanja in stanja sredstev ZZZS in Direkcije.

Področje zdravstvene analitike in ekonomike izvajajo trije oddelki. V *Oddelku za plan in analize* analizirajo in spremljajo mrežo zdravstvene službe in preskrbljenost prebivalstva z zdravstvenimi storitvami in zdravstvenimi zmogljivostmi, zagotavljajo strokovne podlage za sprejem Dogovora, sklepajo pogodbe z izbranimi izvajalci in spremljajo realizacijo programov izvajalcev, izdelujejo obračunski sistem z zagotovitvijo enakega izhodiščnega položaja izvajalcev, analizirajo odhodke po dejavnostih in v celoti ter izdelujejo normative posameznih elementov kalkulacije cene po dejavnostih. V *oddelku za nadzor* spremljajo in nadzorujejo uresničevanje določil Pravil obveznega zdravstvenega zavarovanja, predlagajo spremembe in dopolnila pri obsegu in pri postopkih uveljavljanja pravic, nadzorujejo izvajanje storitev in določajo sankcije ob kršitvah Dogovora, področnih dogovorov in pogodb z izvajalci, spremljajo fakture in poročila izvajalcev o opravljenih storitvah, izdelujejo zbirna poročila o nadzorih ter obveščajo izvajalce, Ministrstvo za zdravje in Zdravniško zbornico Slovenije o rezultatih nadzora. *Oddelek za zdravila* določa interne podatkovne baze in vpogled v eksterne podatkovne baze potrebne za spremljanje, analiziranje, nadziranje in predlaganje poslovnih odločitev s področja zdravil, zagotavlja izpise za predpisana zdravila po značilnih parametrih, pripravlja in ažurira liste zdravil s ceniki, spremlja, analizira in nadzira porabo zdravil in zaračunavanje zdravil ter sodeluje pri pripravi področnih dogovorov o lekarniški dejavnosti.

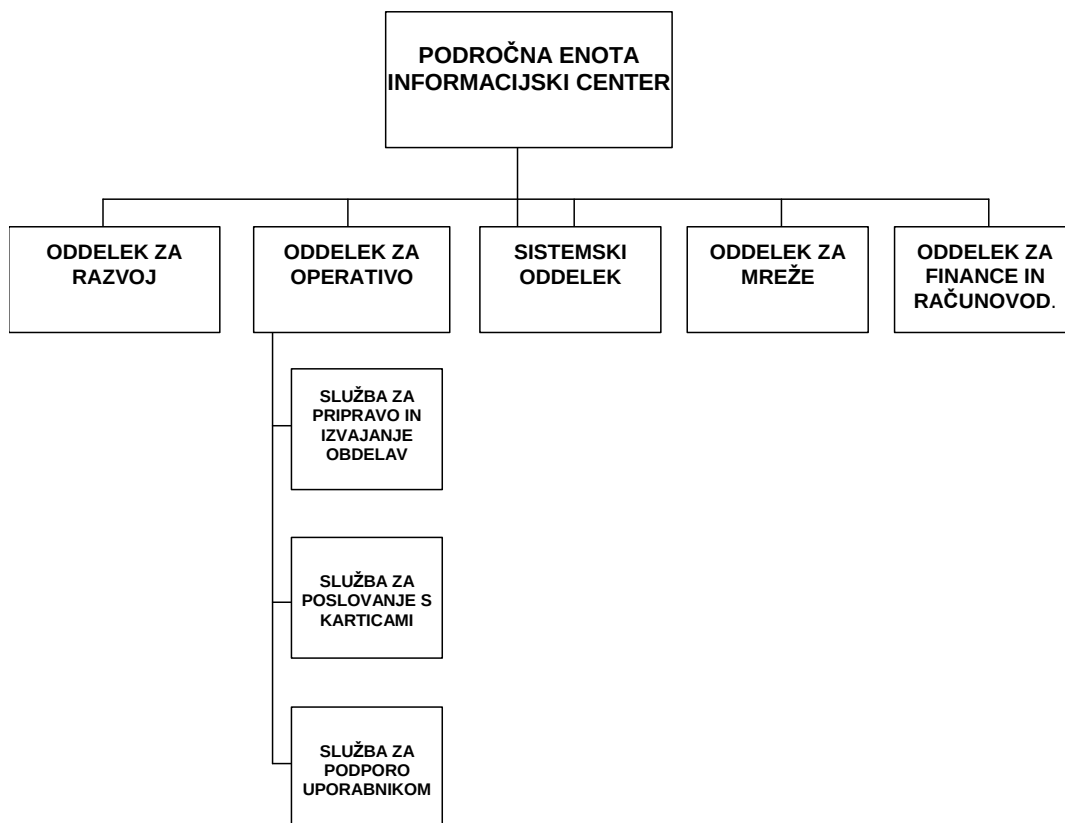
Področje za razvoj zdravstvenega zavarovanja pripravlja makro analize s področja zdravstvenega zavarovanja in strokovne podlage za strateško planiranje, sodeluje pri oblikovanju finančnega načrta in poslovnega plana ZZZS ter predlaganju prispevnih stopenj, sodeluje v zunanjih razvojnih projektnih s področja socialne varnosti, proučuje tuje sisteme zdravstvenega zavarovanja, priporočila WHO, Evropskih skupnosti in mejnih področij, z vidika makroekonomske politike in razvoja.

Sektor za razvoj kadrov in organizacije se izvaja v dveh oddelkih. *Oddenek za razvoj kadrov* oblikuje kadrovske politiko, razvija in izvaja sisteme za ravnanje z ljudmi pri delu, razvija in izvaja plačni sistem, napredovanja in nagrajevanja v ZZZS v skladu z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju, vodi kadrovske postopke in evidence, izvaja kadrovske politiko za delavce Direkcije ter organizira izobraževanja v ZZZS in zunanjih institucijah v Sloveniji in tujini za zaposlene v ZZZS. *Oddelek za razvoj organizacije* pa ima naloge proučevanja, analiziranja in prenavljanja poslovnih procesov ZZZS glede na postavljene vsakoletne prioritete, oblikovanje predlogov nove organiziranosti, postavljanje standardov poslovanja ter vzpostavitev sistema in spremljanje učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov.

Sektor za stike z javnostmi izvaja odnose z javnostmi v ožjem smislu (stiki z mediji, posredovanje informacij javnega značaja), opravlja izdajateljske dejavnosti (publikacije, brošure, letaki, plakati, zloženke, elektronska gradiva, urejanje domače strani ZZZS na internetu) in naloge v zvezi z INDOK službo. INDOK služba znotraj sektorja, ki deluje samo v okviru Direkcije, nabavlja, evidentira, obdeluje in izposoja gradiva, omogoča elektronski dostop do dokumentov, vzdržuje monografske publikacije, periodiko, bibliografije delavcev ZZZS in drugih zbirk ZZZS ter vzdržuje enotni vzajemni katalog gradiv.

Sektor za pravne zadeve pripravlja pripombe in gradiva k predlaganim spremembam predpisov, zastopa ZZZS pred upravnimi, sodnimi in drugimi organi, pripravlja interne akte in pogodbe v sodelovanju s posameznimi področji, pripravlja letni plan javnih naročil za ZZZS in sodeluje v postopkih oddaje javnih naročil, zagotavlja enotne evidence javnih naročil na ravni ZZZS ter poroča pristojnim institucijam o izvaajanju javnih naročil.

Sektor za sistem kartice zdravstvenega zavarovanja opravlja naloge v dveh oddelkih. *Oddelek za razvoj sistema kartice zdravstvenega zavarovanja* opravlja vsebinski in tehnološki razvoj kartice zdravstvenega zavarovanja, izdeluje kartične aplikacije oziroma pripravlja zahteve za Področno enoto Informacijski center in druge izvajalce zdravstvenih storitev, razvija alternativne koncepte za potrjevanje kartic, promovira in informira v zvezi s kartico zdravstvenega zavarovanja doma in v tujini ter izobražuje in svetuje drugim državam pri uvaajanju kartice zdravstvenega zavarovanja. *Oddelek za tehnološko podporo sistema kartice zdravstvenega zavarovanja* pripravlja predloge za dopolnjevanje sistema



Slika 2.3 – Organigram Področne enote Informacijski center na ZZZS iz leta 2002.

kartice zdravstvenega zavarovanja, nudi strokovno pomoč službi za poslovanje s kartico v Področni enoti Informacijski center, nabavlja opremo, potrebno za vzdrževanje sistema kartice zdravstvenega zavarovanja, sklepa pogodbe za vzdrževanje specifične strojne in programske opreme z zunanjimi ponudniki in izvaja nadzor nad izvajanjem pogodb, zagotavlja strokovne podlage in koordiniranje programskih hiš za programsko opremo pri izvajalcih zdravstvenih storitev, zagotavlja neprekinjeno delovanje samopostrežnih terminalov, nadzira in upravlja omrežje samopostrežnih terminalov (Internet, ZZZS 2006a).

2.2.2 Opis Področne enote Informacijski center

V Področni enoti Informacijski center skrbijo za izdelavo in vzdrževanje baz podatkov, računalniških aplikacij ter opreme.

Oddelek za razvoj skrbi za razvoj, uvažanje in vzdrževanje lastne računal-

niške aplikacije ter načrtovanje, testiranje in uvajanje novih razvojnih orodij in nove metodologije. Izvajajo tudi izobraževanja za uporabo aplikacij in orodij za končne uporabnike.

Oddelek za operativno strokovno podpira tri službe. V *Službi za pripravo in izvajanje obdelav* pripravljajo in izvajajo obdelave na centralnem računalniku in zagotavljajo nadzor nad delovanjem, nudijo svetovanje in pomoč informatikom v območnih enotah in uporabnikom pri uporabi strojne in programske opreme, izvajajo zaščite podatkov, podatkovnih baz in sistemske zaščite ter izvajajo redne in občasne obdelave na nivoju ZZZS. *Služba za poslovanje s karticami* zagotavlja zavarovancem servis pri uporabi kartice zdravstvenega zavarovanja. Skladno s terminskim planom tedensko pošilja podatke v personalizacijski center za izdelavo novih personalnih kartic in novih kartic zdravstvenega zavarovanja. Sprejema, hrani in evidentira nevročene kartice in jih na zahtevo ponovno pošilja zavarovancem. Ustrezno se evidentirajo tudi izgubljene, uničene in ukradene kartice. *Služba za podporo uporabnikom* pa nudi pomoč pri pripravi standardov za namizno strojno in programsko opremo ZZZS, pripravlja in vzdržuje namizno strojno opremo ter nudi pomoč uporabnikom v zavodovi območni enoti Ljubljana in Direkciji ter Poslovni enoti IC pri uporabi strojne in programske opreme.

Sistemeski oddelek ima nalogo načrtovanja, instalacije in vzdrževanja sistemske programske opreme, diagnosticiranje in odpravljanje napak v delovanju sistemske programske opreme ter na načrtovanje, oblikovanje in vzdrževanje sistema zaščite podatkov in podatkovnih baz.

Oddelek za mreže načrtuje, nadzoruje in vzdržuje informacijsko omrežje ter zagotavlja zaščite za nepooblaščen uporabo virov in informacij, ki se nahajajo v omrežju ZZZS. Oddelek tudi načrtuje strežniško infrastrukturo in izvajajo izobraževanja za končne uporabnike storitev informacijskega omrežja ZZZS.

Oddelek za finance in računovodstvo opravlja finančno računovodske naloge za potrebe Področne enote Informacijski center (Internet, ZZZS 2006f).

2.3 Razvoj ZZZS

ZZZS je v začetku leta 1997 na osnovi obsežnih analiz izdelal poseben razvojni dokument – Strateški razvojni program zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji (v nadaljevanju Razvojni program). Razvojni program je metodološko zasnovan kot projektno usmerjen proces, v katerem so najprej predstavljene kategorije za graditev učinkovitega in sodobnega sistema zdravstvenega zavarovanja, nato pa so v strateškem projektnem planu predvideni vsi potrebni projekti za njihovo uresničenje. V obdobju od ustanovitve do leta 2002 so v ZZZS uresničili številne razvojne projekte. Konec leta 1999 so ustanovili Vzajemno zdravstveno zavarovalnico d.v.z.. Ta ureditev je pomenila korak v izgradnji evropsko primerljive ureditve

prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj na vzajemnih načelih, ki naj zavarovanim osebam zagotavlja celovito in doživljenjsko zdravstveno varnost. V okviru programa Evropske unije Phere/Consensus so v letu 1999 izvedli za nadaljnji razvoj in delo zelo pomemben projekt »Razvoj slovenskega sistema zdravstvenega zavarovanja z vidika vključevanja Slovenije v Evropsko unijo. S tem projektom so se lotili reševanja razvojnih problemov obvladovanja izdatkov na način, ki je usklajen s smernicami Evropske unije. V letu 2000 so v Slovensko zdravstvo uvedli tudi sodobno elektronsko kartico zdravstvenega zavarovanja, ki pomeni za zavarovance hitrejši in prijaznejši vstop v zdravstveni sistem ter novo fazo v razvoju sodobnega in enovitega zdravstveno informacijskega sistema v Sloveniji. Poleg omenjenih projektov nacionalnega pomena je služba ZZZS izvedla tudi več manjših, a kljub temu pomembnih projektov za nadaljnji kakovostni razvoj obveznega zdravstvenega zavarovanja (Internet, ZZZS 2002g). ZZZS je v letu 2002 pristopil k izdelavi in sprejemu tretjega strateškega razvojnega programa ZZZS za petletno obdobje (2002 – 2007) z naslovom »Tradicija solidarnosti in spremembe po meri zavarovancev«. Temeljni razlog, da je ZZZS pristopil k izdelavi tretjega strateškega dokumenta v dotedanji 10 letni zgodovini, so bili številni novi razvojni izzivi, hkrati pa so želeli sistematičen, strokoven in projekten način dela, s katerim bi dosegli novo kakovostno raven na področju zagotavljanja pravic iz obveznega zdravstvenega zavarovanja. Ker so bile ZZZS v predhodnih letih naložene dodatne finančne obveznosti, ki so dodatno zaostrele razvojne možnosti in ogrozile stabilnost financiranja in zagotavljanja pravic iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, je leta 2002 ZZZS v novem strateškem razvojnem programu pripravil poglobljeno analizo dotedanjega razvoja, stanja in izzivov ter oblikoval razvojno vizijo in strategije. Glavni strateški cilji so doseči novo vsebino in kakovost zdravstvenega zavarovanja, večje zadovoljstvo zavarovancev in učinkovito izvajanje pravic iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, izboljšati preglednost financiranja izvajalcev zdravstvenih storitev, nadaljnja širitev in uveljavitev prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, s prispevki za obvezno zdravstveno zavarovanje zagotoviti obseg javnih sredstev v višini najmanj 6,9% BDP, zagotoviti usposobljen in motiviran kader za uspešno poslovanje ZZZS (Internet, ZZZS 2002h). Omenjen program podaja strateške usmeritve in cilje osnovnih Zavodovih aktivnosti za obdobje do leta 2007 ter opredeljuje tudi razvojne projekte, ki so nujni za hitrejšo prilagajanje ZZZS oziroma sistema zdravstvenega zavarovanja na osnovne izzive časa, prostora in okolja, v katerem se nahaja in deluje. Osrednja značilnost novega razvojnega programa je postavitve zavarovanca v središče razvojnih prizadevanj. V skladu z globalnimi cilji razvojni program opredeljuje strateške usmeritve in projekte, s katerimi bi bilo moč s sistematičnim strokovnim ukrepanjem učinkovito odgovarjati na izzive okolja ter doseči novo kakovostno raven izvajanja obveznega zdravstvenega zavarovanja. V letu 2006 pa je skupščina ZZZS zaradi novih okoliščin sprejela tudi Dopolnitve Strateškega razvojnega programa ZZZS za leti 2006 in 2007. ZZZS kot odgovorni nosilec sodeluje v izvajanju nacionalnega projekta "Razvoj upravljanja sis-

tema zdravstvenega varstva" (Health Sector Management Project), katerega namen je modernizacija zdravstveno informacijskega sistema na nacionalni ravni oz. izboljšanje učinkovitosti v sistemu zdravstvenega varstva s pripravo ustreznih politik in standardov ter enotnega sistema upravljanja zdravstvenih informacij. Projekt se je pričel izvajati v mesecu novembru 2000, ZZZS pa v njem sodeluje na področju oblikovanja nekaterih sistemskih rešitev v sistemu zdravstvenega varstva, oblikovanju enotnih standardov zdravstveno informacijskega sistema ter uvajanju rešitev v pilotne inštitucije in oblikovanju Inštituta za zdravstveno informatiko. ZZZS je maja 2004 kot pobudnik projekta za uvedbo zavarovanja za dolgotrajno nego izdelal podroben predlog za uvedbo tega zavarovanja, ki bi sistemsko in dolgoročno uredil problematiko dolgotrajne nege v Sloveniji. Dolgotrajna nega je namreč eno od stičnih področij socialnega in zdravstvenega varstva, ki v Sloveniji še ni evropsko primerljivo urejeno. Predlog je bil posredovan ministrstvu za zdravje in ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve z namenom, da se pripravi in sprejme ustrezna zakonodaja (Internet, ZZZS 2006i).

2.4 Spremembe ZZZS

V zgoraj napisanih dejstvih smo spoznali, kakšna je notranja organizacija ZZZS. Ima veliko osnovnih in dopolnilnih procesov, ki se med sabo prepletajo. S svojim razvojnim programom pa v sistem vnaša številne spremembe. Na ZZZS so leta 2002 imeli zelo ambiciozno vodstvo, ki je zagnano uresničevalo razvojne načrte ZZZS. To se lahko vidi tudi iz nagovora takratnega generalnega direktorja ZZZS Franca Koširja: » Na ZZZS nismo nikoli zadovoljni z doseženim. Z dinamiko in izobraženo vodilno ekipo načrtujemo vedno nove projekte za izpolnjevanje poslanstev v oblikovanju slovenskega modela zdravstvenega zavarovanja. To naše, v javnosti premalo poznano trdo delo, je namenjeno zgolj in izključno cilju, da bi bil vaš ZZZS prijazen in strokovno učinkovit zavarovalni servis zavarovancem, za zdravnike in zdravstveno osebje pa dober poslovni partner« (Internet, Košir 1997).

Ker je ZZZS del javne uprave, nanj vpliva tudi njena modernizacija. Dogajajo se spremembe na področju E-poslovanja, izobraževanja, uslužbenskega sistema ter vzpostavljanja kakovosti, kar bi drugače lahko imenovali tudi prehod od hierarhične k odprti javni upravi. Z zakoni in pravili se na nivoju države trudijo, da bi uvedli strankam prijazno javno upravo, ki bi bila odprta do strank, transparentna, odzivna, učinkovita ter predvidljiva.

Zametki ZZZS segajo daleč, v obstoj Socialistične federativne republike Jugoslavije. Devetdeseta leta prejšnjega stoletja so bila za našo družbo prelomna, vzpostavili smo nov pravni sistem z lastno državnostjo in nato še začeli s pravnim in političnim prilagajanjem k Evropski uniji. Vsa ta dogajanja so preko sprememb zakonov vplivala na spremembe organiziranosti ZZZS.

Sedaj še enkrat pogledjmo našo prispodobo ZZZS s pristrčno Morsko kravo. Ugotovimo lahko, da je to zelo velika žival, ki se z leti le malo spreminja, pridno cele dneve je zelenje, kar pomeni, da počasi, a neprestano raste. Torej je v tej organizaciji pomembno, da je vse delo čimbolj vestno opravljeno, delati je treba pridno in velik zalogaj so rutinska dela. Ko pa pride kakšen malo večji val, jo premetava. Takrat ni dovolj le hranjenje, ravnotežje lovi z malimi, a zelo okretnimi plavutmi. To delo opravi s pomočjo projektov oziroma projektno organiziranim delom. V zadnjem obdobju pa se pojavlja še hujše valovanje vode. Omenili smo politične spremembe, spremembe zakonodaje, spremembe v mišljenju javne uprave, dodamo lahko še spremembe v razvoju zdravstva in medicinske tehnike. To pomeni, da se mora ta ogromna žival počasi spreminjati v bolj agilno zverinico. Le tako bo lahko uspešno kljubovala tudi večjim spremembam, ki še vedno prihajajo iz okolja.

Ena od anket, ki jo bomo izvedli na ZZZS, bo ocenjevala organizacijsko kulturo na Direkciji in v Področni enoti Informacijski center. Pomagali si bomo s Handijevim vprašalnikom, ki določa štiri tipe kultur: Kulturo moči, Kulturo vloge, Kulturo naloge in Kulturo osebnosti. V ta namen predhodno spoznajmo nekaj teorije o organizacijski kulturi.

3 Organizacijska kultura

3.1 Uvod v organizacijsko kulturo

V poglavju o teoriji organizacijske kulture se bomo najprej sprehodili skozi zgodovino koncepta, pogledali kaj sploh je organizacijska kultura, kakšne so zakonitosti organizacijske kulture v javni upravi ter našteli nekaj novejših definicij kulture. Opisu načinov analiziranja organizacijske kulture bo sledil podroben opis Handijeve tipologije organizacijske kulture ter pregled tipologij nekaterih drugih avtorjev.

3.1.1 Zgodovina organizacijske kulture

V strokovni literaturi ni nov pojem organizacijska kultura, kakor tudi ne problematika, ki zadeva organizacijsko kulturo v organizacijski teoriji, ponovno pa je bila odkrita v začetku osemdesetih let, ko so se pojavile, kot navaja Mesnerjeva (Mesner 1988: 116) “tri pomembne knjige, ki so problem organizacijske kulture (preko konzultantskih organizacij) približale menedžerskim krogom in so hkrati nakazale možnost pozitivnih aplikacij tega koncepta v industriji. Te tri knjige so “The art of Japanese Management” (Pascal and Athos, 1981), “Theory Z” (Ouchi, 1981) in “In Search of Excellence” (Peters and Waterman, 1982).”

Gotovo pa so bile neke širše družbene razmere pogoj, da so omenjena dela sploh nastala oziroma, da je fenomen organizacijske kulture pridobil pomen v zadnjih petnajstih letih in je kultura podjetja postala v 80-ih letih najpogostejše rabljen pojem v poslovno-menedžerski literaturi. Velik interes za ta fenomen, tako s strani znanosti kot prakse, je pogojen z naslednjimi dejavniki:

Upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva. ZDA, prej znane kot največji gigant, postajajo vse bolj proizvajalec in izvoznik hrane, Evropa pa se združuje in postaja eno najmočnejših svetovnih tržišč. Ameriško gospodarstvo se doslej tudi ni znalo uspešno upreti japonski konkurenci.

Japonski gospodarski čudež. Na tržišču ZDA in Evrope so se japonski proizvajalci, z zastavljenim izhodiščem dolgoročnega gospodarskega razvoja,

pojavi kot premočni konkurenti. To je izzvalo zanimanje zahodnih dežel in odkrile so vrsto posebnosti v delovanju japonskih organizacij in posameznikov, ki so jih označili kot kulturne razlike. Skratka, organizacijska kultura je tisto, s čimer je mogoče doseči japonsko gospodarsko učinkovitost.

Sprememba vrednot v državah in organizacijah. Asketizem in trdo delo se umika novi etiki. Na pohodu je uživaštvo in individualizem. Za gospodarske organizacije dobiček ni več edini kriterij uspešnosti, povečuje se njihova socialna odgovornost. Na podjetniške odločitve imajo pogosto vpliv skupine iz okolja, ki delujejo le v splošnem interesu in nimajo legalne moči nad organizacijo. Spremembe vrednot, ki vplivajo na delovanje in na uspešnost organizacij so odkrile številne nove dimenzije, ki jih je mogoče združiti v pojem organizacijska kultura.

Preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb.

Uvajanje nove tehnologije skoraj praviloma daje slabše rezultate, kakor jih je predvideval in zagotavljal proizvajalec nove tehnologije. Prav tako tudi uvajanje novih oblik organizacijske strukture in odnosov pogosteje daje slabše rezultate, kakor jih je dajala organizacija, zaradi katere so bile spremembe uvedene. Ljudje se upirajo spremembam. Da bi zaposleni spremembe sprejeli, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki jih je mogoče šteti kot organizacijsko kulturo. Toda vsi zaposleni se strinjajo, da so spremembe potrebne, pa vendar do sprememb ne pride (Možina in drugi 1994: 175-176).

3.1.2 Kaj je organizacijska kultura?

Z vidika splošno sprejetega pomena termina "kultura", ki je običajno pomensko bolj napolnjen z umetnostjo kot pa s kulturo v antropološkem smislu, bi "organizacijska kultura" lahko pomenila, koliko se v določeni organizaciji njeni člani ukvarjajo oziroma koliko skrbi namenjajo umetniškemu udejstvovanju. Torej bi nas v tem primeru zanimala splošna kulturna raven članov organizacije. Zaradi te nejasnosti bi bilo verjetno veliko bolje govoriti o "simbolni dimenziji organizacije oz. njenega življenja". Takšno pojmovanje bi bilo gotovo bolj natančno in verjetno ne bi povzročalo nejasnosti in zmede. Na sintagmi "organizacijska kultura" vztrajamo zato, ker je ta besedna zveza veliko bolj praktična in enostavnejša ter tudi bolj uveljavljena v svetu (Mesner-Andolšek 1995: 9-13).

Zanimivo je razmišljanje Antuna Vile (Vila 1994: 344), z vprašanjem: "Ne glede na vse to - kaj je organizacijska kultura?" Avtor se strinja s trditvijo, da je organizacijska kultura sistem mišljenja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge. To je kot neko družbeno lepilo, ki povezuje člane določenega podjetja. Lahko bi tudi rekli, da so to dominantne vrednote,

sprejete od neke organizacije, je način, kako se stvari izvajajo, je filozofija, ki je temelj politike podjetja v odnosu na svoje nameščenice in kupce, itd.

Tepstra in David (Tepstra in David 1985: 136-143) zatrjujeta, da smo ljudje v poslu trikrat socializirani: v lastno kulturo, v poslovno kulturo, v kulturo podjetja. Kultura podjetja predstavlja razumevanje in uporabo vsega kar h kulturi prištevamo, glede na ljudi in njihovo bistvo, bodisi, da je to korporacija ali vladni organ. Kultura podjetja je skupek različnih spretnosti in prilagodljive strategije, ki se uporablja v sistemu in izven njega. Organizacija je tako dejansko mikrokultura, ki deluje znotraj večjega kompleksa nacionalne kulture. V kolikor organizacija ali podjetje deluje na mednarodnem nivoju, mora biti ta mikrokultura vpeta v druge nacionalne kulture in v tem primeru govorimo o multikulturni organizaciji ali podjetju. Multikulturnost mora biti naravnana ne samo na naše delovanje, ampak tudi na naše partnerje, konkurenco, družabnike in vladne organe. Kultura organizacije ima vpliv tako na zaposlene, kot dobavitelje in partnerje, ter tudi na okolico. Vpliva na podobo podjetja, ki jo poslovni partnerji in okolica sprejemajo ali odbijajo. Kultura organizacije ima prav tako močan vpliv na moralo in produktivnost zaposlenih.

Handy (Handy, 1977: 177, 178) slikovito opisuje kulturo kot dejstvo, da se velikanske klinike drugače odražajo kot markantne banke in spet drugače kot avtomobilski obrat. Izgledajo drugače in tudi zaznamo jih različno. Zaposlovalci bodo različni ljudi in tudi služile bodo različnim ljudem. Imajo različen način dela. So različnih kultur. Celo znotraj podjetja so lahko drugačne organizacijske kulture. Proizvodni oddelek A in B imata lahko drugačno atmosfero kot vodstveni oddelek. Računovodski oddelek pa je lahko zelo podoben oddelku za raziskavo trga ali podjetju za raziskavo trga.

Miro Kline opazuje organizacijsko kulturo iz treh plati. Po artefaktih: Najprej pogleda zgradbo, arhitekturo, razporeditev prostorov, opremo in vzdrževanje. Artefakti izražajo en vidik vrednot, čeprav hkrati marsikaj prikrivajo. Mogoče pa je ugotoviti, koliko v kaki organizaciji spoštujejo umetnost in koliko teže pripisujejo lepemu. Po načinu komuniciranja: Zelo preprosto merilo je koliko krat pozvoni telefon, preden se kdo oglasi, kako odgovori na klic in podobno. Dober pokazatelj kulture je ali direktor uspehe individualizira ali govori o uspehu celotnega tima in kako pogoste so pohvale, ki jih dajejo menedžerji. Po hitrosti premikanja ljudi v prostoru in stopnji hrupa: V ZDA praviloma govorijo s povišano glasnostjo, pri nas pa znižano, kar je lahko znamenje, da so komunikacija in tudi odnosi premalo jasni. (Koražija 2004: 65)

3.1.3 Organizacijska kultura v javni upravi

V javni upravi lahko obravnavamo kulturo na različnih ravneh. Čeprav se kultura različnih upravnih organizacij razlikuje, razlike pa obstajajo tudi med posamezn-

imi deli organizacije, sloji (upravljalci in izvrševalci) in političnimi skupinami v organizaciji, pa vendarle obstaja nek minimalni imenovalec skupnih kulturnih elementov, ki jih lahko uporabimo pri vseh upravnih organizacijah v neki državi. John Rohr (1988) ugotavlja, da je ustava tista, ki predstavlja vir vrednot za javne uslužbenke in njihov odnos do vlade, zakonodaja pa je zagotovilo demokratične vladavine. Javni uslužbenec je upravitelj in ne (samo) podjetnik, upravna organizacija pa mora imeti tudi legitimnost, zaupanje in podporo svojega institucionalnega okolja. Roubon (1995) navaja, da se za organizacijsko kulturo v javni upravi uporablja tudi izraz tržna kultura, saj menedžerski pristop poudarja predvsem pomen in potrebo, da se javna uprava prilagodi tržnemu oziroma podjetniškemu načinu delovanja. Organizacijska kultura upravnih organizacij pravzaprav predstavlja posebno mešanico elementov družbene kulture na eni strani in profesionalnih kultur, ki se pojavljajo v organizaciji po drugi strani. Upravna kultura je po mnenju Pečarja (1997) presek organizacijske, menedžerske in politične kulture. Navzven se kaže v odnosu med posameznikom in državo, v odnosu posameznikov do uprave kot organizacije, v odnosu med posamezniki v tej organizaciji in v odnosu do upravnega dela.

Ivan Korpič (1999) pa razlikuje podjetniško in menedžersko kulturo. Podjetniška pomeni nesigurnost, rizičnost, prevzemanje odgovornosti, inovativnosti, prilagajanja okolju in odločanje s čim manjšimi regulativnimi omejitvami. Menedžerska kultura pa je omejena na upravljanje dela in delovanje drugih, s tem pa tudi na lasten položaj in kariero v okviru organizacije. Druga vrsta organizacijske kulture oziroma tipi te kulture v upravi so še legalistična in birokratska ter participativna in avtoritarna.

Peters (2001) pri proučevanju vpliva kulture na notranjo organiziranost (upravljanje) kompleksnih upravnih sistemov izpostavlja zlasti dve dimenziji: odnos med nadrejenimi in podrejenimi oziroma odnos do avtoritete ter različne motivacije zaposlenih v javni upravi.

Poseben izziv hierarhičnemu načinu vodenja in upravljanja predstavlja znanje, ki postaja nov vir avtoritete in moči ter zahteve po večji vključenosti zaposlenih pri upravljanju in delovanju organizacije. V javni upravi pa je prisotno še povečano vključevanje državljanov v sprejemanje različnih odločitev, kar omogoča večjo legitimnost ter lažje uveljavljanje v časih nepriljubljenih odločitev. (Brezovšek in Haček 2004: 25-27)

3.1.4 Definicije organizacijske kulture

Definicij organizacijske kulture je veliko. Allaire in Firsirotu (Allaire in Firsirotu 1984: 94) navajata, da so jih že leta 1952 našeli 164. Navajamo nekaj novejših definicij domačih in tujih avtorjev.

Schein: 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 (Schein 1987: 345).

Ruettinger: Kultura je sistem obstoječih vrednot, prepričanj, norm, predpostavk in fantazij, pri čemer del tega ostane neodkrito - nezavedno ali podzavedno- na vsak način pa učinkuje (Ruettinger v Kasper 1987: 56).

Sackmann: Kultura je odslikava v celoti zbranih izkušenj, ki zajema tako "duh" neke organizacije, kakor tudi specialne sposobnosti (Sackmann v Kasper 1987: 56).

Freimut: Kultura je sistem zgodovinsko oblikovanih kognitivnih in normativno orientacijskih vzorcev, ki so obvezujoči za razmišljanje in obnašanje članov organizacije (Freimut v Kasper 1987: 56).

Konrad: Kultura je temelj za vse postopke znotraj podjetja in se vidno izraža v načinu medsebojnih odnosov med sodelavci, v odnosih do nadrejenih in tudi v komuniciranju s kupci. Nanjo se morajo končno nasloniti tudi vsi ukrepi in strukturne spremembe za izboljšanje kakovosti (Konrad 1987: 345).

Mesner: Kultura je simbolna dimenzija organizacijskega življenja, ki ni nujno usklajena in sinhronizirana s formalnimi organizacijskimi strukturami, cilji in upravljavskimi procesi (Mesner 1988: 205).

Pučko: Kultura je sistem vrednot in prepričanj ter navad, ki so lastne ljudem v podjetju in v stalni povezavi s procesi planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja (Pučko 1991: 349).

Meek: Kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil strojev in zgradb (Meek 1992: 195).

Lipičnik: Kultura podjetja je celota nazorov, vrednot, pravil vedenja, norm in simbolov, ki so zaposlenim podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja (Lipičnik 1993: 240).

Ambrož: Kultura organizacije je večdimenzionalna, tako jo določa organizacijska identiteta, podoba in poslanstvo, organizacijski prostor in meje, obnašanje, zaupanje in miti, vrednote in norme, komuniciranje in jezik, proces in izobraževanje, priznanja in nagrade, obredi, rituali in prehranjevalne navade, organizacijski odnosi ter izgled, stil in sloves organizacije (Ambrož 1997: 13).

Brown: 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).

Rozman: Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman 2000: 134).

Daft: Organizacijska kultura je sklop vrednot, prepričanj, razumevanj vedenjskih norm, ki jih delijo člani družbe in se jih morajo novi člani naučiti, da lahko v združbi dobro delajo (Daft 2001: 314).

Trompenaars: Kulturo lahko definiramo kot niz vrednot, ki so značilne za posamezne skupine. Kultura je način, na katerega se ljudje organizirajo zato, da bi se soočili s temeljnimi problemi preživetja, ki jih povzroča narava. Pravzaprav je kultura vse, razen narave, največji vpliv na kulturo pa vendar prihaja iz narave (Trompenaars 2003: 4,6).

3.2 Analiza organizacijske kulture

Poznamo kvalitativne in kvantitativne metode za analizo organizacijske kulture. Med kvalitativne ¹, imenovane tudi antropološke (Beach 1993: 36) metode analize kulture podjetja sodijo intervjuji in medsebojni pogovori v glavnem s ključnimi osebami v podjetju, prisotnost v podjetju in opazovanje sestankov, poteka dela, obnašanja med zaposlenimi, fizične podobe podjetja, pa tudi pregled temeljnih dokumentov podjetja in seznanitev z njihovo zgodovino. Raziskovalci Louis, Smircich in Schein zagovarjajo izključno rabo kvalitativnih metod analize zatrjujoč, da so edine primerne za ugotavljanje kulture podjetja. Nasprotujejo rabi kvantitativnih metod analize, češ da so sporne z etičnega stališča, poleg tega pa menijo, da zaradi edinstvenosti vsake kulture podjetja ne moremo uporabljati standardiziranih vprašalnikov (Rousseau 1990: 161). Slabosti kvalitativne metode so podvrženost precejšnji subjektivnosti oz. pristranskosti tako intervjuvancev v opisovanju obstoječega stanja, kot tudi s strani raziskovalcev v njihovih analizah. Poleg tega te metode zahtevajo izkušene raziskovalce in tudi veliko časa za njihovo izvedbo.

¹Primer kvalitativne metode za analizo organizacijske kulture po B. Ambrož je opis desetih točk, ki raziskovalca usmerjajo in vodijo ter tako zmanjšajo verjetnost pristranskosti. Te točke so: 1. Organizacijska identiteta, podoba in poslanstvo. 2. Organizacijski prostor in meje. 3. Obnašanje, zaupanje in miti. 4. Vrednote in norme. 5. Komunikaciranje in jezik. 6. Proces in izobraževanje. 7. Priznanja in nagrade. 8. Obredi, rituali in prehranjevalne navade. 9. Organizacijski odnosi. 10. Izgled organizacije, stil in sloves.

Vsaki od točk je podan natančen opis področja ter vprašanja (Priloga A, Ambrož 1997: 89-97), ki nas vodijo skozi celovito kvalitativno analizo organizacijske kulture (Ambrož 1997: 37-38).

Kvantitativne metode so v strokovni literaturi poimenovane tudi psihološke metode (Beach 1993: 36). Temeljijo na vnaprejšnjem oblikovanju odgovorov, za katera se posamezniki odločijo. Gre za standardizirane vprašalnike, ki skušajo odkriti relativno pomembnost določenih značilnosti kulture. Pravzaprav odkrivajo karakter podjetja, zato jih lahko opredelimo kot psihološke metode analize kulture. Njihova prednost je v hitrem, objektivnem in učinkovitem odkrivanju podobe kulture podjetja, do katere pridemo s statistično analizo. Delimo jih lahko na merjenja² in na tipologije.

Tipologije kultur podjetja so poskus poenostavitve. V ta namen avtor tipologije raziskuje, analizira in opazuje množice različnih organizacij. Najprej avtor določi sestavine kulture podjetja, ter z njimi opiše vsako podjetje. Nato podjetja razvrsti v skupine, ki imajo podobno organizacijsko kulturo, ter tako določi tipe organizacijskih kultur. Ko že ima določeno število tipičnih skupin, zanje določi sestavine kulture podjetja ter jih oblikuje v celoto. Tipologije tako predstavljajo okvir, v katerega lahko postavimo kulturo podjetja, ki ga analiziramo. To je izdelan sistem ocenjevanja organizacijske kulture, ki je hkrati tudi dokaj enostaven, natančen in preizkušen način ocenjevanja.

V tej nalogi smo se odločili za analizo organizacijske kulture s pomočjo Handijeve tipologije organizacijskih kultur. V nadaljevanju podajamo vzroke, zakaj smo se odločili ravno za ta način analiziranja. Za pomoč pri natančnejšem razumevanje izbrane tipologije dodajamo prevod opisa tipologij iz knjige Charlesa B. Handija z naslovom *Understanding Organizations* (1977).

3.2.1 Handijeva tipologija organizacijskih kultur

V množici različnih načinov ocenjevanja organizacijske kulture smo se odločili ravno za tipologijo iz sledečih razlogov:

1. Med vsemi poznanimi načini ocenjevanja organizacijske kulture smo izbrali analiziranje s pomočjo tipologije zato, ker so tipologije zelo izdelan način ocenjevanja.

²Primer merjenja organizacijske kulture po Hofstedu, ki je v multinacionalni raziskavi uporabil vprašalnik z 32 vprašanji. V študijo je vključil petdeset dežel in anketiral vzorce zaposlenih v podružnicah podjetja Hermes. S faktorsko analizo je prišel do modela štirih dimenzij. Določil je štiri glavne dimenzije podjetja, po katerih se dežele medsebojno razlikujejo in za vsako deželo določil rezultat na vseh štirih dimenzijah. Te dimenzije so: razlike v moči, izogibanje negotovosti, individualizem - kolektivizem ter stopnja maskulinizacije v posamezni družbi (Hofstede 1980: 21). Kasneje je Hofsted dodal še peto dimenzijo podjetja, po katerih se dežele medsebojno razlikujejo. To je poimenoval Dolgoročna usmerjenost proti kratkoročni usmerjenosti. To peto dimenzijo je določil na osnovi študentskih raziskav v 23 državah po svetu. Pri dolgoročni usmerjenosti gre za varčnost, ohranjanje odnosov, občutek za spodobnost. Pri kratkoročni usmerjenosti pa gre za spoštovanje tradicije, socialnega čuta in zaščito posameznikov. Obe sta lahko pozitivno ali negativno naravnani dimenziji. (<http://www.geert-hofstede.com>)

2. V strokovni literaturi obstaja vrsta tipologij, ki so jih razvili posamezni avtorji. Med vsemi avtorji smo izbrali Handijevo tipologijo organizacijskih kultur iz sledečih razlogov:

- Handy je določil štiri takšne tipe organizacijskih kultur, ki so lahko zastopani v javni upravi, v našem primeru v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. To so Kultura moči, Kultura naloge, Kultura vloge ter Kultura osebnosti in so primerne za opis kulture v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Za Handijevo tipologijo organizacijskih kultur je Harrison izdelal vprašalnik s petnajstimi vprašanji, s pomočjo katerega lahko ugotovimo katera kultura prednjači v izbrani organizaciji in tudi katere kulture si zaposleni v organizaciji najbolj želijo.
- Anketna vprašanja po Harrisonu so dokaj enostavna, z našo prireditvijo pa so primerna tudi za izpolnjevanje večjega števila anketirancev, kot je to na Zavodu na zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Anketni vprašalnik je z našo prireditvijo dovolj razumljiv, da si lahko privoščimo izdelavo in izvedbo ankete v elektronski obliki.
- Harrison je že predvidel način obdelave podatkov, kar za nas pomeni dokaj enostaven način priprave podatkov za analiziranje.
- Izvedba ankete, zbiranje in obdelovanje podatkov v elektronski obliki nam zagotavlja večjo natančnost pri obdelavi podatkov, saj je možnost za zmoto tako veliko manjša.

Handy (Handy 1977: 177-185) opisuje štiri vrste organizacijskih kultur. Vsaka kultura se odraža v strukturi in v določenem sistemu ter vsebuje značilnosti, ki vplivajo na njeno strukturo. Na osnovi nekaj dejstev, ki kulturo določajo, jih lahko vključimo v organizacijski vzorec, ki ga imenujemo tipologija. Vprašanja oz. dejstva, ki po Handiju oblikujejo kulturo v organizaciji so naslednja:

- Koliko formalnosti se zahteva v organizacijah?
- Koliko se planira in kako daleč vnaprej?
- Kakšno naj bo razmerje med poslušnostjo in samoiniciativo?
- Ali izvajati skupinske kontrole ali kontrole posameznikov?
- Ali so pomembna pravila in procedure ali le izdelek?
- Kako zgleda podjetje, pisarne, kako njihove trgovine in podružnice podjetja. Ali ima organizacija izdelano podobo podjetja?

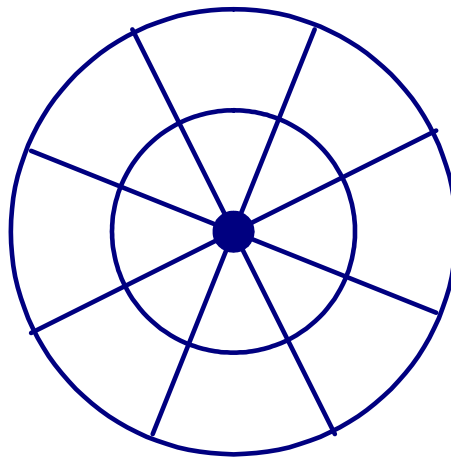
- Kakšne ljudi zaposlujejo v določenem podjetju? Kakšna so pričakovanja glede kariere zaposlenih, ali jo sploh podpirajo? Kakšen je status zaposlenih v družbi? Ali so zaposleni statični ali fleksibilni?

Handy je določil štiri tipe organizacijskih kulture. Te so Kultura moči ali sposobnosti, Kultura vlog ali funkcij, Kultura nalog ali poslov in Kultura oseb ali posameznikov.

Kultura moči

Kulturo moči pogosto najdemo v malih podjetniških organizacijah. Značilna je bila za tradicionalna ameriška družinska podjetja devetnajstega stoletja ter v nekaterih velikih združenjih sedanjega časa in v nekaterih lastninskih trgovskih oz. finančnih podjetjih. Njihova struktura se najbolje opiše kot pajkova mreža z močnim središčem. Če bi takšna kultura imela svojega zavetnika ali boga, bi se ta imenoval Zeus, ki je glavni med bogovi. Vlada z muhavostjo in impulzivnostjo, z gromi in strelami ter zlatim dežjem z gore Olimp.

Takšna organizacija se zanaša na močno središče z osrednjim oblastnikom, pajkom. Iz centra izhajajo vse niti, ki predstavljajo vzvode moči in vodijo do majhnega števila ključnih oseb v podjetju. (glej sliko 3.1).



Slika 3.1 – Shematičen prikaz kulture moči.

Ta organizacija deluje na osnovi izkušenj, na predvidevanju želja in odločitev iz centra moči. Upošteva le nekaj pravil in procedur in malo birokracije. Kontrola

se izvaja skozi center najpogosteje z izborom ključnih posameznikov, z naključnimi pregledi iz centra ali sklici v center. Če je to politična organizacija, se odločitve sprejemajo raje glede na izid izračunov moči in vpliva, kot pa glede na predpisana pravila ali racionalni razmislek.

Te kulture in organizacije, ki temeljijo na njej, so ponosne in močne. Imajo zmožnost hitrega spreminjanja in hitro reagirajo na nevarnosti. Če se bodo spreminjale in ali se bodo spreminjale v pravo smer, je seveda odvisno od osebe ali oseb blizu centru organizacije. V teh organizacijah je najpomembnejša kvaliteta teh posameznikov in uspešen rezultat je ključ za nadaljevanje uspeha. Posamezniki zaposleni v tej organizaciji bodo uspešni, če radi tvegajo in je njihov cilj pridobiti moč.

Velikost organizacije je problem za Kulturo moči. Center moči lahko počí, če si organizacija prizadeva povezati preveč aktivnosti. Edini način za rast organizacije je, da se namnoži v nove organizacije, z novimi pajki. Organizacije, ki to naredijo, nadaljujejo z rastjo, toda biti morajo previdne pri delitvi avtonomije posameznikom, ki vodijo nove organizacije. Avtorji predlagajo osnovno organizacijo tako, da obdržijo finančno nitko, ki jih povezuje z centralno mrežo. Za novo nastale organizacije ni nujno, da razvijejo Kulturo moči.

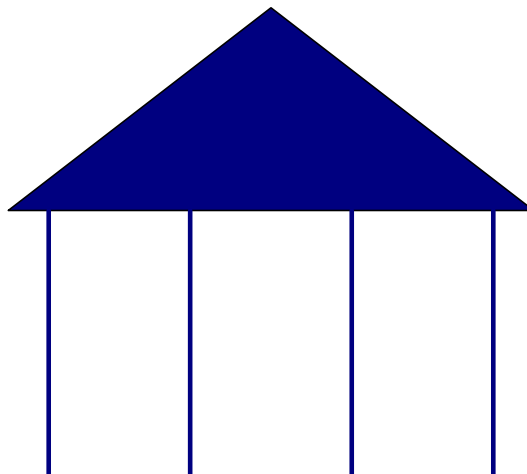
Kultura vloge

Kultura vloge je pogosto stereotip za birokracijo. Toda birokracija je na splošno pridobila žaljiv prizvok. Kulturo vloge najlepše ponazorimo z grškim templjem. Patron (zavetnik) templjev je bog Apollo, ki je bog vzroka, za organizacijo to pomeni delo po logiki in modrosti. Podjetja s Kulturo vloge gradijo svojo moč na stebrih, ki pomenijo opravilo in specialnosti. Ti stebri so močni in stojijo pokončno. Primer stebra je lahko steber finančnega oddelka, prodajni oddelek ali npr. proizvodnja. Delo stebrov in sodelovanje med stebri se kontrolira:

- z obravnavanjem vlog, z opisom nalog, s hierarhijo,
- z natančno zapisanimi komunikacijskimi potmi, z nizom zapisnikov,
- s pravili ob različnih nesporazumih, z željo po čim hitrejši rešitvi spora.

Stebri so na vrhu usklajeni z ozko vezjo višjega vodstva, kar predstavlja sleme templja. Domneva se, da se lahko izvaja preko višjega vodstva celotna kontrola, ki je potrebna, da ločeni stebri opravljajo svoje naloge (glej sliko 3.2). Kontrola je usmerjena navzdol s pravili in postopki. V tem primeru ja končni rezultat takšen, kot je bilo planirano.

V tej kulturi je vloga ali opis nalog bolj pomemben kot pa posameznik, ki nalogo opravlja. Naloga posameznikov je izvršitev naloge. Naloga pa je ponavadi



Slika 3.2 – Shematičen prikaz kulture vloge.

opisana tako, da jo vrsta ljudi lahko izpolni. Izvrševanje nalog, ki niso naročene, je nezaželeno, čez čas lahko celo škodljivo. Moč položaja je največji vir moči v tej kulturi, na osebno moč se gleda prezirljivo, strokovna moč pa se prenaša le v posebnih primerih. Natančno napisana pravila in postopki so osnovne metode moči. Učinkovitost te kulture je bolj odvisna od natančne razdelitve nalog in odgovornosti, kot pa od osebnih sposobnosti posameznikov.

Kultura vloge bo v neki organizaciji obstajala tako dolgo, dokler bo delovala v stabilnem okolju. Če je letošnje leto enako prejšnjemu, pomeni, da bodo lanske letna pravila držala za to leto in uspeh bo zagotovljen. Kjer lahko organizacija kontrolira svoje okolje z monopolom ali oligopolom, kjer je trg stabilen, predvidljiv in obvladljiv ali kjer je življenjska doba produkta zelo dolga, bodo pravila, procedure in plani dela uspešni. Uspešna podjetja s Kulturo vloge so: državne službe, avtomobilska in naftna industrija, firme za življenjska zavarovanja, menjalnice. Mala, novonastala podjetja teh branž, na začetku ne smejo imeti Kulture vloge in to dokler njihovi cilji ne bodo stabilni in predvidljivi.

Organizacija s Kulturo vloge je počasna pri zaznavanju potreb za spremembe in celo počasna pri spremembah, tudi če so potrebe po tem že vidne. Če se spreminja trg, (spreminjajo se potrebe po produktih ali se spreminja konkurenčno okolje) je zelo verjetno, da bo podjetje s Kulturo vloge utiralo pot naravnost naprej in da si bo oblikovalo prihodnost na svoj način. Ponavadi je potrebno propad podjetja zavarovati z nadomestitvijo vodstva z novim menedžmentom (sleme templja) ali pa s prevzemom podjetja. Mnogo velikih podjetij se je pojavilo v takšnem položaju ob spremembah razmer v 60 letih.

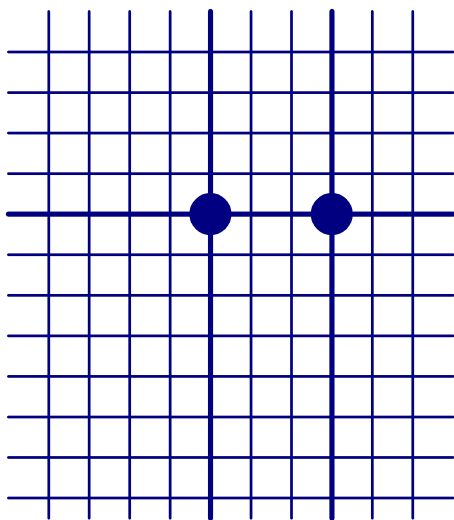
Kultura vloge daje posameznikom varnost in stabilen ter predvidljiv položaj. Omogočeno jim je napredovanje po stebru navzgor. Ponujeno imajo možnost doseči strokovno znanje brez tveganja. Cilj takšnega podjetja je zadovoljstvo ljudi ter pripravljenost zaposlenih, da opravljajo delo po pravilih in standardih.

Kultura vloge je lahko uničevalna za zaposlenega, ki je orientiran k moči in mu je pomembna ustvarjalnost pri delu. Kultura vloge tudi ni primerna za ljudi z visokimi ambicijami ali za tiste, ki se bolj zanimajo za rezultate kot za metode dela. Takšni ljudje bodo zadovoljni edino, če bodo po položaju v vodstvu (sleme templja).

Kulturo vloge bomo našli v podjetjih, kjer je stabilnost bolj pomembna od fleksibilnosti ali kjer sta bolj pomembna tehnično strokovno znanje in globina specializiranosti kot inovacija in cena produkta. Organizacije s Kulturo vloge so uspešno delovale na trgu do srede 50 let. S to kulturo uspešno delujejo podjetja, ki imajo svoje lastne stranke ali podjetja, ki imajo zagotovljeno plačilo produkta. Ta podjetja ponavadi nimajo časa za inovacije.

Kultura naloge

Kultura naloge je razvita v projektno orientirani organizaciji oziroma organizaciji, ki je orientirana k reševanju nalog. Njena struktura je najbolj nazorno prikazana kot mreža. Ogrodje predstavljajo posamezne niti, ki so bolj zvite in močnejše od drugih. Največ moči in vpliva leži v vozliščih teh niti (glej sliko 3.3). Kultura naloge je tako imenovana »matrična organizacija«.



Slika 3.3 – Shematičen prikaz kulture naloge.

V organizacijah s kulturo naloge ni enega, skupnega voditelja. Zaradi tega se organizacije s takšno kulturo trudijo pridobiti primerne resurse in zaposliti prave ljudi na pravo mesto. Zaposlenim omogočajo hitro napredovanje. Vpliv in moč bazirata predvsem na izkušnjah zaposlenih in manj na osnovi položaja in osebne moči v podjetju, četudi imata položaj in osebna moč svoj učinek. Vpliv in moč sta bolj široko razpršena, kot v drugih organizacijskih kulturah in vsak posameznik strmi za tem, da bi je imel čim več. To je timska kultura, kjer so izid, rezultat, produkt, usmerjeni k skupinskemu delu. Timsko delo pa uničuje posameznikovo individualnost ter izenačuje statusne in slogovne razlike posameznikov. Kultura naloge je usmerjena k združevanju v projektne time, s čemer se izboljša učinek dela, zaposleni pa se v timih identificirajo z organizacijo.

Takšne organizacije so izredno prilagodljive. Skupine, projektni timi ali skupine moči se združijo za posamezne naloge in, ko jih več ne potrebujejo, jih je lahko razpustiti.

Mrežne organizacije delujejo hitro dokler vsaka od skupin lahko sama, neodvisno sprejema svoje odločitve. 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 in z medsebojnim spoštovanjem. Temelji na osnovi sposobnosti in ne na osnovi starosti in statusu.

Takšna organizacija je primerna za okolja, kjer se je potrebno neprestano prilagajati spremembam na trgu, kjer so življenjski cikli izdelkov kratki in kjer je pomembna hitrost reševanja problemov.

V organizacijah s kulturo naloge se pojavi problem, ko je potrebno pripraviti dolgoročne plane ali obširno raziskavo. To je fleksibilna skupina, ki težko deluje v velikih organizacijah, pa čeprav je tehnični vodja skupine talentiran in pameten ter z izkušnjami na različnih področjih in v različnih skupinah. Kultura naloge bolje uspeva v okoljih, kjer sta hitrost reakcije in ustvarjalnosti pomembnejša od specializacije.

Kultura naloge bi dobro uspevala v marketinškem oddelku, v trgovskih bankah, v svetovalnih agencijah in podobno.

Kontrola v teh podjetjih je težka. Glavna kontrola je v rokah vrhnjega menedžmenta, ki je ponavadi na drugi lokaciji kot projekt, ljudje in sredstva. Projekti, ki se izvajajo se predajo v roke sposobnim delavcem, brez, da se jih omeji s časom, prostorom ali materialom. Izvajajo se le občasne kontrole metod dela ali procesov. Kadar je proizvodnja uspešna, ko je dovolj delavcev in kupcev, lahko vrhnji menedžment ukine občasno kontrolo in prepusti odločitve in zahteve ključnim ljudem na oddaljenih lokacijah.

Problem nastane, kadar ni dovolj resursov za vse, ko so denar in ljudje omejeni. Takrat začne vrhnji menedžment kontrolirati tako metode kot rezultate. Druga (alternativna) skupina voditeljev začne tekmovati, uporabljati politično

moč. V teh primerih morala v skupinah upada, delo postaja manj zadovoljivo za posameznika. Pripadnost podjetju se zmanjšuje in zaposleni začnejo uresničevati svoje osebne cilje.

Tak nov položaj v podjetju zahteva spremembo pravil, procedur in nove metode dela z uporabi moči menedžerjev, da je delo opravljeno. Torej, ko je celotno podjetje neuspešno in primanjkuje resursov, se Kultura naloge začne spreminjati v Kulturo vloge ali Kulturo moči.

Kulturo naloge je zelo težko nadzorovat, saj je že sama po sebi nestabilna. Je pa zelo stabilna za zaposlene na srednjem in nižjem nivoju. Je kultura, ki temelji na delu v skupinah, glavno moč pomenijo izkušnje, nagrajuje rezultate dela ter združuje cilje posameznika s cilji podjetja. Je kultura, ki podpira hitre spremembe in je zelo prilagodljiva, posameznik ima veliko svobode, statusne razlike med zaposlenimi so majhne.

Kultura osebnosti

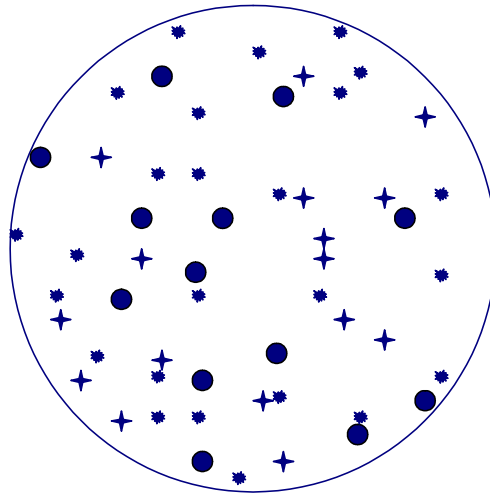
Ta, četrta kultura je zelo nenavadna. V podjetjih ni pogosta, ponavadi se le posamezniki obnašajo po lastnostih te kulture. V tej kulturi je posameznik centralna točka. Če obstaja zgradba ali organizacija, ta obstaja samo zato, da služi in podpira posameznike znotraj nje. Ko se skupina posameznikov združi in ostane posameznik v novi organizaciji samostojen, počne svoje stvari, pri tem pa mu pisarna, prostor, oprema, pisarniška in tajniška asistenca pomagajo, potem ima takšna organizacija Kulturo osebnosti. Pogosto obstaja Kultura osebnosti v združbah kot so: odvetniška pisarna, arhitekturni biro, hipijeve komune, družine ali manjše svetovalne firme. Organizacija s Kulturo osebnosti je najmanjša možna organizacija. Najboljša beseda zanje je skupina ali mogoče galaksija s posameznimi zvezdami. Kot galaksija, v kateri zvezde predstavljajo posameznike (glej sliko 3.4).

Njihovo božanstvo je Dionyzus, bog, ki je sebi orientiran posameznik, prvi eksistencialist.

Jasno je, da Kultura osebnosti ni razširjena, kajti s to vrsto kulture v organizaciji ni hierarhije, niti organizacija nima za zaposlene postavljenih kontrolnih mehanizmov. Nenapisano pravilo teh organizacij je, da je organizacija podrejena posameznikom in da je njen obstoj odvisen od posameznikov.

Posameznik lahko zapusti organizacijo, organizacija pa ima le redko moč, da prežene posameznika. Vpliv in moč sta razdeljena med posameznike. Če zaradi določenih potreb le obstaja baza moči, ta temelji na strokovnosti. To pomeni, da posamezniki počnejo stvari v katerih so dobri in se odzovejo le na, za njih, primerne teme.

Povzpenjanje posameznikov lahko povzroči spreminjanje osnovnega



Slika 3.4 – Shematičen prikaz kulture osebnosti.

poslanstva podjetja. Posledično se kultura v podjetju v najboljšem primeru spremeni v Kulturo naloge, toda pogosteje v Kulturo moči ali Kulturo vloge.

Težko je najti organizacije v katerih prevladuje Kultura osebnosti, pogosteje najdemo osebe s to kulturo, ki pa se nahajajo v kakšni drugi organizacijski kulturi.

Primer za to je profesor, ki deluje v kulturi vloge. Počne, kar se od njega zahteva. Predava, ko to mora, da obdrži svoj položaj v organizaciji. Toda v bistvu on ceni organizacijo kot bazo, v kateri lahko gradi svojo lastno kariero, izvaja svoje lastne interese, opravlja vse, kar mu posredno omogoča organizacija, čeprav to naj ne bi bil cilj profesorjevega dela. Enako je s specialisti v organizacijah, kot so računalnikarji v poslovnih organizacijah, svetovalci v bolnišnicah ali arhitekti v vladi. Pogosto niso predani organizacijam, cenijo jih kot prostor, kjer lahko opravljajo svoje delo in s tem tudi zadovoljijo delodajalca.

Posameznike v tej organizaciji ni enostavno voditi. Odločitve v organizaciji se sprejemajo soglasno. Ko zaposlimo specialista v organizaciji, je ta v posebnem položaju, moč s katero kontroliramo ostale zaposlene, zanje ni učinkovit. Hierarhična moč nima vpliva, moč izkušenj ne bo delovala, moč prisile ni uporabna, ostane le vpliv avtoritete. Toda takšnih oseb ni lahko navdušiti z osebnostjo.

3.2.2 Pregled nekaterih drugih tipologij

V nadaljevanju je na kratko predstavljenih še nekaj tipologij, od prve tipologije iz leta 1979, do novejših tipologij.

Ansoffova tipologija organizacijskih kultur

Prva tipologija je nastala leta 1979. Razvil jo je Ansoff (Rozman in drugi 1993: 178) in podal pet različnih tipov organizacijskih kultur:

- **Stabilni tip kulture.** Zanj je značilno, da so člani podjetja introvertirani in usmerjeni v preteklost ter, da imajo velik odpor do sprememb. Njihov cilj je "status quo".
- **Reaktivni tip kulture.** Tudi ta tip kulture je introvertiran, vendar so člani usmerjeni v sedanjost in so pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
- **Anticipativni tip kulture.** V tem tipu kulture so člani podjetja lahko introvertirani ali pa usmerjeni navzven. Sprejmejo tveganje v primeru, ko imajo polno zaupanje. Poudarjajo planiranje.
- **Eksplloativni tip kulture.** V tem tipu kulture so člani usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji.
- **Ustvarjalni tip kulture.** Pri tem tipu kulture so člani usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen, oziroma še bolje, jo sam oblikovati.

Batejeva tipologija organizacijskih kultur

Bate (Koražija 2004: 68) je proučeval vpliv organizacijske kulture na reševanje problemov. Določil je šest kulturnih orientacij. Te določajo tip in kakovost medsebojnih odnosov, ki vplivajo na način reševanja skupnih problemov. Orientacije izražajo naučeno nemoč, ki povzroča neaktivnost in nemotiviranost v organizaciji. Tipologije so sledeče:

- **Neemocionalnost.** V organizaciji obstaja tiha zapoved, da zaposleni ne izražajo svojih čustev, ker to ni dovoljeno ali pa povzroča škodo tako posamezniku kot organizaciji. Posledica je majhno zaupanje med zaposlenimi.
- **Neosebnost.** Pri obravnavanju problemov se nikoli ne govori o osebni odgovornosti, temveč se problem vedno obravnava neosebno. Temeljno načelo v taki organizaciji je kolektivna ne-odgovornost.
- **Podrejenost.** Tudi, ko bi ljudje morali reševati svoje probleme, čakajo na rešitve nadrejenih.

- **Konzervativnost.** V zaposlenih je zakoreninjena konzervativnost, ki delno izvira iz temeljnega dvoma, da se stvari ne bodo nikoli spremenile.
- **Izolacija.** Izolacija ima za posledico skrajni individualizem pri reševanju težav in se kaže v izraziti neprizadetosti za delo drugih.
- **Antipatija.** Antipatija je posledica šibkega zaupanja, nenaravnih odnosov med ljudmi in izolacije.

Cameronova in Quinnova tipologija organizacijskih kultur

Cameron in Quinn (Cameron in Quinn 1999: 30) sta razvila tipologijo, ki temelji na modelu konkurenčnih vrednot. Razvila sta jo na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij. Določenih je bilo 39 pokazateljev učinkovitosti, na osnovi katerih sta določila štiri tipologije organizacijskih kultur.

- **Kultura hierarhije.** Te organizacije so usmerjene navznoter in delujejo v stabilnem okolju. Opisi delovnih nalog podrobno narekujejo delo zaposlenih. Držati se je treba postopkov in strogih pravil. Vodje zanima predvsem učinkovitost in nastopajo kot dobri voditelji. Gonilna sila podjetja so formalna pravila. Prevladujejo dolgoročne naloge, ki naj bodo stabilne, učinkovite in omogočajo tekoče opravljanje dela.
- **Kultura trga.** Te organizacije so usmerjene navzven. Zaposleni stremijo k stabilnosti, izvajajo jo s pomočjo kontrol. Delovno okolje je zelo tekmovalno, saj vodstvo zanima le rezultati. Vodstvo je strogo in zelo zahtevno. Gonilna sila podjetja so opravljene naloge oziroma zastavljeni cilji. Organizacijo v dolgoročnem smislu zanimajo le rezultati na trgu, povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge.
- **Kultura klana.** Te organizacije so usmerjene navznoter, so fleksibilne in se zelo posvečajo zaposlenim tudi njihovim osebnim zadevam. Vodje so mentorji, ki znajo biti celo starševski. Glavno vodilo podjetja je lojalnost in tradicija. Zaposleni so podjetju predani. Delo je timsko. Uspeh za to organizacijo pomeni predanost kupcem. Organizacijo pa se v dolgoročnem smislu zavzema za razvoj zaposlenih.
- **Ad-hoc kultura.** Te organizacije so zelo dinamične, zaposleni so podjetni in kreativni, pripravljeni so tvegati. Vodje so zelo inovativni in tudi pripravljeni tvegati za vsako ceno. Glavno vodilo je inovativnost, izvirnost ter svoboda odločanja. Organizacijo v dolgoročnem smislu zanima vedno novo eksperimentiranje, kot novi unikatni izdelki na trgu.

Dealova, Kennedyeva ter Ruettingerjeva tipologija organizacijskih kultur

Dealova, Kennedyeva in Ruettingerjeva (Kavčič 1992: 79-80) tipologija temelji na dveh variablah. Prva je stopnja tveganja pri odločanju in ukrepanju, ki ga v organizaciji sprejemajo. Druga tipologija pa temelji na hitrosti odziva, predvsem s tržišča, na odločitve organizacije. Z delitvijo obeh variabel dobimo štiri tipe organizacijskih kultur.

- **Poslovna kultura.** Značilna so majhna tveganja, ki so porazdeljena, povratne informacije so hitre, značilna je za trženje, temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno, merila uspešnosti so predvsem količinska.
- **Kultura moči.** Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa ter nasploh za tvegane in dinamične dejavnosti. Tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita čez noč, razumno tveganje je vrlina, previdnost velja za slabost, bojevitost je prva, čas je pičlo odmerjen.
- **Procesna kultura.** Značilna je za upravne službe, administracijo, za poslovanje v velikih firmah in bankah ter zavarovalnicah. Posamična tveganja so majhna, posamičnih odzivov skoraj ni, pozornost velja bolj obliki kot vsebini, bistveni sta tehnična popolnost vsakega početja ter čezmerna previdnost.
- **Sistemska kultura.** Značilna je za investicijsko dejavnost in velike projekte, za vojsko, gradbeništvo, industrijo sistemov. Tveganja so izjemno velika, informacije pa počasne, odločanje je centralizirano, v odločanju in delovanju veljata preudarnost in odločnost.

Sholzova tipologija organizacijskih kultur

Za Sholzovo (Rozman in drugi 1993: 170-173; Škulj 1994: 52; Brown 1998: 73) tipologijo organizacijskih kultur so izhodišča tri dimenzije.

1. Prva dimenzija se nanaša na težišče organizacije h kontinuiteti. To je k stabilnosti ali k spremembam. Ta dimenzija oblikuje naslednje tipe kultur:
 - **Stabilna kultura** je kultura, ki je v osnovi introvertirana, orientirana navznoter in je usmerjena v preteklost. Kultura ne sprejema tveganja in se bori proti spremembam. Osnovni slogan te kulture je "ne izzivajmo".

- **Reaktivna kultura** je tudi orientirana navznoter. Usmerjena je na sedanost in sprejema minimalno tveganje in minimalne spremembe. Osnovni slogan te kulture je "prepustimo se dogodkom".
 - **Predvidljiva kultura** je deloma orientirana navznoter, deloma v okolje. Usmerjena je v sedanost. Sprejema običajna tveganja in postopne spremembe. Osnovni slogan te kulture je "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. Osnovni slogan te kulture je "smo tam, kjer je akcija".
 - **Kreativna kultura** je izrazito orientirana v okolje. Rada ima visoko stopnjo tveganja. Orientirana je v prihodnost. Postopno išče inovacije in stremi k spremembam. Osnovni slogan te kulture je "kreirajmo prihodnost".
2. Druga dimenzija se nanaša na notranje stanje organizacije, način oblačenja in reševanja problemov (interno inducirana kultura). Ta dimenzija oblikuje naslednje tipe kultur:
- **Produksijska kultura** se razvije tam, kjer proizvodni proces konstanten, z visoko standardiziranimi delovnimi postopki in z nizkimi strokovnimi zahtevami. Lastniške pravice in vpliv posameznika v organizaciji so šibke.
 - **Birokratska kultura**, se razvije tam, kjer je srednja stopnja rutinizacije. Srednja je tudi stopnja standardizacije in stopnja zahtevnih sposobnosti. Lastniške pravice izhajajo iz položaja v hierarhiji.
 - **Profesionalna kultura** je vezana na situacije, ki so tipične za nerutinske naloge. Nizka je stopnja standardizacije, vendar pa zaradi težavnosti zahteva visok strokovni kader in specialiste za posamezna področja. Uspeh je odvisen od kvalitete in tekmovalnosti ljudi. Lastniške pravice izhajajo iz sposobnosti, znanja posameznikov.
3. Tretja dimenzija se veže na odnose organizacije z okoljem in konsekvence določenega načina reševanja teh odnosov ter na probleme in tip ljudi, ki dominirajo v organizaciji (eksterno inducirana kultura). Ta dimenzija oblikuje naslednje tipe kultur:
- **Špekulacijska kultura** ustvarja okolje z visoko stopnjo tveganja in hitro povratno informacijo pri odločitvah in akciji. Takšno okolje zahteva ljudi, ki so pripravljeni sprejemati tveganje. Klima, ki jo ustvari, se imenuje "vse ali nič".

- **Poslovna kultura** je značilna za okolje, kjer je majhno tveganje in so hitre povratne informacije. Zasnovana je na timskem delu, visoki aktivnosti, veliko je akcije, pa tudi veselja 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.
- **Procesna kultura** se razvija 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. Njeni glavni značilnosti sta predvidljivost in kontinuiteta.

Toyohiro Konova tipologija organizacijskih kultur

Toyokiro Kono (Mihovec 1992: 18-19) je pri opredeljevanju tipologije kulture podjetja vzel za vodilo sposobnost pridobivanja novih idej, pretok informacij ter stopnjo prevzemanja tveganja.

- **Vitalna kultura.** Predstavniki te kulture dajejo poudarek inovacijam, imajo smisel za skupinsko delo, vrednote si delijo. Cilj podjetja je jasno postavljen in člani popolnoma razumejo pomen dela, ki ga opravljajo. Informacije se aktivno zbirajo iz okolja. Podjetje je tržno usmerjeno in ima dobre vertikalne in horizontalne komunikacije. Delavci so sposobni prevzeti tveganje. Socialne razlike med zaposlenimi in njihovimi predpostavljanimi so zelo majhne. Vitalna kultura teži k produciranju novih strategij, k njihovi obogatitvi in ima visoko storilnost.
- **Vitalna kultura, ki sledi močnemu vodji.** Vodja je navadno tudi ustanovitelj podjetja. Pomembne ideje prihajajo od ravnateljev. Dokler ravnatelj deluje dobro, ta tip kulture deluje dobro. Ko ravnateljstvo začne sprejemati napačne odločitve (ko se ravnateljstvo postara), 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. Zaposleni nočejo prevzemati nikakršnih tveganj. Ta kultura je prisotna v tradicionalnih podjetjih z bazično industrijo.
- **Stagnantna kultura.** Predstavniki stagnantne kulture ponavljajo stare vzorce obnašanja. Informacijska služba ni občutljiva za spremembe v okolju, usmerjena je navznoter. Predstavniki te kulture ne razvijajo novih idej. Ta tip kulture se pojavlja v podjetjih z monopolističnim trgom in v javnih službah.

- **Stagnantna kultura z močno avtoriteto.** V tej kulturi je ravnanje avtorsko, toda njihove odločitve so napačne. Zaposleni izgubljajo iniciativo, saj morajo izpolnjevati ukaze.

Veliko podjetij začne z vitalno kulturo, ki sledi močnemu vodji, potem pa spremeni svojo kulturo po tem vrstnem redu: 2-1-3-4-5. Da bi se izognili temu razporedu je potrebno "pomlajevanje" kulture podjetja.

Trompenaarsova tipologija organizacijskih kultur

Trompenaars (Trompenaars 2003: 30-33) pravi, da v vsakem podjetju najdemo različne oblike organizacijskih kultur, ki so značilne za posamezno skupino. Ena od kultur pa ponavadi v podjetju prevladuje. Določil in opisal je štiri tipe organizacijskih kultur.

- **Družinski model** Na splošno obstajata dve osi: egalitaristična os proti hierarhični osi ter formalna proti neformalni osi. Družina je splet neformalne in hierarhične osi. Neformalno pomeni, da ni vse kodificirano, da ni vse zapisano na papirju in da nimamo pogodb, imamo pa hierarhijo: npr. očeta. Družine imajo polno vizij in vrednot, ki pa niso nikjer zapisane. Družinski sistem je zasnovan na omrežjih. Ker poznaš ljudi, veš, kako se streže poslovnim stvarim. Družinsko kulturo sestavljajo mreže in danes naj bi bilo pomembno "vedeti kdo in ne kako" naj opravi nalogo. Upravlja se in vodi torej s pomočjo subjektivnih zadev in to je tako imenovana kultura, usmerjena v moč in vpliv. Ljudem omogočamo napredovanje, ker jih to motivira. Zelo pomembni so nazivi delovnega mesta in položaj v hierarhiji podjetja, ker temeljijo na moči in vplivu. V 95 % sveta opazimo model družine.
- **Vodena raketa** Kultura vodene rakete v ideologiji pomeni egalitarizem, vsakdo lahko pride na vrh. Vse skupaj je formalizirano, vse mora biti zapisano. Ljudje, ki živijo v kulturah vodenih raket, pogosto govorijo o strategiji. Upravlja se s pomočjo ciljev. Motiviranje ljudi v okviru vodenih raket deluje po sistemu nagrajevanja po doseženih rezultatih. Imaš nalogo, dosežeš dober rezultat in dobiš plačilo. To je sistem menedžerjev, katerih ideal je ogromno zaslužiti, s tem bodo zadovoljni delničarji za ostale - delavce jim je pa vseeno. Tudi v tej kulturi ljudem omogočamo napredovanje, ker jih to motivira. Za to pa so pomembni nazivi delovnega mesta in položaj v hierarhiji podjetja, ki so posledica opravljenih nalog. 95% vseh knjig o menedžmentu je zapisanih za kulturo vodene rakete, zajema pa jo zgolj 5 %.
- **Kultura Eifflovega stolpa** Kultura Eifflovega stolpa je zasnovana na strukturah podjetja. Najpomembnejše v podjetju je organigram podjetja

oziroma organizacijska shema podjetja. Vodenje in upravljanje poteka s pomočjo opisa del in nalog. Goji se spoštovanje do strokovnega znanja, naziv veliko pomeni. Vsi najvišji voditelji so nekoč bili strokovnjaki na določenem področju.

- **Kultura kot inkubator** V kulturi imenovani Inkubator sta združena egalitarizem in neformalnost, zasnovana pa je na organiziranem kaosu. V tem sistemu se vodi in upravlja s pomočjo strasti. Na koncu se vsi ljudje pritožujejo zaradi plač, ki jih imenujejo mesečna žalitev. Kljub temu so ljudje v teh podjetjih zadovoljni, ker se lahko česa naučijo in ker imajo radi svoje delo.

V podjetju so ponavadi prisotne vse opisane kulture. Kultura vodene rakete je verjetno bolj prisotna v prodaji in trženju, kultura Eiffelovega stolpa je bolj značilna za proizvodnjo, inkubatorska kultura pa je običajno del oddelka za raziskave in razvoj. V enem samem podjetju lahko obstajajo različne kulture. Vprašanje, ki se zastavlja na tej osnovi, je kako spraviti med seboj razlike med družino, usmerjeno na vpliv in moč, Eifflov stolp, ki so mu pomembne vloge, inkubator, osredotočen na posameznika, in kulturo vodene rakete, ki ne pozna nič drugega kot določeno nalogo.

Weinerjeva in Reimannova tipologija organizacijskih kultur

Po mnenju Y. Wernerja in B. Reimanna (Mirčeva 1993: 26-28) obstajajo štirje tipi kultur.

- **Podjetniška kultura** Značilna je za podjetja, ki imajo strogo hierarhijo, centralno vlogo pri odločanju pa ima vodstvo. Po oceni Wienerja in Reimanna je ta tip organizacijske kulture prisoten pri nastanku največ organizacij. V fazi nastanka potrebuje karizmatičnega vodjo, ki je utemeljitelj skupnih vrednot. Če je uspešen ima organizacija precej možnosti za uspeh v celoti. Toda organizacijska kultura in nadaljnje delovanje organizacije sta lahko precej nestabilna in tvegana, saj sta odvisna od posameznika. Grozi pa tudi tendenca, da se vrednote podjetniške kulture počasi spremenijo v šovinistično ali elitistično kulturo.
- **Šovinistična kultura.** Značilna je usmerjenost navznoter, težko tudi sprejema nove člane. Bistveno vlogo ima vodja, ki je vzpostavil osnovne vrednote. V ekstremnih primerih je šovinistična kultura podobna religioznemu kultu, za katerega sta značilni močna zvestoba in identifikacija z vrednotami karizmatičnega vodje. Ta tip kulture se zavzema za institucionalno prevlado na vseh področjih in skuša razviti enotno mišljenje, ki bo temeljilo na neranljivosti, samozaverovanosti in delovanju po ustreznih vzorcih.

- **Elitistična kultura.** Temelji na slepem verovanju nadrejenim. Ne gre za zaupanje enemu samemu vodji, ampak je to nek elitistični krog. Najpogostejše imajo organizacije z elitistično kulturo dolgo tradicijo z ustaljenimi predpostavkami in normami. Videz elitizma si poskušajo ustvariti na primer univerze, (ki skušajo pridobiti najboljše študente) podjetja, (ki proizvajajo že uveljavljene produkte) bolnišnice, (ki nudijo najboljše zdravstvene storitve) itd.
- **Strateška kultura.** Weiner in Reimann ugotavljata, da so najuspešnejše organizacije s strateško kulturo. Te so odprte do svojega okolja, imajo svojo tradicijo in pluralistično usmerjeno vodstvo. V takšnih organizacijah je poudarek na zaščiti identitete, razen tega pa se zelo uspešno prilagajajo spremembam v okolju. V tradicijo ukoreninjene vrednote, kot so kvaliteta, sodelovanje, učinek skupne obveznosti, zvestoba, so značilnosti strateške kulture podjetja. Za tip kulture prevladuje med japonskimi in amerškimi podjetji, kar na splošno razlagajo kot najpomembnejši dejavnik njihovega uspeha.

V tem poglavju smo dobili vpogled v organizacijsko kulturo. Med vsemi načini analiziranja kulture smo izpostavili tipologije. Posebej podrobno smo opisali Handijevo tipologijo organizacijskih kultur, saj jo bomo uporabili v naši nalogi.

Analiza organizacijske kulture sama sebi ni namen. Pomaga nam odkriti organizacijsko kulturo in področja, ki jih moramo spremeniti. Za to pa je potrebno poznavanje spreminjanja organizacijske kulture.

4 Spreminjanje organizacijske kulture

Analiza organizacijske kulture dobi pravi smisel takrat, ko se odločimo spreminjati kulturo, zato v tem poglavju podajamo še nekaj teorije o spreminjanju organizacijske kulture.

4.1 Spreminjanje organizacijske kulture

Organizacija, kot odprt sistem, je neprestano izpostavljena spremembam. Vzroki so številni: tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, v političnem sistemu, pojav novih konkurentov, novih materialov, večje inovacije, spremembe navad potrošnikov itd. Spremembe povzročajo dejavniki v organizaciji, na primer inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjave vodilnih kadrov, pomanjkanje kadrov itd. Še več je sprememb povzročenih iz okolja, lahko bližnjega ali tudi bolj oddaljenega. Potrebne spremembe so povezane z življenjskim ciklusom organizacije. Ko organizacija doseže svoj vrh in se začnejo procesi propadanja, mora začeti nov ciklus razvoja. Sreča se s podobnimi problemi kot na začetku predhodnega ciklusa, le da na novi kakovostni ravni. Spremembe so univerzalno dejstvo. Ne gre le za spremembe v posamezni organizaciji, ampak v vseh organizacijah in na vseh področjih. Vse spremembe niso dobrodošle in lahke. Nekatere so povzročene prostovoljno, na pobude znotraj organizacije, druge so bolj nasilne, povzročene s spremembami od drugod in se jim organizacija mora prilagajati. Spremembe lahko z vidika postopka spreminjanja delimo na rutinske in nerutinske (Možina in drugi 1994: 201)

1. **Rutinske spremembe** so pogoste, nanašajo se na manjše spremembe v obrazcih posameznikovega vedenja in ne povzročajo pomembnejših sprememb njegovega položaja. Za posameznika so manj pomembne in odpor proti spremembam je manjši. Kljub temu pa je nevarnost, da bo delo teklo po starem, velika. Takšne spremembe so predvsem problem komunikacij. Potrebno je zagotoviti tok informacij, da bodo zaposleni seznanjeni s pomembnostjo sprememb in z vsemi informacijami, ki jih želijo.
2. **Nerutinske spremembe** so enkratne, praviloma večjega pomena za organizacijo in za posameznika in lahko bistveno spremenijo položaj

posameznika v organizaciji. Takšne spremembe so večje reorganizacije, spreminjanje stila vodenja, lastninjenje organizacije, opuščanje novih programov itd. Pri zaposlenih povzročijo reakcije, ki se odvijajo po naslednjih stopnjah:

- Pri **zanikanju sprememb** mora menedžment poskrbeti, da so informacije popolne in utemeljene. Ljudi pustimo nekaj časa, da se s spremembo sprijaznijo.
- Ljudje se **jezijo** nad vzroki sprememb. Najbolje je, da jim damo prav in jim jezo usmerjamo k resničnim vzrokom za spremembe.
- Naslednja faza je **pogajanje**, ko vsak posameznik poskuša z različnimi menjavami čim več iztržiti zase.
- **Depresija** je začetek sprejemanja sprememb. Učinkovito je rahlo terapevtsko delovanje vodstva, če pokaže tudi nekaj razumevanja ob težavah, ki jih imajo zaposleni.
- V fazi **sprejemanje sprememb** zaposleni začenjajo delati po novem. Počasi se začnejo zavedati prednosti novega, na to pristanejo, ga sprejmejo. V primeru, da se izkaže kot neuspešno, pa grozi nevarnost, da se bodo vrnili k obrazcem obnašanja pred uvajanjem sprememb.

4.1.1 Modeli spreminjanja organizacijske kulture

Kežžarjev model spreminjanja organizacijske kulture

Kežžar (Kežžar 1980: 287) opisuje spremembe kot proces, na katerega se je treba posebej pripraviti. Čas ima pri tem osrednji pomen. Precej časa navadno porabimo, da se zavemo novo nastale situacije in se nato soočimo z operativnimi težavami uvajanja novega v organizacijo. Precej časa pa poteče tudi za izdelavo načrta uvajanja sprememb kakor tudi za njegovo izpeljavo. Tak načrt mora biti izdelan v luči specifične zgodovine organizacije, sedanjih okoliščin in prihodnjih možnosti organizacije. Ko je načrt sprejet, spremembe ne sledijo same po sebi. Uspeh je odvisen od možnosti spreminjanja ustaljenih stališč in navad mnogih skupin in posameznikov v organizaciji. To, da ljudje osvojijo nove vloge, spremenijo svoje delovne navade in stališča ter prevzamejo nove, pa vzame veliko časa.

Gagliardijev model spreminjanja organizacijske kulture

Proces nastanka in pomembno vlogo, ki jo ima pri tem vodstvo v organizaciji, je *P. Gagliardi* (Schein 1987, 317) razdelil v štiri razvojne stopnje.

- **Na prvi stopnji** (čas nastanka organizacije) vodstvo zavestno formira neko vizijo in definira cilje in naloge, ki naj bi jih imeli zaposleni v organizaciji. Zamisli nastanejo na podlagi izobrazbe in izkušenj vodilnih, pa tudi poznavanja obstoječih okoliščin. Na tej stopnji ni velike enotnosti med zaposlenimi glede ciljev in sredstev za realizacijo zamisli. Zato je zelo pomembna direktna kontrola, ki usmeri zaposlene v zaželeno smer. Direktno kontrolo vodstva v tem smislu Gagliardi imenuje “interkulturno intervencijo”.
- **Na drugi stopnji** prihaja do doseganja prvih rezultatov. Takrat se člani prepričajo v upravičenost idej vodilnih in pričenjajo podpirati njihove akcije. Počasi jih sprejmejo kot prakso. Če se ideje izkažejo kot neuspešne, pa je to priložnost, da vodstvo ponudi novo možnost, sicer pride do vračanja na stare obrazce.
- **Na tretji stopnji**, ko člani organizacije ugotovijo, da organizacija zaželenih rezultatov tudi nadalje uspešno dosega, ne posvečajo več toliko pozornosti samim rezultatom, temveč se identificirajo z njihovimi vzroki. Vzroki tako postanejo del organizacijske ideologije.
- **Na četrti, končni stopnji** postajajo vrednote, zdaj nedvomno prisotne med vsemi člani organizacije, del običajnega in skoraj nezavednega. Avtomatično usmerjajo obnašanje in postajajo osnovne predpostavke. Nov način delovanja se že tako spremeni v vrednoto, da se člani novosti niti ne zavedajo več.

Robbinsov model spreminjanja organizacijske kulture

Robbins (Vila 1994: 394-395) podaja nasvete v zvezi s spremembo organizacijske kulture.

- Najprej je treba izdelati analizo opisa današnje situacije in na tem področju ugotoviti katere razlike se pojavljajo med zaželenim in obstoječim stanjem.
- Nato se izdelava plan, katere akcije je potrebno izpeljati v skladu z zaželenimi spremembami.
- Osebjem se pokažejo nevarnosti, ki so že ali pa še bodo ovira pri napredku, ali celo obstoju, podjetja.

- Nato je treba izvršiti reorganizacijo podjetja s spremembo organizacijske strukture podjetja. Nastale bodo spremembe v nekaterih organizacijskih procesih, kar pa bo pripeljalo do drugačnih odnosov, komunikacij in celotnega obnašanja.
- Izpeljati je potrebno pomembne rotacije osebja, ki se lahko izvršijo samo na vodilnih položajih, lahko pa se zahtevajo tudi na nižjih položajih in delovnih mestih.
- Potrebno je spremeniti simbole, običaje, ceremonije in podobno.
- Na položaje je treba promovirati tiste ljudi, ki kažejo naklonjenost do novih vrednot in norm obnašanja in jih sprejmejo iz prepričanja.
- Horizontalno in vertikalno je treba formirati skozi organizacijsko strukturo nekakšne diskusijske skupine. V njih se razpravlja o novem načinu poslovanja, novem stilu vodenja itd.

Kotterjev in Cohenov model spreminjanja organizacijske kulture

Kotter in Cohen (Kotter in Cohen 2003: 12-15) podajata osem faz uspešnih velikopoteznih sprememb. Pravita, da je za razumevanje tega, zakaj nekatere organizacije s polnimi jadrji plujejo v prihodnost uspešneje od drugih, potrebno najprej razumeti potek učinkovitih prizadevanj za velikopotezne spremembe. V skoraj vseh primerih gre za potek, za niz osmih korakov, ki jih dobro obvlada le malo ljudi. Ti koraki so:

- Prvi korak je **ustvarjanje občutka nujnosti**. Naj gre za vrh velikega podjetja ali za majhne skupine na dnu nepridobitne organizacije - najuspešnejši uvajalci sprememb svoje delo začnejo tako, da med pravimi ljudmi ustvarijo občutek nujnosti. V majhnih organizacijah bo pravih ljudi prej 100 kot pet, v velikih pa prej 1000 kot 50. Ljudje začnejo drug drugemu pripovedovati: Dajmo, stvari je treba spremeniti
- Drugi korak je **sestava vodilnega tima**. Ko se razvije nujnost, uspešnejši pobudniki sprememb zberejo vodilni tim, ki ima zaupanje, veščine, zveze, ugled in formalna pooblastila, potrebna za vodenje sprememb. Ta skupina se nauči delovati kot vsi dobri timi, se pravi z vzajemnim zaupanjem in čustveno predanostjo. Torej ustvari se skupina, ki je dovolj močna za vodenje velikih sprememb in začne dobro delati.
- Tretji korak je **prva vizija**. V najboljših primerih vodilni tim ustvari razmere, jasne, preproste, povzdigujoče vizije in strategije. V manj uspešnih primerih nastanejo le podrobni načrti in proračuni. V neuspešnih

primerih so strategije pogosto prepočasne za svet, ki se vrti čedalje hitreje. Torej pravilno je, da vodilni tim razvije pravo vizijo in strategijo za spremembe.

- Četrty korak je **sporočanje**, da ljudi navdušimo. Ta korak pomeni sporočanje vizije in strategij - preprosto, občuteno sporočilo, ki se pošilja na mnogo načinov. Cilj je doseči razumevanje, razviti globoko predanost in sprostiti več energije v kritični masi ljudi. Pri tem so dejanja pogosto pomembnejša od besed. Simboli so zelo zgovorni. Ljudje se začnejo navduševati za spremembe, kar se zrcali v njihovem vedenju.
- Peti korak je **pooblaščenje**. V najuspešnejših primerih se pojavi velika mera pooblastil. Ključne ovire, ki ljudem preprečujejo uresničevanje vizije, so s tem odpravljene. Vodje sprememb se osredotočijo na neustrezne situacije, na šefe, ki jemljejo pooblastila ter na pomanjkanje samozavesti pri ljudeh. Več ljudi začuti sposobnost, da se lahko lotijo uresničevanja vizije in se ga tudi resnično lotijo.
- Šesti korak je **doseganje kratkoročnih uspehov**. Pri velikih uspehih ljudje s pooblastili uresničujejo vizijo in so deležni pomoči za doseganje kratkoročnih uspehov. Uspehi so bistvenega pomena. Zagotavljajo verodostojnost, vire in zagon za skupna prizadevanja. Brez dobro vodenega procesa, skrbne izbire začetnih projektov in dovolj hitrih uspehov lahko ciniki zadušijo vsa prizadevanja. Zagon se krepi, ko ljudje poskušajo uresničiti vizijo, in čedalje manj se jih upira spremembam.
- Sedmi korak je **ne odnehajte**. V najuspešnejših primerih vodje sprememb ne odnehajo. Po prvih uspehih se zagon okrepi. Zgodnje spremembe se utrdijo. Ljudje modro izberejo naslednjo nalogo, ki jo morajo opraviti, potem pa ustvarijo val za valom sprememb, dokler vizija ne postane stvarnost.
- Osmi korak je **utrjevanje sprememb**. V najboljših primerih vodje sprememb po vsej organizaciji utrdijo spremembe, tako da negujejo novo kulturo. Nova kultura (skupinske vedenjske norme in skupne vrednote) se razvija z doslednim uspešnim ukrepanjem v zadostnem časovnem obdobju. Pri tem so zelo pomembni ustrezna podpora, spretni novi pristopi k zaposlovanju in dogodki, ki zajamejo čustva. Novo, zmagovito vedenje se nadaljuje kljub pritisku tradicije, menjavanju vodij sprememb itd.

Uspešni vodje sprememb v delu procesa prepoznajo problem ali rešitev problema (Kotter in Cohen 2003: 18, 150-151). Potem to ljudem pokažejo na čim bolj konkretne načine. Vodje sprememb dosežejo pomembne poudarke na način,

ki prebudi čustva in poskrbijo, da so čimbolj privlačni. Vodje sprememb ljudem pokažejo resnico z najrazličnejšimi ustvarjalnimi živimi predstavitevami in dogodki. Zagotovijo, da so rezultati opaženi.

Temeljni vzorec povezan z uspešno spremembo:

- **Videti:** Ljudje v določeni fazi procesa sprememb naletijo na težavo: preveč njihovih sodelavcev je samovšečnih, nihče ne razvija razumne strategije, preveč jih odneha, še preden je strategija uresničena. Potem ustvarijo dramatične, opazne, privlačne situacije, ki pomagajo urediti problem ali njegovo rešitev.
- **Čutiti:** Vizualizacije prebudijo čustva, ob pomoči katerih je lažje doseči koristne spremembe, ali sprostijo moteča čustva. Občutek za nujnost, optimizem ali zaupanje se lahko okrepi. Jeza, samovšečnost ali strah se lahko zmanjšajo.
- **Spremeniti:** Nova čustva spremenijo ali okrepijo novo vedenje, ki se včasih precej razlikuje od starega. Ljudje ravnaajo z občutno manj samovšečnosti, potem pa se veliko bolj potrudijo, da bi dobro vizijo pretvorili v stvarnost. Ne ustavijo se, dokler delo ni opravljeno, čeprav je pot videti dolga.

Organizacijska kultura se začne razvijati od ustanovitve organizacije dalje. Njeni zaposleni prinesejo v organizacijo svoje vrednote in mišljenja, ki se oblikujejo v skupno prepričanje, rituale, verovanja in način komuniciranja. Kultura v organizaciji predstavlja kontinuiteto, ki živi dlje od generacije svojih ustanoviteljev. Vendar organizacijska kultura ni statičen pojav. Nastala je zaradi medsebojnega vplivanja zaposlenih v organizaciji in medsebojno vplivanje jo tudi spreminja. Kultura organizacije ima medsebojni vpliv tudi z dobavitelji, partnerji in okolico. Nanjo pa zelo vpliva tudi dotok novih ljudi, ki imajo drugačna prepričanja in način obnašanja.

Komunikacija v podjetju je najpomembnejši dejavnik, ki organizacijo oblikuje in pa seveda tudi spreminja. Način komuniciranja pa lahko spremenimo s pomočjo kadrovskih sprememb, prerazporejanja zaposlenih, s strukturno spremembo organizacije, s spremembo tehnologij komunikacije ter z neposrednim vplivanjem na stališča zaposlenih.

S tem poglavjem smo spoznali teorijo o spremembah organizacije kulture. V nadaljevanju sledi analiza organizacijske kulture v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Izvedli jo bomo s pomočjo Handijevega vprašalnika (glej prilogo A), ki določa štiri tipe kultur: Kulturo moči, Kulturo vloge, Kulturo naloge in Kulturo osebnosti.

5 Analiza organizacijske kulture na ZZZS po Handiju

V tem poglavju je predstavljena metodologija analize organizacijske kulture na ZZZS z opisom vzorca anketirancev, vprašalnika, poteka anketiranja ter opisom podatkov za analizo. Rezultati analize organizacijske kulture so predstavljeni glede dejanskega in želenega stanja na ZZZS, glede na skupine zaposlenih v podjetju ter glede na zadovoljstvo zaposlenih na ZZZS. Na koncu je dodana analiza sprememb na zavodu.

5.1 Predstavitev metodologije

Anketo o organizacijski kulturi s pomočjo Handijevega vprašalnika (vir: Handy 1977: 206-210) smo izvedli na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije v Ljubljani. Leta 2002, ko smo izvedli anketo, je bilo na Zavodu za zdravstveno zavarovanje zaposlenih okoli 900 ljudi. To število zajema 45 izpostav, Področno enoto Informacijski center ter Direkcijo. V teoretičnem delu naloge smo opisali ZZZS (glej poglavje 2.2) z natančnim opisom posameznih enot Direkcije ter Področne enote Informacijski center, saj smo se z razpošiljanjem anket omejili na ti dve enoti. Ob izvedbi ankete je bilo na obeh področnih enotah zaposlenih 173 ljudi, od tega 81 v Področni enoti Informacijski center in 92 na Direkciji.

5.1.1 Opis vzorca anketirancev

Anketni vprašalnik je poimenski, tako smo lahko podatke o spolu anketirancev in podatke o tem, v kateri enoti so anketirani zaposleni, naknadno dodali sami. Vse ostale podatke o anketirancih pa smo pridobili s pomočjo štirih dodatnih vprašanj (glej sliko 5.1), po katerih smo spraševali v anketi.

Vseh prejetih veljavnih odgovorov je bilo 90 oziroma 52% zaposlenih v dveh enotah. Od tega je anketo rešilo 38 zaposlenih v Področni enoti Informacijski center in 52 iz Direkcije. Glede na spol, je anketo rešilo 42 moških in 48 žensk. Glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih zajema vzorec 3 ankete z osnovno šolsko izobrazbo anketiranca, 19 anket s srednjo stopnjo izobrazbe, 5 z višjo stopnjo izo-

1. Stopnja izobrazbe:

2. Koliko časa ste zaposleni na ZZZS?

3. Položaj v podjetju:

4. Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom oziroma z napredovanjem v organizaciji?

Slika 5.1 – Vprašanja, na katera so poleg anketnih vprašanj odgovarjali zaposleni na ZZZS.

brazbe, 6 z visoko strokovno šolo, 48 z univerzitetno izobrazbo in 9 rešenih anket katerih anketiranci imajo magisterij ali doktorat. Glede na dobo zaposlenosti na ZZZS je anketo izpolnilo 49 ljudi, ki so zaposleni od 1-5 let, 20 zaposlenih od 7-10 let, 4 zaposleni od 11-15 let, 8 zaposlenih od 16-20 let, 4 zaposleni od 21-25 let ter 5 anketirancev, ki so na ZZZS zaposleni nad 25 let. Glede na položaj v podjetju je rešilo anketo 17 operaterjev, 51 ljudi, ki so samostojni strokovni kader, 10 operativnih vodij in 12 višjih ali srednjih menedžerjev.

5.1.2 Opis vprašalnika

Anketo smo povzeli po Handiju, jo priredili in prevedli v slovenski jezik. Zajema 15 vprašanj/trditve (glej prilogo A), ki obsegajo področja, za katere je Handy menil, da so pomembna za opredelitev organizacijske kulture. Vsaki trditvi sledijo 4 možni odgovori. Z njimi je Handy definiral štiri različne tipe kultur:

- Kulturo moči,
- Kulturo vloge,
- Kulturo naloge in
- Kulturo osebnosti.

Ugotovil je namreč, da obstajajo štiri tipične kulture. Zelo malo je podjetij, ki imajo izražen samo en tip kulture. Kulture se v podjetjih prepletajo, a ena od kultur ponavadi prevladuje.

Vprašanja/trditve, ki po Handiju opredeljujejo kulturo so:

1. Dober nadrejeni je:

2. Dober podrejeni je:
3. Za dobrega člana organizacije je (so) najpomembnejše/a:
4. Ljudje, ki največ prispevajo za organizacijo so tisti, ki so:
5. Organizacija ravna s posameznikom:
6. Delavce se kontrolira in na njih vpliva:
7. Določena oseba je upravičena, da kontrolira dejavnost drugih:
8. Osnova za nalaganje dela drugim je (so):
9. Delovne naloge opravimo zaradi:
10. Ljudje delajo skupaj:
11. Tekmovanje:
12. Konflikti/e v naši organizaciji:
13. Odločitve v zvezi z neposrednim izvrševanjem dela:
14. Primerna struktura kontrole in komunikacij:
15. Okolje, s katerim se organizacija srečuje, je:

Trditve lahko smiselno razporedimo v pet sklopov

Prvi, najobsežnejši sklop trditvev zajema *področje zaposlenih v organizaciji*. Določa karakteristike nadrejenih in podrejenih, naloge, ki so pomembne za dobrega člana organizacije, kakšni so ljudje, ki največ prispevajo k organizaciji ter kako se organizacija obnaša do zaposlenih. Temu področju je namenjenih prvih pet vprašanj. Nadrejenega v trditvah opisuje kot odločnega in neomajnega, kot natančnega, neosebnega in formalnega, kot delavca, ki skrbi za izvršitev nalog ali kot delavca, ki ga najbolj zanimajo osebne potrebe. Podrejenega opisuje kot ustrezljivega in delavnega, kot zanesljivega in ubogljivega, kot motiviranega za delo in izumiteljskega ali kot delavca, ki skrbi za svoj in sodelavčev razvoj. Dobrega člana organizacije opredeli kot člana, ki se poistoveti z nadrejenimi, kot izvršilca vloge, ki jo ima v organizaciji, kot delavca, ki izvaja naloge določene s strani organizacije ter kot delavca, ki skrbi za svoje osebne potrebe. Delavec, ki največ prispeva k organizaciji je iznajdljiv in tekmovalen, je odgovoren in vesten, je strokovno usposobljen in učinkovit ali pa ima posluš za osebni razvoj ljudi. Organizacijo pa opisuje kot ustanovo, ki od zaposlenih pričakuje, da so vedno na razpolago nadrejenim, da je čas zaposlenih na razpolago potrebam podjetja, da

zaposleni namenijo svoj čas in sposobnosti ustanovi ali da so zaposleni obravnavani kot enkratne in pomembne osebe s svojimi zahtevami in pravicami.

Drugi sklop vprašanj določa *kontrola dela v podjetju*. Ocenjuje kako se delavce kontrolira, s čim se na njih vpliva in kdo izvaja kontrolo v podjetju. Po tem področju sprašujeta 6. in 7. vprašanje. Na delavce se vpliva in se jih kontrolira s pomočjo nagrad in kazni, s politično močjo, ki nagrajuje storilnost, z razgovori, ki motivirajo delavca za doseg ciljev podjetja, ali z zadovoljtvijo osebnih potreb zaposlenih. Kontrolo dela nad sodelavcem lahko izvaja oseba, ki ima v podjetju oblast, oseba, ki ima po opisu del in nalog odgovornost kontrole, oseba, ki ima največ znanja, ali oseba, ki jo za kontrolo določijo sodelavci.

Tretji sklop opisuje *delovne naloge zaposlenih*, kaj je osnova za delitev nalog, kaj nas spodbuja k delu ter ali delamo v skupini ali individualno. Temu področju so namenjena 8., 9., 10. in 11. vprašanje. Naloge zaposlenim dodeljujejo tisti, ki imajo oblast, ali tisti, ki imajo formalno zadolžitev za dodelitev naloge, ali dodeljujejo naloge delavci na osnovi znanja, ali pa na osnovi osebnih želja in potreb posameznikov. Delovne naloge zaposleni opravijo zaradi avtoritete nadrejenih, zaradi spoštovanja obveznosti, zaradi zadovoljstva ob dobro opravljeni nalogi, ali pa zaradi zadovoljstva v delu samem. Skupinsko delo je zahteva nadrejenih, lahko je formalna zahteva podjetja, lahko je potreba za izvedbo nalog, ali pa je plod osebnega zadovoljstva. S tekmovanjem v podjetju pridobivajo zaposleni moč, tekmovanje je potrebno za formalno napredovanje, je nujno za kvaliteto opravljenih nalog, ali pa je potrebno za uveljavljanje lastnih potreb.

Četrty sklop opisuje *način komuniciranja v organizaciji*, kako rešujemo konflikte in kdo sprejema odločitve o delu v organizaciji in kakšne so poti komunikacij v organizaciji, ki določajo naloge in kontrolo. To vprašanje opredeljujejo vprašanja 12, 13 in 14. Konflikte v organizaciji vedno rešujejo nadrejeni, lahko konflikte rešujejo na osnovi pravil in postopkov, ali s pogovorom o pomembnih vprašanjih v zvezi z delom, ali pa s pogovorom na osnovi potreb in vrednot zaposlenih vključenih v spor. Odločitve o delu sprejemajo ljudje najvišje v hierarhiji, ali ljudje, ki imajo za to pooblastila, ali ljudje z največ znanja, ali pa ljudje, ki bodo čutili posledice odločitev. Komunikacijske poti potekajo po hierarhični piramidi - ukazi navzdol in informacije navzgor, komunikacijske poti potekajo po funkcijskih piramidah - ukazi od vrha navzdol in informacije po funkcijski poti navzgor, ali pa je izvor komunikacijskih poti v centru, kjer se delo opravlja, ali pa potekajo komunikacijske poti med delavci na osnovi dela, učenja, pomoči in vrednot zaposlenih.

Peti sklop opisuje *okolje, s katerim organizacija sodeluje*. Določa ga zadnje, 15. vprašanje. Okolje, ki organizacijo obkroža je lahko tekmovalni prostor, lahko je urejen sistem določen s pravili, okolje je lahko kompleks nedefiniranih odnosov, ki jih organizacija uredi s svojo organiziranostjo, ali pa je okolje množica možnosti in priložnosti, ki jih zaposleni izkoristijo za svoje samouresničevanje.

5.1.3 Potek anketiranja

Vsa obvestila ter vabilo za izpolnitev ankete smo poslali po elektronski pošti. Tovrstno komuniciranje je zelo uveljavljeno na ZZZS.

Vabilo, ki je pozivalo k reševanju ankete, se je glasilo:

Spoštovani, bivše sodelavke in sodelavci!

Sem Breda Ambrož Medič. Končujem magistrski študij na Fakulteti za družbene vede. Za zaključno nalogo sem izbrala zanimivo temo, ki vključuje dve kratki anketi. Prva anketa ocenjuje organizacijsko kulturo, druga pa določa socialno, neformalno omrežje. Za izvedbo ankete je dal dovoljenje generalni direktor ZZZS gospod Franc Košir.

Anketa je pripravljena elektronsko in se rešuje preko Interneta. Vsem vam **sem po elektronski pošti poslala geslo** za vstop do vprašalnika, s čemer bo zagotovljena zasebnost vseh vnesenih podatkov. Podatki bodo tajni in uporabljeni izključno za znanstvene namene. V rezultatih analize ne bom operirala z nikakršnimi razpoznavnimi oznakami posameznikov.

Prosim, če s pomočjo vašega gesla rešite anketo. Več informacij o anketi ter anketni vprašalnik z navodili za reševanje, so na spletni strani:

<http://LKN-PC6.FE.UNI-LJ.SI/Breda>

Nalogo bom lahko uspešno zaključila le z vašo pomočjo oz. če se boste odzvali prošnji in čimbolj natančno odgovorili na zastavljena vprašanja. Anketa vam predvidoma ne bo vzela več kot 20 minut časa. Vsem se za rešeno anketo prav lepo zahvaljujem. Najlepša hvala!

Lep pozdrav,
Breda Ambrož Medič

Izvedbo ankete je odobrilo in podprlo tudi vodstvo zavoda, tako je pomočnik generalnega direktorja za stike z javnostmi naprosil zaposlene za sodelovanje pri anketi v čim večjem številu. Tudi ta dopis je bil poslan preko elektronske pošte. Takratni svetovalec generalnega direktorja za stike z javnostmi, g. Boris Kramberger je napisal:

Spoštovane kolegice in kolegi,

Na vodstvo Zavoda se je s prošnjo po sodelovanju obrnila naša nekdanja sodelavka ga. Breda Ambrož Medič. Kot podiplomska študentka Fakultete za družbene vede - usmeritve "Menedžment neprofitnih organizacij" pristopa k izvedbi posebne raziskave, katere namen je proučiti povezanost, vlogo in vpliv neformalnega socialnega omrežja na organizacijsko kulturo Zavoda. Raziskava temelji na anketnem vprašalniku, ki naj bi zajel zaposlene na Direkciji in IC-a ZZZS.

Glede na predstavljene cilje in vsebino raziskave sta generalni direktor oziroma kolegij direkcije predlog podprla. Še posebej zaradi dejstva, da bodo rezultati te raziskave lahko služili primerjalni analizi s podatki oziroma raziskavami zbranimi v projektu Poslovna odličnost. Zato priporočam sodelovanje vseh zaposlenih v okviru Direkcije in IC-a. Končna odločitev o sodelovanju pa je vaša oziroma prostovoljna.

V zvezi z izvedbo ankete je pomembno naslednje:

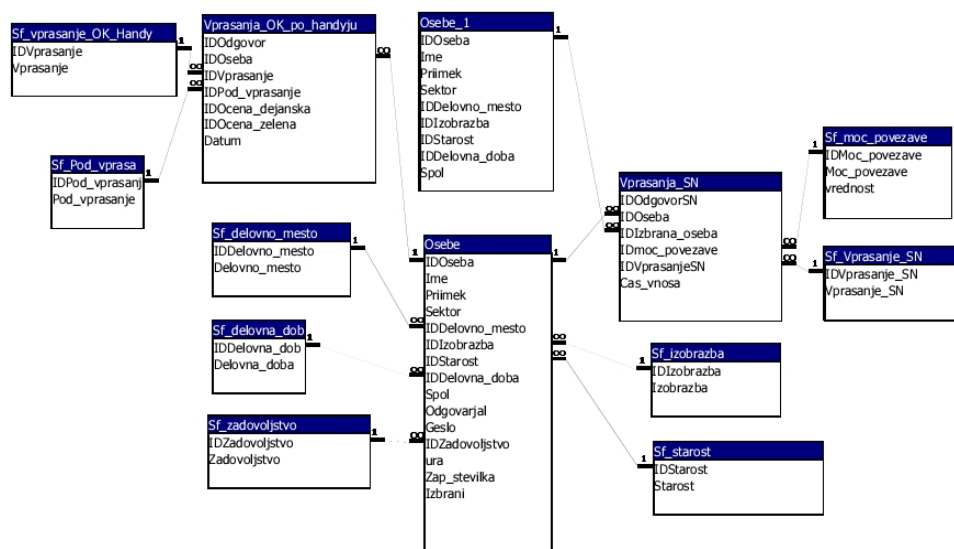
- anketa se izvaja prek e-maila, kar pomeni da boste prejeli anketo na vaš elektronski naslov
- nosilka raziskave zagotavlja zasebnost in tajnost podatkov, ki bodo v agregirani anonimni obliki (brez razpoznavnih oznak ali navedb posameznikov) namenjeni izključno v strokovne namene in cilje raziskave
- nosilka naj bi začela z raziskavo oziroma pošiljanjem ankete od 3.4.2002 dalje. Zaključek raziskave (rok za vrnitev anket) pa je petek, 12.4.2002.

Za vsa vprašanja in podrobnejša pojasnila vam bo nosilka, Breda Ambrož Meden v tem času (3.4. - 12.4.) osebno na voljo.

Lep pozdrav,

Boris Kramberger

Zaradi lažje izvedbe ankete in da se izognemo napakam pri zbiranju rezultatov, smo se odločili za izvedbo ankete preko interneta. Pripravili smo spletno stran z naslovom <http://LKN-PC6.FE.UNI-LJ.SI/Breda>. Anketa je bila dostopna vsem povabljenim anketirancem na spletnem strežniku. Ta je bil sestavljen iz internetnega informacijskega strežnika (MS IIS 5.0). Baza podatkov je bila narejena v MS Accessu 2000. Strani, ki so jih videli anketiranci so bile izdelane s programom MS Front Page. Vprašanja so bila shranjena v podatkovni bazi, v njej so bili vpisani tudi vsi ostali potrebni podatki o zaposlenih (glej sliko 5.2). Dostop do vprašalnika je bil mogoč le z vnosom šifre, ki jo je anketiranec prejel osebno. Bila je pet mestna iz treh črk in dveh števil. S tem smo zagotovili zasebnost anketirancev. Odgovori so se neposredno shranjevali v podatkovni bazi na strežniku. Baza zaradi varnosti ni bila dostopna preko interneta.



Slika 5.2 – Shematski prikaz strukture baze v MS Accessu z vsemi povezavami med tabelami.

Ko je anketiranec odprl internetno stran, se je pojavila naslovna spletna stran ankete (glej sliko 5.3).

Anketiranec se je lahko na naslovni strani seznanil z anketo, prebral izjavo o anonimnosti, ter po želji odprl stran z življenjepisom Brede Ambrož Medič, odprl dopis Svetovalca za stike z javnostmi g. Borisa Krambergerja ali odprl spletni naslov izvajalke ankete z namenom pošiljanja elektronske pošte. Po pritisku na gumb: Izpolnjevanje ankete, se je odprlo okno, ki je zahtevalo geslo anketiranca (glej sliko 5.4).

Sledila so pregledna in s slikami opremljena navodila o reševanju ankete o organizacijski kulturi s primerom pravilno in napačno rešenega odgovora (glej sliko 5.5).

Lepo Pozdravljeni!



Sem Breda Ambrož Medić, še nedavno zaposlena na direkciji ZZZS. V študijskem letu 2001/2002 sem vpisala absolventski staž na magistrskem študiju: »Menedžment neprofitnih organizacij« na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

Sedaj pripravljam magistrsko nalogo, v kateri bom poskušala dokazati, da obstaja povezava med organizacijsko kulturo in socialnim omrežjem.

Za ciljno skupino anketiranih je izbrana direkcija ZZZS in IC ZZZS, o čemer vas je v dopisu že obvestil Svetovalec generalnega direktorja za stike z javnostjo g. Boris Kramberger.

Za vsa morebitna vprašanja sem dosegljiva na e-mail naslovu:
breda.ambroz@guest.arnes.si



Izjava!

Anketni vprašalnik je zastavljen elektronsko. Po e-pošti ste dobili svoje osebno geslo, s katerim je zagotovljena zasebnost vseh vnesenih podatkov. Podatki so tajni, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za znanstvene namene. V rezultatih analize ne bom operirala z nikakršnimi razpoznavnimi oznakami posameznikov.

Izpolnjevanje ankete pričnete tako, da pritisnete na spodnji gumbek.

(SAMO UPORABNIKI Microsoft brskalnika IE)

Izpolnjevanje ankete pričnete tako, da pritisnete na spodnji gumbek.

(SAMO UPORABNIKI Netscape brskalnika)

Slika 5.3 – Naslovna spletna stran ankete

Prosimo, da v prazno polje vtipkate geslo, ki ste ga dobili po elektronski pošti.

Prijava v sistem

Geslo:

Slika 5.4 – Z osebnim geslom se prijavite v sistem za reševanje ankete preko spletnih strani.

Navodila za izpolnjevanje ankete o organizacijski kulturi

Anketa je sestavljena iz 15 vprašanj. Vsako vprašanje ima pripravljene štiri (4) odgovore, ki jih razvrstite dvakrat:

1. Levo od zapisanih odgovorov razvrstite ocene glede na trenutno stanje v Zavodu.
2. Na desni strani pa razvrstite ocene glede na to, kakšno stanje bi si želeli v prihodnosti.

Postopek:

Nabor ocen 1,2,3 in 4 razvrstite med navedene odgovore. Vsako od vrednosti morate uporabiti le enkrat. To pomeni, da dva odgovora pri istem vprašanju ne moreta imeti enake ocene. (Glej spodaj pravilno rešen primer.)

- odgovoru, ki po vašem mnenju najbolj ustreza dejanskemu stanju oziroma vašemu želenemu stanju v podjetju, dajte oceno 4,
- odgovoru, ki malo manj ustreza dajte oceno 3,
- odgovoru, ki zelo malo ustreza dajte oceno 2,
- odgovoru, ki najmanj ustreza, dajte oceno 1.

Primer pravilno rešenega odgovora:

Primeri NEpravilno rešenih odgovorov:

- levo (ocena sedanjega stanja) sta prva dva odgovora ocenjena z isto oceno
- desno (želeno stanje) pri zadnjem odgovoru manjka ocena

Program vas bo sproti opozarjal na vaše morebitne napake!

Nadaljuj

Slika 5.5 – Natančna in s slikami opremljena navodila o reševanju ankete o organizacijski kulturi. Dodan je primer nepravilno rešenega vprašanja.

Prišlo je do napake!

Napake pri odgovorih na levi strani:	Napake pri odgovorih na desni strani:
Vsi odgovori na levi strani se morajo razlikovati.	Odgovor 4 je ostal neocenjen. Vsi odgovori na desni strani se morajo razlikovati.

[Oglejte si pravilno rešen primer:](#)

**VSAKO VREDNOST UPORABI LE ENKRAT!
VSAK ODGOVOR MORA IMETI OCENO!**

Prosimo, da popravite svojo odločitev! Za ponovni vnos odgovora pritisnite tipko.

Nadaljuj

Slika 5.6 – Ob storjeni napaki pri reševanju ankete se je pojavila slika z natančnim opisom storjene napake. Ponovno se je pojavil opis s sliko pravilno rešenega vprašanja.

Kadar je anketiranec ob reševanju naredil napako (glej sliko 5.6), je to program zaznal, ter zavrnil nadaljnje reševanje ankete. Pojavilo se je obvestilo, ki mu je natančno povedalo, kje je storil napako. Dodana je bila tudi slika s pravilno rešenim odgovorom.

Trditve je anketiranec v anketi razvrstil po vrednosti od 1 do 4. Štiri pomeni, da označena trditev najbolj ustreza situaciji v organizaciji, 3 pomeni, da je trditev druga po vrsti, 2 pomeni, da trditev skoraj ne drži, ocena odgovora z 1 pa pomeni, da ta trditev najmanj ustreza vprašanju o ZZZS. Tako je anketiranec razvrstil po štiri dana vprašanja za vseh petnajst odgovorov.

Ob zaključku anketnih vprašanj so bila dodana še vprašanja o stopnji izobrazbe, času zaposlenosti na ZZZS, o položaju v podjetju ter kako je anketiranec zadovoljen s položajem v podjetju oziroma z napredovanjem (glej sliko 5.1). Ko je izpolnil še ta vprašanja, se je izpisala zahvala izvajalke ankete (glej sliko 5.7).

Kljub natančnim navodilom, pa so lahko anketiranci stopili v stik z izvajalko ankete preko telefona ali njenega internetnega naslova. Sproti je odgovarjala na zastavljena vprašanja oz. poskušala upoštevati anketirančeve želje in predloge.

Najlepša hvala za vaš trud!

Breda Ambrož Medič

Slika 5.7 – Ob zaključku vprašanj se je na zaslonu pokazal napis z zahvalo za reševanje ankete.

5.1.4 Priprava podatkov

V anketi prvi odgovor pod vprašanjem opisuje Kulturo moči, drugi odgovor opisuje Kulturo vloge, tretji opisuje Kulturo naloge, četrti pa Kulturo osebnosti. Poleg tega, da anketiranec izbira vprašanja o stanju v podjetju, se mora za vsako vprašanje opredeliti tudi glede želja. To pomeni, da iste odgovore za vseh 15 vprašanj razvrsti tudi glede na to, kakšno kulturo bi želel imeti v podjetju. Tudi tokrat odgovore razvrsti od 1 do 4, pri čemer večje število pomeni večjo željo.

Tako dobimo za vsako vprašanje od vseh anketiranih dvojce odgovorov. Eno razvrščanje števil od 1 do 4 nam pove kakšno je sedanje stanje, drugo razvrščanje pa nam pove, kakšno organizacijsko kulturo si zaposleni v podjetju želijo.

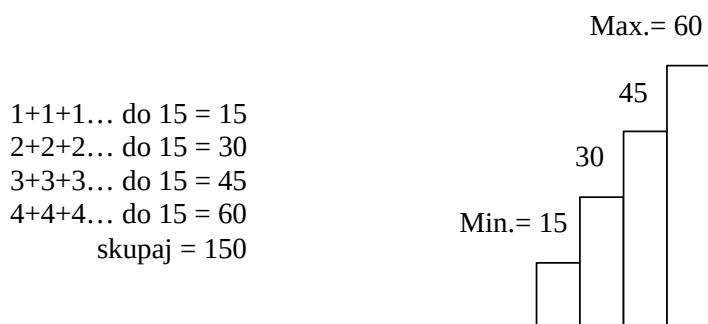
Da smo dobili rezultat razmerij dejanskih in zelenih organizacijskih kultur na ZZZS, smo odgovore vseh anketirancev sešteli. Posebej smo seštevali odgovore za dejansko stanje in nato še odgovore glede zelenega stanja. Pri odgovorih dejanskega stanja smo najprej sešteli vrednosti vseh prvih odgovorov in tako dobili vrednost, ki predstavlja zasedenost Kulture moči v organizaciji. Čim večja števila so anketirani izbrali za prvi odgovor pri vsakem vprašanju, večje bo skupno število in večja bo zastopanost Kulture moči v organizaciji. Enako naredimo tudi z ostalimi tremi vprašanji in dobimo rezultate o zastopanosti še ostalih treh kultur na ZZZS.

Ker so anketiranci odgovarjali dvakrat, prvič glede sedanjega stanja in drugič glede zelenega stanja, smo seštevanje ponovili še za to vrsto spraševanj. S tem spoznamo še željo zaposlenih o zastopanosti organizacijskih kultur na ZZZS.

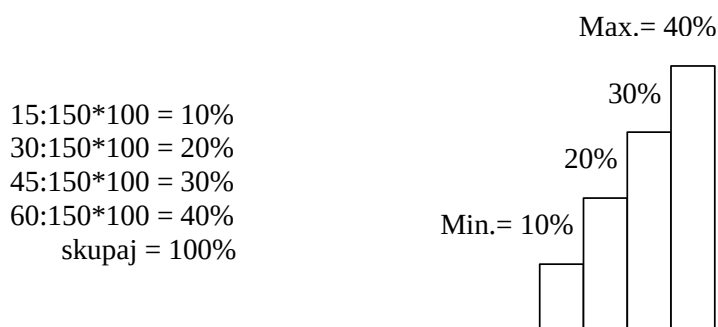
Poudarimo naj, da v anketnem vprašalniku nismo spraševali po vrednostih posamezne kulture, saj anketiranci niso ocenjevali vsako kulturo z vrednostmi od 1 do 4. Anketiranci so morali med sabo razvrstiti štiri organizacijske kulture in jih razporediti od vrednosti 1 do 4. Zato je naš rezultat razmerje kultur v organizaciji in ne vrednost zastopanosti teh kultur v njej.

Vprašanj v anketi je 15 in vsakemu sledijo po štiri odgovori. Seštevek vrednosti vseh vprašanj za eno osebo je 150. Največje možno število seštetih odgovorov na

osebo za dano kulturo je 60 (15×4), najmanjše pa 15 (15×1). Tako vidimo, da so rezultati kultur lahko razporejeni le med vrednostjo 15 in 60. Torej, če bi dobili vrednost neke kulture 15, bi to pomenilo, da ta kultura v podjetju skorajda ne obstaja, pri oceni 60, pa bi pomenilo, da ta kultura popolnoma dominira.



Rezultate ankete za celotno podjetje, smo zaradi večje preglednosti prikazali v procentih. V procentih je najmanjša vrednost definirana z enačbo: $15:150 \times 100$, ki da rezultat 10%, največja vrednost pa je definirana z enačbo $60:150 \times 100$ in da rezultat 40%. Iz tega ugotovimo, da vrednost 10 % neke kulture pomeni, da ta kultura skorajda ni zastopana v podjetju, ocenjena vrednost kulture s 40% pa je maksimalna in pomeni, da ta kultura v podjetju dominira.

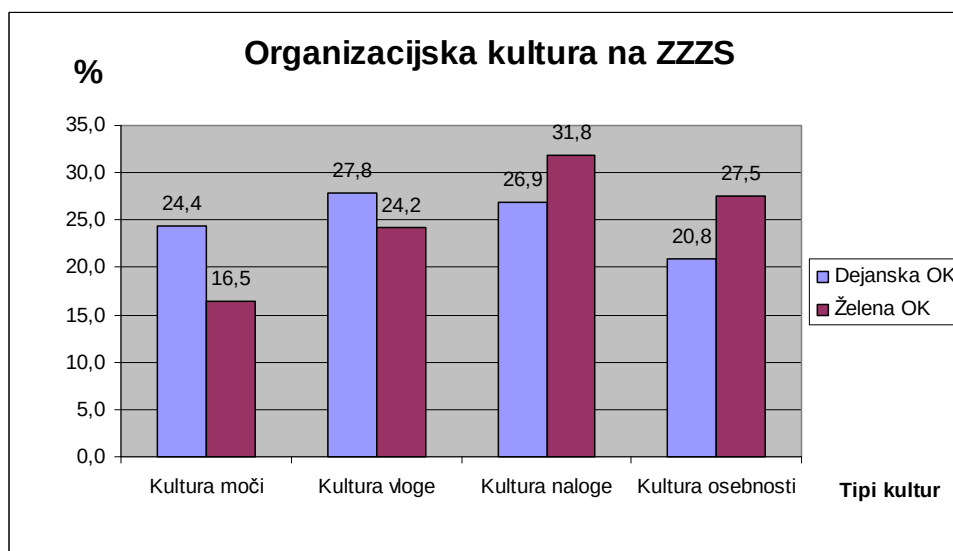


Anketirančevi podatki so se sproti zbirali v bazi podatkov. Ko smo z anketiranjem zaključili, smo zajete podatke prečistili s programom Access. To pomeni, da smo vse nepravilne, dvojne in nedokončane anketne odgovore izločili. Glede na naše želje smo jih v Accessu nato združili po področjih. Nadaljnjo obdelavo podatkov smo izvedli s programom Excel.

5.2 Rezultati ankete

Vseh veljavnih odgovorov prejetih od delavcev na ZZZS je bilo 90.

Štiri tipe kultur smo prikazali v procentih, posebej za dejansko in posebej za želeno organizacijsko kulturo (glej sliko 5.8).



Slika 5.8 – Graf s prikazom dejanskih in zelenih organizacijskih kultur na ZZZS.

V hipotezi 1 smo zapisali, da na ZZZS obstaja razlika med dejansko in želeno organizacijsko kulturo. Rezultati ankete so pokazali (glej sliko 5.8), da razlika obstaja, kar potrjuje našo prvo hipotezo.

Kot najmočnejša **dejanska** organizacijska kultura je ocenjena **Kultura vloge**. Ta je pogosto stereotip za birokracijo. Pomeni, da sta vloga in opis nalog bolj pomembna kot posameznik, ki nalogo opravlja. Naloga posameznika je, da nalogo opravi. To je razumljivo za ZZZS, saj je javna ustanova, katere delo zelo natančno določajo zakoni in pravilniki. To je tudi povezano s tem, da morajo biti pravila in postopki zelo natančno napisani, kar tudi povečuje učinkovitost javne ustanove kot je ZZZS. Podjetja s to kulturo gradijo svojo moč na stebrih moči, ki v ZZZS pomenijo različne procese dejavnosti, ki jih izvajajo. Ti so na primer: ugotavljanje pravic osnovnega zdravstvenega zavarovanja, zagotavljanje finančnih pravic osnovnega zdravstvenega zavarovanja, urejanje odnosov z izvajalci – zdravstvenimi delavci, zagotavljanje delovanja ZZZS, razvijanje modela zdravstvenega zavarovanja, sodelovanje s strokovno javnostjo, delo projektnih skupin ZZZS in podobno. Ti procesi dejavnosti morajo biti močni in stabilni. Delo procesov in sodelovanje med njimi se kontrolira z jasno strukturno hierarhijo, s točno zapisanimi procesi dela, z zapisniki za vsako opravljeno nalogo ter z določenimi pravili ob nesporazumih. Vrh teh stebrov je povezan z ozko vezjo višjega menedžmenta, ki ga v ZZZS predstavljajo generalni direktor s pomočniki generalnega direktorja za posamezna področja ter z vodji sektorjev. Uspešna Kultura vloge obstaja v podjetjih s stabilnim okoljem, kjer je življenjska doba

produkta zelo dolga in kjer se lahko kontrolira okolje z monopolom. Takšno je okolje celotne javne uprave in tako tudi ZZZS. S to kulturo uspešno delujejo podjetja, ki imajo svoje lastne stranke in stalen vir plačila. ZZZS ima svoje stalne stranke, to so vsi zaposleni in delodajalci, ki plačujejo obvezno zdravstveno zavarovanje in tako ima ZZZS tudi stalen vir prihodkov. Kultura vloge je uspešna v stabilnih organizacijah, kjer je pomembno tehnično strokovno znanje in globina specializiranosti. Inovacije in hitre spremembe v organizacijah s to kulturo niso zaželeno.

Najbolj **zaželeno** organizacijska kultura na ZZZS je **Kultura naloge**. To je kultura, ki podpira timsko delo. Izid, rezultat in produkt bi bili usmerjeni k skupinskemu delu. Skupine ljudi, projektni timi, bi se združili in opravili posamezne naloge. Ko bi bil rezultat dosežen in skupine več ne bi potrebovali, bi jo lahko razpustili. Na ZZZS že imajo projektno organizirano delo. To kaže na to, zakaj je Kultura naloge visoko ocenjena kot dejanska kultura. Vse spremembe, ki se na ZZZS uresničujejo od osamosvojitve dalje, jim pomaga izvesti projektno delo. Na osnovi rezultatov ankete lahko ugotovimo, da si delavci želijo več samokontrole nad svojim delom in da bi njihovo uspešnost presojali na podlagi rezultatov. Moč in vpliv bi v takšni kulturi bazirala na osnovi izkušenj zaposlenih in manj na osnovi položaja in osebne moči na ZZZS. Takšna organizacija bi bila mrežna organizacija, kjer ne bi bilo enega skupnega voditelja. Vire moči bi predstavljali posamezniki, kot so vodje posameznih projektov oz. procesov na ZZZS. Odnosi med zaposlenimi bi temeljili na osnovi sposobnosti in ne na osnovi statusa in starosti. Takšna organiziranost bi pripomogla k hitrejšemu prilagajanju na spremembe, ki se sedaj dogajajo v javnem zdravstvu. Problem bi se lahko pojavil takrat, ko bi bilo potrebno pripraviti dolgoročne plane ali zelo obširne raziskave. Fleksibilne skupine težko delujejo v velikih organizacijah kot je ZZZS. Tudi kontrola bi bila v organizaciji s Kulturo naloge težja. Glavna kontrola bi bila v rokah vrhnjega menedžmenta, projekti pa bi bili predani v roke vodjem projektov. Delo bi potekalo brez problemov, dokler bi bili zaposleni pravilni ljudje, dokler bi jih bilo dovolj in bi bile naloge uspešno opravljene in dokler bi bilo dovolj denarja.

Kultura naloge bi bila zanimiva v sodobni javni upravi, ki stremi k spremembam, želi biti čimbolj dostopna in prijazna do strank, ki sledi informacijskemu razvoju in se izogiba statičnosti, zaspanosti, nefleksibilnosti. Hkrati pa je bolj zanimiva za sposobnejše, uspešnejše in ambicioznejše posameznike, ki si želijo več inovativnega dela. ZZZS že ima v razvojnem planu naloge za graditev učinkovitega in sodobnega sistema zdravstvenega zavarovanja, ki jih izvaja v obliki projektov. Razvojni program ZZZS je metodološko zasnovan kot projektno usmerjen proces. V ta namen imajo na ZZZS organizirane Projektne skupine Zavoda.

V nadaljevanju bomo analizirali rezultate ankete glede dejanskega in želenega stanja, ter ugotavljali ali obstajajo subkulture v organizaciji.

5.3 Rezultati analiz

5.3.1 Analiza organizacijske kulture glede dejanskega in želenega stanja na ZZZS

Kultura vloge (27,8%) je ocenjena kot najmočnejša dejanska organizacijska kultura (glej sliko 5.8). Sledi ji Kultura naloge (26,9%), ki so jo zaposleni na ZZZS ocenili tudi kot kulturo, ki si jo najbolj želijo (31,8%). Na tretje mesto po oceni dejanskih kultur se je po anketi uvrstila Kultura moči (24,5%), Kultura osebnosti pa je najšibkeje ocenjena dejanska kultura (20,8%).

Zaposleni si poleg Kulture naloge, ki je na prvem mestu, želijo še Kulturo osebnosti (27,5%). Kultura vloge (24,2%) in Kultura moči (16,5%) nista najbolj zaželeni.

Zanimivo je, da sta si po ocenah dejanskega stanja Kultura vloge in Kultura naloge zelo blizu. Pomeni, da je poleg Kulture vloge tudi Kultura naloge kar močno zastopana na ZZZS. Kultura naloge pa je hkrati ocenjena kot najbolj zelena kultura. To kaže na tendence, da bi se Kultura vloge spremenila v Kulturo naloge, kar si zaposleni glede na rezultat ankete (31,8%) zelo želijo.

Zanimivo je tudi, da Kultura vloge, ki je ocenjena kot najmočnejša dejanska kultura, po željah zastopa šele tretje mesto. To nam pove, da zaposleni niso zadovoljni s sedaj najbolj zastopano kulturo.

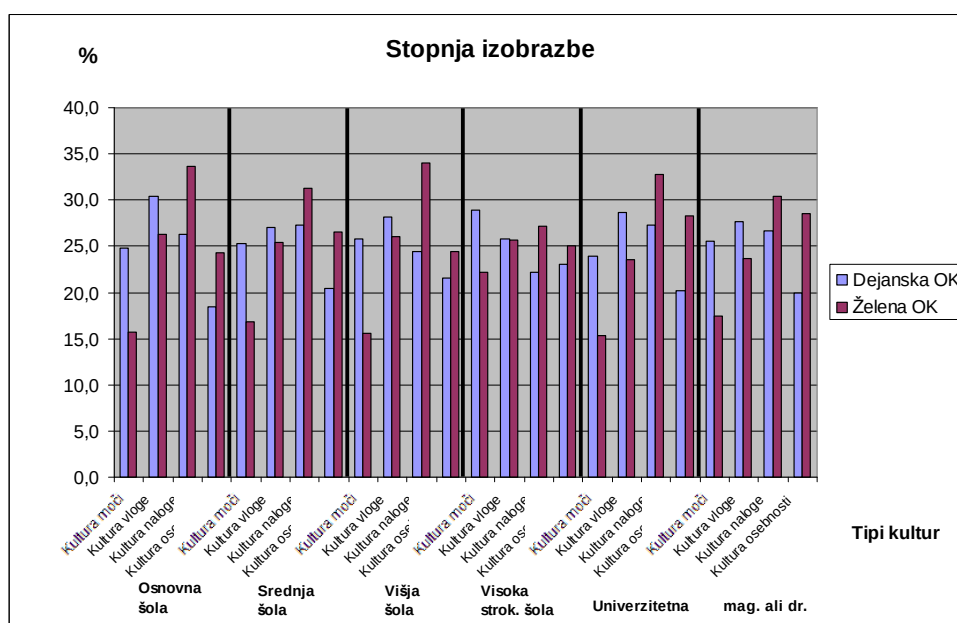
Poudarimo lahko še to, da je Kultura osebnosti ocenjena kot zelo zaželena, žal pa to v organizaciji, kot je ZZZS ne more biti dejanska kultura, in je tudi po rezultatih ankete ocenjena kot najslabše zastopana dejanska kultura.

V nadaljnjih analizah bomo poskušali ugotoviti ali obstajajo kakšne subkulture na ZZZS. To bi bile kulture z lastnimi značilnostmi in bi bile jasno razpoznavne od povprečne organizacijske kulture organizacije. Glede na zastavljena vprašanja v anketi in naknadno pridobljene podatke, smo iskali subkulture glede na:

- stopnjo izobrazbe
- leta dela na ZZZS,
- položaj v podjetju,
- poslovno enoto,
- spol in
- zadovoljstvo na delovnem mestu oziroma pri napredovanju.

Zbrane podatke o zastopanosti s tem dobljenih kultur, bomo primerjali s podatki za celotno organizacijo (glej sliko 5.8). Podatki za celotno organizacijo nam pomenijo povprečje glede na podatke, ki jih bomo dobili z zbiranjem rezultatov po prej omenjenih skupinah.

5.3.2 Analiza organizacijske kulture na ZZZS glede na stopnjo izobrazbe



Slika 5.9 – Graf s prikazom dejanskih in zelenih organizacijskih kultur na ZZZS glede na stopnjo izobrazbe.

Pri zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo je vidno odstopanje glede želene kulture. V nasprotju od povprečja si bolj želijo Kulturo vloge kot Kulturo osebnosti, kar kaže na to, da si bolj želijo delati po točno določenih predpisih in navodilih, kot pa, da bi razvijali svoja osebna zanimanja. Enak pojav je viden tudi pri zaposlenih z višjo in z visoko šolo.

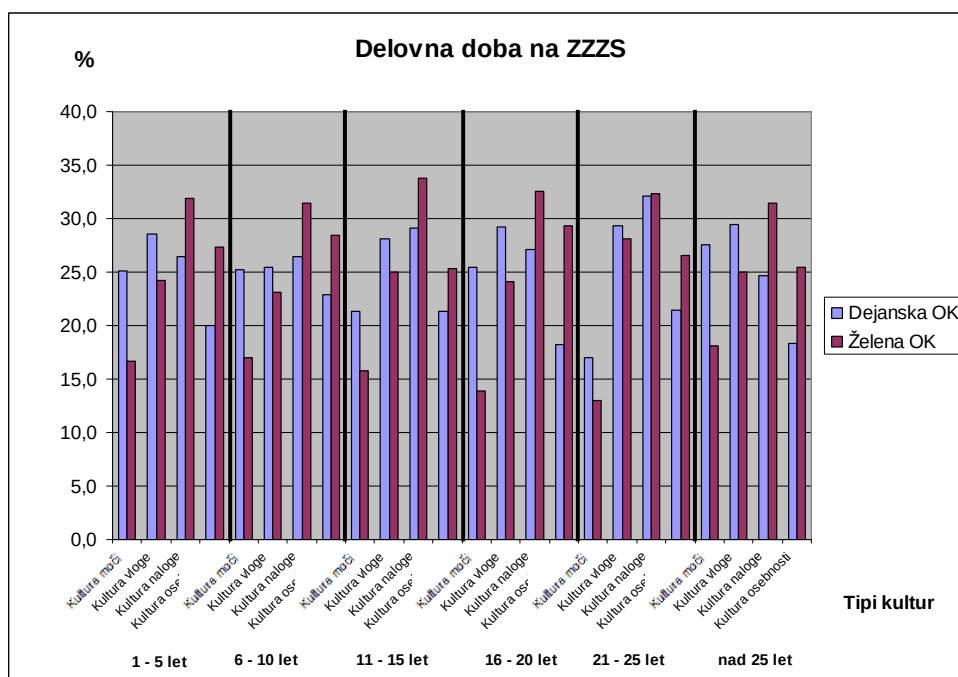
Nasprotno pa se kaže pri zaposlenih z univerzitetno izobrazbo in pri delavcih z magisterijem ali doktoratom. Pri teh skupinah je kot zelena kultura zelo močno izražena Kultura osebnosti. Še vedno je na drugem mestu, enako kot v povprečju, vendar je v procentih veliko višja pri višje izobraženih ljudeh kot pri zaposlenih z nižjo izobrazbo. Njihova moč temelji na strokovnosti, počnejo stvari v katerih so dobri in ne priznavajo hierarhije. To so značilnosti Kulture osebnosti, ki res bolj pripadajo višje izobraženim delavcem.

Pri zaposlenih s srednješolsko izobrazbo je kot najmočnejša dejanska kultura ocenjena Kultura naloge in ne Kultura vloge kot v povprečju. Razlika med eno

in drugo kulturo je v povprečju minimalna, kar lahko hitro pripelje do zamenjave ocene.

Pri zaposlenih z visoko strokovno šolo so vidna močna odstopanja od povprečja glede ocen dejanske organizacijske kulture. Kot najmočnejša dejanska kultura je ocenjena Kultura moči. Druga po vrsti, vendar v odstotkih veliko nižje je Kultura vloge, ki je v povprečju najmočnejše ocenjena dejanska kultura. Kultura naloge je pri zaposlenih z visoko strokovno šolo ocenjena kot najslabše zastopana dejanska kultura in ta je v povprečju takoj za prvo dejansko organizacijsko kulturo. Najzanimivejše pri tem je, da je pri zaposlenih z visoko strokovno šolo kot dejanska kultura zelo močno ocenjena kultura, ki je najbolj nezaželena (Kultura moči) in kot zelena kultura ocenjena kultura, ki je najnižje ocenjena kot dejanska kultura (Kultura naloge). Glede na rezultate lahko sklepamo, da v tej podskupini vlada zelo veliko nezadovoljstvo pri delu (glej sliko 5.9).

5.3.3 Analiza organizacijske kulture glede na delovno dobo na ZZZS



Slika 5.10 – Graf s prikazom dejanskih in zelenih organizacijskih kultur glede na leta dela na ZZZS

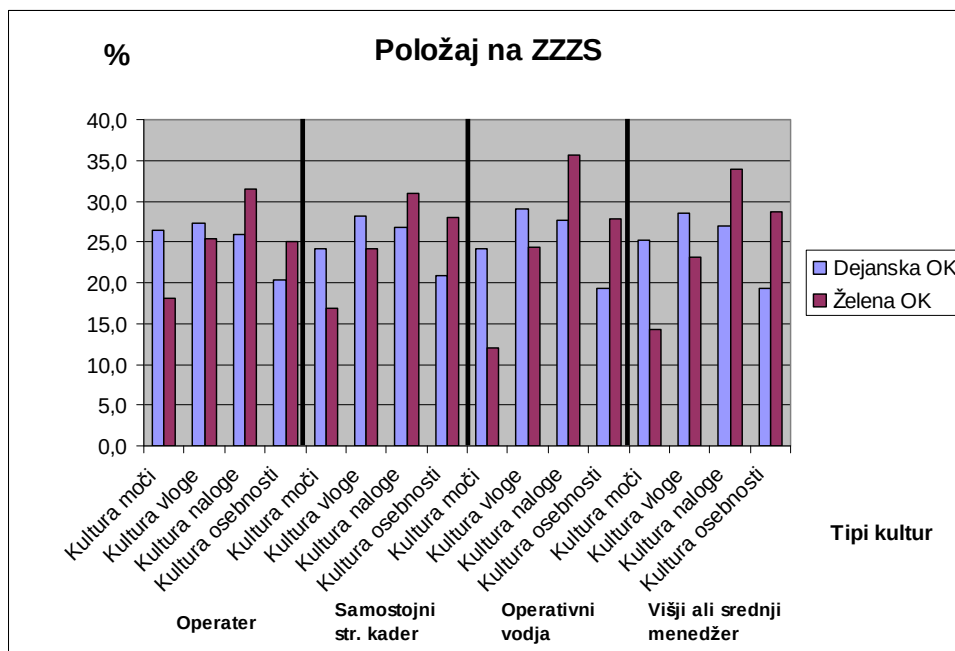
Zaposleni na ZZZS med 6 in 15 leti ter tisti med 21 in 25 leti so ocenili za dejansko in zeleno organizacijsko kulturo Kulturo naloge. Tega pojava ni pri tistih, ki so pred kratkim prišli na zavod, pri tistih, ki so na ZZZS 16 do 20 let in tistih, ki so zaposleni že več kot 25 let. Pojav, da je dejanska in zelena organizacijska kultura

ista, se pojavlja v nihanjih.

Pri zaposlenih na ZZZS med 21 in 25 let se pojavi še razlika pri oceni dejanske organizacijske kulture, kjer je najnižje ocenjena Kultura moči. Ta skupina najbolj odstopa od povprečja in je videti, kot da je ta časovna skupina stvariteljica sprememb na ZZZS. Pri tej skupini se pojavljajo tudi odstopanja pri oceni zelene kulture. Bolj zaželena je Kultura vloge kot Kultura osebnosti. Mogoče to pri tej skupini kaže na dejstvo, da so se ti zaposleni bolj posvečali spremembam in razvoju organizacije, kot pa da bi počeli svoje osebne stvari.

V nasprotju z njimi je skupina, ki je zaposlena na ZZZS nad 25 let. Oni ocenjujejo Kulturo moči kot zelo močno dejansko kulturo, postavijo jo na drugo mesto. Mogoče to kaže na dejstvo, da je nekoč v preteklosti prevladovala ta kultura, da so imeli vplivnega vodjo, organizacija je bila močna in ponosna. Osebe, ki so bile v vrhu zavoda so uspešni posamezniki, ki so privrženi odločanju in so ostali v organizaciji vse do danes. V rokah imajo moč, ki je posledica uspešnih rezultatov iz preteklosti (glej sliko 5.10).

5.3.4 Analiza organizacijske kulture glede na položaj na ZZZS

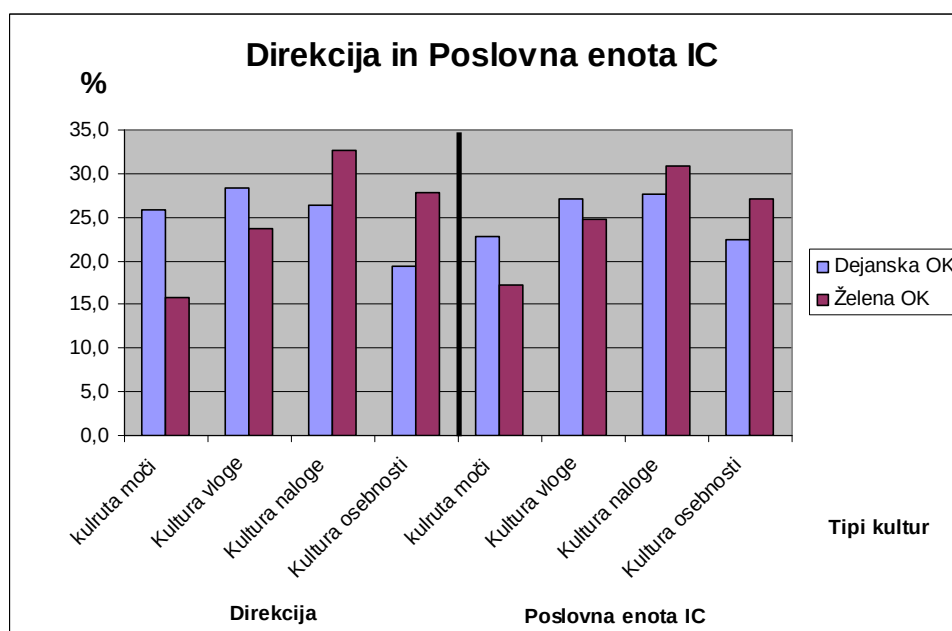


Slika 5.11 – Graf s prikazom dejanskih in zelenih organizacijskih kultur na ZZZS glede na položaj v organizaciji.

Glede na delovni položaj na ZZZS skoraj ni razlik od povprečja. V vseh skupinah je najmočneje zastopana dejanska organizacijska kultura Kultura vloge, kot zelena

pa Kultura naloge. Minimalno odstopanje od povprečja se pojavi le pri najnižjih delovnih mestih, operaterjih. Oni ocenjujejo kot dejansko kulturo zelo močno Kulturo moči. Postavljajo jo na drugo mesto, pred Kulturo naloge. Zaposleni kot operaterji verjetno niso posamezniki, ki v Kulturi moči pomenijo moč, ampak moč čutijo skozi kontrolo ključnih oseb iz centra. To potrjuje tudi dejstvo, da so Kulturo moči ocenili kot najmanj zeleno kulturo. Kot zeleno kulturo pa tudi Kulturo vloge postavijo pred Kulturo osebnosti, kar odstopa od povprečja. To so pridni delavci, ki so pripravljeni delati po točno določenih pravilih in postopkih, v stabilnem, rutinskem okolju (glej sliko 5.11).

5.3.5 Podskupine glede na Poslovno enoto IC in Direkcijo

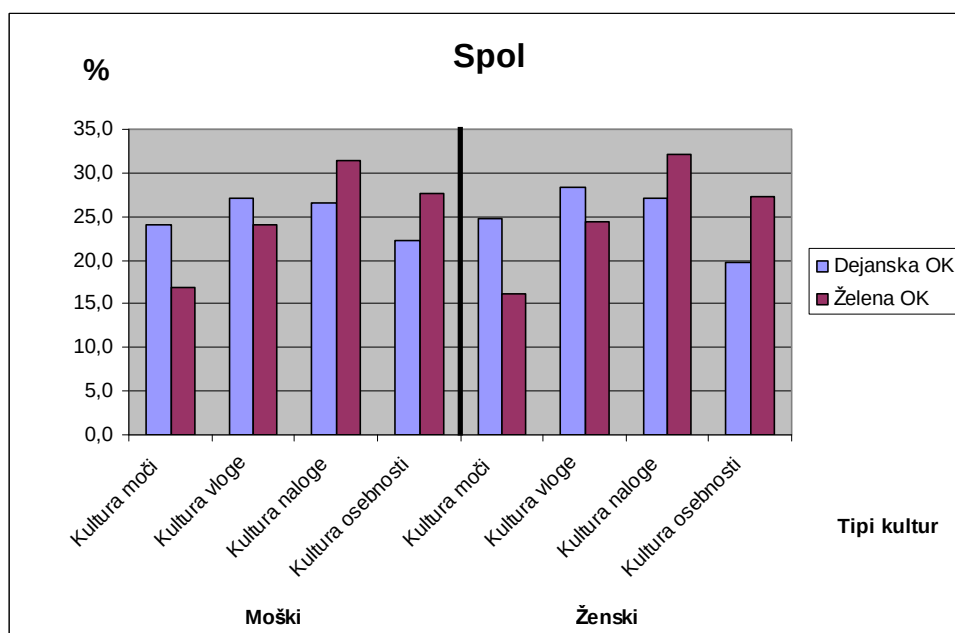


Slika 5.12 – Graf s prikazom dejanskih in zelenih organizacijskih kultur na ZZZS glede na poslovno enoto.

Zanimivo je odstopanje pri dejanski organizacijski kulturi v Poslovni enoti IC. Oni ocenjujejo kot najmočnejšo dejansko kulturo Kulturo naloge in ne Kulturo vloge, kot je to v povprečju in tudi na Direkciji. Tako sta v Poslovni enoti IC dejanska in zelena organizacijska kultura enaki. To je lahko znak za večje zadovoljstvo zaposlenih, saj imajo organizacijsko kulturo takšno, kot si jo želijo. V Poslovni enoti IC z ocenjeno dejansko Kulturo naloge je res potrebno skupinsko delo, zelo pomembne so izkušnje s področja računalništva, ki pomenijo vir moči. Neprestano se je treba prilagajati spremembam novih produktov na trgu. Pomembna je hitrost reševanja problemov, saj je nemotena računalniška podpora pomembna za opravljanje vsakodnevnih nalog na ZZZS.

Kot dejanska kultura je na Direkciji veliko bolj kot v Poslovni enoti IC izražena Kultura moči. Ocenjena dejanska Kultura osebnosti pa je nižja na Direkciji kot v Poslovni enoti IC. Tudi to kaže na različnost organizacijske kulture v obeh poslovnih enotah. Na Direkciji večja zastopanost Kulture moči ustvarja centre moči, ki jo predstavlja delavnost, posamezniki so uspešnejši, ki imajo v rokah moč. V Poslovni enoti IC pa večja zastopanost Kulture osebnosti kaže na to, da imajo verjetno več priložnosti delati zase in za svoje osebne potrebe, kot je to možno na Direkciji (glej sliko 5.12).

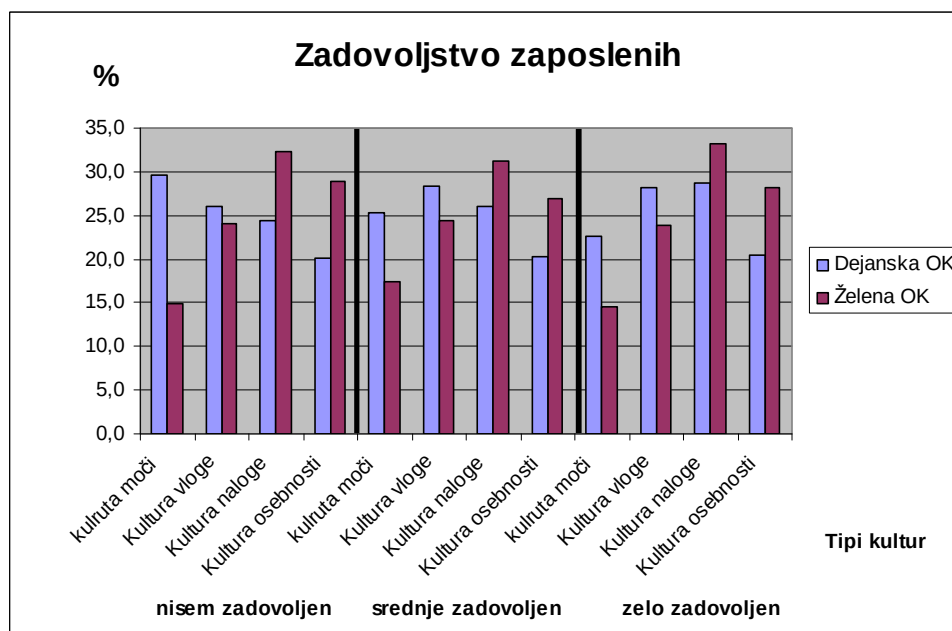
5.3.6 Analiza organizacijske kulture na ZZZS glede na spol zaposlenih



Slika 5.13 – Graf s prikazom dejanskih in zelenih organizacijskih kultur na ZZZS glede na spol.

Pri oceni dejanskega in zelenega stanja organizacijskih kultur na ZZZS, razdeljenih glede na spol, skoraj ni razlik. Edina razlika, ki malo odstopa je dejanska Kultura osebnosti. To kulturo so moški ocenili kot bolj prisotno na ZZZS kot ženske. Mogoče si lahko moški privoščijo več dela zase in za osebne potrebe, ker si to pravico pač sami vzamejo, mogoče zato, ker jih za to manj obsojajo kot ženske ali pa so na takšnih delovnih mestih, kjer je to lažje izvedljivo (glej sliko 5.13).

5.3.7 Analiza organizacijske kulture glede na zadovoljstvo zaposlenih



Slika 5.14 – Graf s prikazom dejanskih in zelenih organizacijskih kultur na ZZZS glede na zadovoljstvo na delovnem mestu oziroma pri napredovanju.

Najbolj zanimive podskupine glede rezultatov so skupine glede na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu oziroma pri napredovanju. Te skupine so tri: tisti, ki niso zadovoljni, tisti, ki so srednje zadovoljni in tisti, ki so zadovoljni na delovnem mestu oziroma pri napredovanju. Zaposleni, ki niso zadovoljni, so ocenili najmočnejšo dejansko kulturo kot Kulturo moči. Zaposleni, ki so srednje zadovoljni, so ocenili najmočnejšo dejansko kulturo kot Kulturo vloge. Zaposleni, ki pa so zadovoljni, so ocenili najmočnejšo dejansko kulturo kot Kulturo naloge. Kot najmočnejša zelena kultura je v vseh treh podskupinah Kultura naloge, za njo Kultura osebnosti, najmanj zaželena pa Kultura moči. Torej je zadovoljstvo pri zaposlenih zelo povezano z zaznavanjem dejanskega stanja organizacijske kulture na ZZZS in z željami glede tega, kakšna naj bi bila kultura na zavodu. Tisti, ki ocenjujejo, da je dejanska kultura enaka zeleni kulturi (Kultura naloge) so zelo zadovoljni na svojem delovnem mestu in z napredovanjem. Zaposleni, ki so srednje zadovoljni na svojem delovnem mestu ocenjujejo za dejansko kulturo tisto kulturo, ki je šele tretja kultura po zaželenosti (Kultura vloge). Ta kultura je hkrati v povprečju ocenjena kot dejanska kultura. Niso pa zadovoljni na svojem delovnem mestu ali z napredovanjem zaposleni, ki so ocenili dejansko kulturo za tisto, ki je najmanj zaželena organizacijska kultura. Ta je Kultura moči (glej sliko 5.14).

5.4 Ocena sprememb na ZZZS

Oblikovanje nove kulture zahteva velik preobrat zaposlenih. Pričenja se z identificiranjem organizacijske kulture ter z odkrivanjem odstopanj od želene organizacijske kulture. Tako prepoznani problemi služijo vodstvu pri oblikovanju aktivnosti za izvajanje sprememb. Naloga je lažja, ko gre za novo ustanovljene organizacije, saj v takih primerih organizacija išče nove, primerne ljudi, ki se nagibajo k organizacijski kulturi, ki jo želimo. Neprimerno težje pa je v javni upravi, kjer gre za močno ukoreninjeno in ustaljeno kulturo.

S pomočjo Handijeve ankete oziroma njegove tipologije organizacijskih kultur, smo izvedli analizo organizacijske kulture na ZZZS. Seda bolj poznamo organizacijo in tendence zaposlenih do sprememb.

Dosedanja organiziranost javne uprave ni bila naklonjena poslovno oziroma tržno naravnanim pobudam, ni bila usmerjena k strankam in k učinkovitosti poslovanja. Misel, da bo naravnost k strankam, sama po sebi prevladala zaradi ekonomske nuje in konkurence, ni razumna. Nevarnost je, da se prav organizacijska kultura lahko izkaže za omejevalni dejavnik pri uvajanju sprememb. Kako graditi organizacijsko kulturo, ki bo podpirala preobrazbo javne uprave v ustanovo prijazno do strank, ažurno pri sklepanju pogodb z izvajalci zdravstvenih storitev, učinkovito pri poslovanju, je težka in odgovorna naloga, ki se je mora z vso pozornostjo lotiti vodstvo ZZZS.

Na ZZZS je najmočnejše ocenjena dejanska organizacijska kultura Kultura vloge. Zaposleni si želijo, da bi se spremenila v Kulturo naloge, kar se je v nekaterih podskupinah že zgodilo. Glede na to, da je ZZZS, kot javni zavod vedno manj stabilna, okorna in birokratska ustanova, je takšna sprememba smiselna.

Kultura vloge sama po sebi obstaja v organizaciji tako dolgo, dokler ta deluje v stabilnem okolju. Pogoji za uspeh je, da se pravila ne spreminjajo, da ima organizacija monopol, da je trg stabilen, predvidljiv in obvladljiv. ZZZS ima monopol pri osnovnem zdravstvenem zavarovanju, vendar okolje ni več stabilno in nespremenljivo. Pravila osnovnega zdravstvenega zavarovanja se spreminjajo, po novem zavod sklepa pogodbe z izvajalci, ustanavlja se privatno zdravstvo, razvoj zdravstvene opreme je skokovito porasel, zdravstvo se prilagaja širšemu okolju in Evropski uniji ter podobno. Cilji so stabilni in predvidljivi, vendar je pot do njih precej razburkana.

Organizacija z močno Kulturo vloge je počasna pri zaznavanju potreb za spremembe in celo počasna pri spremembah, tudi če so potrebe po tem že vidne. ZZZS je organizacija, ki se v nekaterih enotah že spreminja v novo kulturo, Kulturo naloge. Očitno so bile spremembe potrebne. V devetdesetih letih je takratni generalni direktor g. Franc Košir postopno nadomestil takratno vodstvo zavoda z novim vodstvom. Na čelo je postavil mlade, ambiciozne, uspešne in dela

željne delavce. Na ZZZS se tudi zavedajo, da morajo dosti vlagati v kapacitete posameznikov. Izobraževanje je zelo pomemben dejavnik na ZZZS. Vsi zaposleni so vključeni v plan izobraževanja za njihovo področje.

Na ZZZS je stabilnost pomembna, vendar zavod ne more biti več ustanova, ki ni fleksibilna in ki ne pozna inovacij. Torej je priporočljiva sprememba ZZZS v novo kulturo, Kulturo vloge. S čimmanj Kulture moči. Kultura moči ni uspešna v velikih organizacijah. Njen center moči lahko počí, če se ukvarja s preveč aktivnostmi. Za zagotovitev uspeha se lahko posamezniki v takšni prganizaciji poslužujejo tudi nizkih udarcev, posledica katerih so lahko padci posameznikov in to predvsem v srednjem sloju podjetja. Najbolje je, da velika organizacija Kulture moči, v našem primeru kakšen sektor, razpade v neodvisne sektorje. Ti novi sektorji naj ne razvijejo Kulture moči.

Tako kot v gospodarstvu, se tudi v javni upravi pojavljajo spremembe pravilnikov, standardov, normativov v delovanju javne uprave, kar naj bi zagotavljalo večjo odprtost, transparentnost, odzivnost, učinkovitost in predvidljivost javne uprave. Dobro upravljanje javnega sektorja pa je neločljivo in soodvisno od dobrega opravljanja vseh ostalih družbenih sistemov. Pri tem so ključne spremembe z vprašanji kot so vrednote, zaupanje, socialni kapital, delegiranje, upravljanje z ljudmi, partnerstva in podobno.

Za spreminjanje organizacijske kulture, ki bo sposobna zaznati in se ustrezno prilagoditi zahtevam zunanjega okolja, kot so racionalnost, odprtost, odzivnost osredotočenost na stranke, strokovnost in apolitičnost, je pomemben sistem upravljanja s človeškimi viri.

Pogoj za spreminjanje kulture, ki pomeni večjo adaptacijo uprave na zahtevo okolja, pa je sprememba določene količine prepričanj, vrednot in kolektivnih praks uslužbencev in menedžerjev.

Devetdeseta leta prejšnjega stoletja so bila za slovensko družbo prelomna z vzpostavitvijo novega pravnega sistema naše države in graditvijo demokratičnih institucij, ki so zaokrožila in sintetizirala obsežne spremembe procesov politične modernizacije, vključno s postavitvijo lastne državnosti in vključevanjem in prilagajanjem pravilom in političnim strukturam Evropske unije.

Zavedanje, da je ustrezna organizacijska kultura, klima in zadovoljstvo zaposlenih temeljna predpostavka za uspešnost vsake organizacije in njene poti k uspehu, je v gospodarstvu prisotno že dalj časa.

Ko razmišljamo in govorimo o prehodu javne uprave od hierarhične k odprti pa kljub nekaterim razlikam izginja klasična delitev med delovanjem privatnega in javnega sektorja. Upravljanje in vodenje tako enega in drugega sektorja vključujeta poslovanje s strankami, pri čemer se zelo intenzivno in vsebinsko spreminja sam način poslovanja z njimi. Najpomembneje pa je, da morajo menedžerji tako v zasebnem kot javnem sektorju vse bolj uporabljati, pridobivati in razvi-

jati podobna ali ista znanja za usmerjanje, krmiljenje in oblikovanje poslovnih in ostalih procesov organizacijske realnosti.

Pri tem se v gospodarstvu vse bolj prepoznava pomen ustrezne organizacijske kulture, kot temeljne predpostavke, ki lahko in more odločujoče vplivati na uspešnost in učinkovitost organizacije.

Partnerski odnos med zaposlenimi in vodstvom v organizaciji odločilno vpliva na dobro poslovanje, saj so zadovoljni zaposleni, ki imajo možnost strokovnega razvoja in poznajo in sprejemajo cilje svojega podjetja, precej bolj motivirani za delo in s tem ključni dejavniki uspešnosti organizacije. Če je ta pot dobra za odlična slovenska podjetja, verjetno ni nobenega razloga, da ne bi bila primerna pot za spreminjanje tudi slovenske uprave. Tudi javna uprava mora po doktrini novega upravljanja javnega sektorja kot poslovni sistem začeti delovati po načelih poslovne uspešnosti in odličnosti. (Brezovšek in Haček 2004: 75-80)

V naslednjem delu naloge bomo govorili o socialnih omrežjih. Poskušali bomo spoznati ali socialna omrežja omogočajo spreminje organizacijske kulture v določeno smer. V ta namen bomo izvedli analizo socialnih omrežij na ZZZS z izračunom mer pomembnosti. Še prej pa, v naslednjem poglavju, spoznajmo nekaj nam zanimive teorije o socialnih omrežjih.

6 Socialna omrežja

V tem poglavju bomo spoznali zgodovino analize socialnih omrežij, kakšna je matematična definicija omrežja, kako lahko omrežje prikažemo ter razliko med popolnimi in egocentričnimi omrežji. Temu sledi opis analiziranja popolnih omrežij s pregledom za to potrebnih formul.

6.1 Zgodovina analize socialnih omrežij

Med novejše kvantitativne pristope za družboslovno raziskovanje prav gotovo sodi analiza omrežij, ki omogoča analizo odnosov med proučevanimi enotami (ljudmi, organizacijami, državami, in podobno). Začetki analize omrežij sežejo v čas okoli druge svetovne vojne. Za šestdeseta leta je značilno predvsem povezovanje osnovnih pojmov, ki so zrasli v družboslovju, z dosežki matematične teorije grafov. V sedemdesetih letih pa je področje analize omrežij zacvetelo (Ferligoj 1990).

Pionirji analiz socialnih omrežij so sociologi in psihologi (kot so na primer Moreno, Cartwright, Newcomb, Bavelas) ter antropologi (Barnes, Mitchell).

Moreno (1953) je v začetku leta 1930 predstavil svojo inovacijo: sociogram. To štejemo za začetek razvoja metod za analizo socialnih omrežij. Sociogram je slika, v kateri so ljudje prikazani kot točke na površini ter povezave med pari teh točk, ki so označene kot črte, ki te točke povezujejo. To je bila tako noro dobra ideja, da so jo aprila 1933 objavili v časopisu The New York Times. Ideja je razdelila analize socialnih omrežij v dve veji: na vizualno, ki predstavlja skupine množic in na verjetnostni model, ki predstavlja izračun rezultatov (Wasserman, Faust 1994/1998: 10-12).

Vizualizaciji s sociogrami je sledil nagel razvoj analitičnih tehnik. Koncept socialnih omrežij v širšem smislu, ne samo kot sociometrične izbire, povezujemo z antropologom Johnom Barnesom, ki je proučeval bolj kompleksne odnose znotraj družbenih skupin (De Nooy in drugi 2004: 5). Mnogi avtorji prav Barnesu (1954) pripisujejo prvo uporabo termina »socialna omrežja«. V nadaljevanju je mnogo znanstvenikov poskušalo rešiti problem in sestaviti raziskovalne delčke. Ni presenetljivo dejstvo, da je zelo veliko raziskovalcev iz različnih področij, skoraj istočasno raziskovalo področje omrežij. Veliko znanstvenih disciplin si je lahko

obetalo koristi od omrežij, saj so rešitve, ki jih ponujajo omrežja, številne.

Zavedati se moramo, da so znanstveniki različnih ved uporabljali analize omrežij za različne socialne relacije in za različne socialne skupine. S sorodstvenimi in prijateljskimi vezmi ter podarjanjem daril med ljudmi so se ukvarjali antropologi, psihologi so se ukvarjali s čustvi ljudi, znanstvenike politologije je zanimala moč vezi med ljudmi, organiziranost ljudi ter narodnost ljudi, ekonomiste pa je zanimala trgovina in povezave med podjetji (De Nooy in drugi, 2005: 5).

S predstavitvijo omrežij kot matrik je od šestdesetih let 20. stoletja dalje veliko prispevala matematična teorija grafov.

Dejanski preboj analize socialnih omrežij kot pomembne raziskovalne veje se je zgodil na Harvardu, kjer je v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja s skupino študentov deloval Harrison White. V analizo socialnih omrežij je vključil uporabo algebraičnega modeliranja skupin, kar je analizi dalo nov zagon. Whitejev študent Mark Granovetter je izdal knjigo »Getting a Job«, ki velja za temeljno delo na področju analize socialnih omrežij. V raziskavi, ki jo je opisal v knjigi, je ljudi spraševal o načinu, kako so našli zaposlitev, ki jo imajo. Delo je postalo zgled mnogim drugim raziskovalcem, kar je analizo socialnih omrežij postavilo na mesto enega najpomembnejših pristopov v družboslovnem raziskovanju (Scott 2000: 7-8, 34).

Ob zelo tehtnih delih na tem področju so se pojavili tudi prvi računalniški programi. Mednje sodijo: Leinhardtov SOCPAC-I (1971) za analizo triad in analizo lokalne strukture omrežja, COMPLT in SOCK za iskanje klik in komponent povezanosti avtorjev Albe in Guttmana (1973), Peayev UPWARD/DOWNWARD (1974) za razkrivanje klik ter Langeheinejeva MSP (1975) za izračun različnih mer podobnosti in različnosti med enotami, ki so povezane v omrežje, ter SDAS (1976), ki omogoča določitev skupin z različnimi metodami in indeksi. Programi za reševanje bločnih modelov pa so naprimer BLOCKER (Heil in White 1976), JNTHOM (White 1976) in CONCOR (Breiger, Boormann in Arabie 1977).

Zadnji dve desetletji razvijajo programsko opremo za analizo omrežij vsaj na osmih koncih sveta: v ZDA, na Nizozemskem, v Nemčiji, v Kanadi, v Avstraliji, v Veliki Britaniji, v Avstriji in pri nas. (Ferligoj 1990) Vladimir Batagelj in Andrej Mrvar, člana Univerze v Ljubljani, sta razvila program PAJEK. To je programski paket za Windowse, ki omogoča analizo velikih omrežij.

6.2 Analiza socialnih omrežij

Za analizo socialnih omrežij potrebujemo končno množico enot (E). Enote X lahko predstavljajo osebe, dogodki ali objekti. Med enotami obstajajo povezave, ki povezujejo pare enot. Pri omrežju (N) kot celoti opisujemo povezave med

vsemi enotami, za kar se uporablja izraz relacija (R). Relacije lahko predstavljajo sorodstvene vezi, prijateljstvo in podobno.

Omrežje določajo množice enot ter ena ali več relacij. Z vsako novo relacijo vzpostavimo na isti skupini enot novo omrežje. Različni tipi relacij definirajo različna omrežja, tudi za isto določeno množico. Tako je na primer za množico ljudi zaposlenih na nekem oddelku, omrežje določeno z relacijo “zaupanje” ni identično z omrežjem relacije “nasveta”. Relacije so lahko simetrične ali nesimetrične. O simetričnih govorimo takrat, ko je odnos med enotami, ki ga opisujemo z relacijo, po naravi vzajemen ali dvosmeren. O nesimetrični relaciji pa govorimo takrat, ko z njim opisujemo odnose, ki so po naravi nevzajemni ali enosmerni (Hlebec, Kogovšek 2006:11).

6.2.1 Matematična definicija omrežja

Omrežje je splošno definirano kot poseben tip relacije, ki povezuje določeno množico oseb, objektov ali dogodkov. Osebe, objekti in dogodki obravnavani v določenem omrežju se imenujejo enote ali točke. Matematična definicija omrežja se glasi:

Dano imamo končno množico enot $\mathbf{E} = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$. Odnosi med enotami so opisani z eno ali več dvomestnimi relacijami $R_t \subseteq \mathbf{E} \times \mathbf{E}$, $t = 1, \dots, r$. Tako dobimo omrežje $\mathcal{N} = (\mathbf{E}, R_1, R_2, \dots, R_r)$. Posamezno relacijo R običajno opišemo s pripadajočo dvojiško relacijsko matriko $R_t = [r_t(i, j)]_{n \times n}$.

$$r_t(i, j) = \begin{cases} 1 & X_i R_t X_j \\ 0 & \text{sicer} \end{cases} \quad (6.1)$$

(Ferligoj, Vehovar 1990: 5)

6.2.2 Prikaz omrežja

Omrežje, v katerem nastopa relacija R , lahko predstavimo na več načinov: z relacijsko matriko, opisno s seznamom sosedov in vizualno z grafom. S pripadajočo dvojiško matriko R_t , (enačba 6.1) Včasih je lahko $r_{t(i,j)}$ tudi realno število, ki izraža moč relacije R_t med enotama X_i in X_j .

S seznamom sosedov omrežje opišemo tako, da za vsako enoto navedemo seznam vseh enot, s katerimi je enota v relaciji. Za usmerjene povezave uporabljamo Arcslist, za neusmerjene povezave pa Edgeslist (Internet, Mrvar).

Graf omrežja $G = (V, L)$ sestavljata množica točk V (Vertices) in množica črt oziroma povezav L (Lines), ki povezujejo med seboj pare točk. Če je relacija simetrična, so črte v grafu neusmerjene, če pa je nesimetrična, so črte v grafu usmerjene. Sosedni točki imenujemo tisti dve točki, ki sta direktno povezani s

črto. Število točk, ki so sosednje določeni točki imenujemo stopnja te določene točke. Za poljuben neurejen par točk velja, da sta točki medsebojno dosegljivi, v primeru da obstaja med točkama pot, ki indirektno povezuje izbrani točki preko možnih vmesnih točk. Če je vsaka točka v grafu dosegljiva od katerekoli druge točke, se takšen graf imenuje povezan graf. Vsaka pot v grafu ima svojo dolžino, ki je enaka številu povezav na poti. Relacija v omrežju je lahko enosmerna (nesimetrična) ali pa dvosmerna (simetrična). Če graf opisuje enosmerno relacijo je to usmerjen graf. Če pa opisuje dvosmerno relacijo je to neusmerjen graf. V usmerjenih grafih sta poti X do Y in od Y do X običajno različni. Neusmerjeni grafi se dajo predstaviti s simetričnimi relacijskimi matrikami, usmerjeni pa z nesimetričnimi relacijskimi matrikami. Če se meri tudi intenzivnost relacij (moč povezav), se omrežja predstavljajo z obteženimi grafi (Kralj 1992: 5-6).

6.2.3 Popolna in egocentrična omrežja

Delitev omrežja na popolno in egocentrično je vsebinski in analitični problem. Popolna omrežja lahko analiziramo kot popolno pa tudi kot egocentrično omrežje. Po drugi strani pa omrežja, ki je po naravi egocentrično, ne moremo analizirati kot popolno.

Pri egocentričnem omrežju imamo začetni seznam enot, ki ga imenujemo ego. Analiziramo omrežje ega (posamezno enoto) in njene povezave z drugimi enotami. Te druge enote imenujemo alterji in so člani egocentričnega omrežja. Osredotočimo se na število in druge značilnosti povezav, ki jih imajo egi. O egocentričnem omrežju govorimo takrat, ko opazujemo izbrane posamezne enote (ege) in njihova egocentrična omrežja, ki jih sestavljajo alterji. Ponavadi se v raziskavah egocentričnih omrežij merijo tudi določene značilnosti teh omrežij, ki jih lahko obravnavamo kot spremenljivke. Značilnosti odnosa so lahko: tip odnosa med egom in alterjem, demografske spremenljivke (spol, starost, izobrazba...), podatki o značilnostih vezi (moč vezi, število vezi...) med egovimi alterji ter strukturne značilnosti omrežij (gostota, starost, spol...). V omrežju lahko analiziramo tudi njegove posamezne dele, kot sta diada in triada. Diado sestavimo iz dveh posameznih enot opazovanja. Omrežje analiziramo kot funkcijo skupne značilnosti para, npr. stopnjo podobnosti glede na merjene spremenljivke. Triada je sestavljena iz treh enot opazovanja in pripadajočih povezav. Pri analizi triad nas lahko zanimajo lokalne strukture čustvenih relacij med individualnimi enotami (Hlebec, Kogovšek 2006: 12-13).

O popolnem omrežju govorimo takrat, ko v medsebojno povezani skupini enot opazujemo vse pripadajoče relacije. Običajno nas zanima medsebojni vpliv strukturnih značilnosti, kot sta gostota in centralizacija, ter vpliv na različne izhodiščne rezultate, kot je nivo konsenza v skupini ali doseganje skupnega cilja. O popolnem omrežju torej govorimo, ko v medsebojno povezani skupini enot opazujemo vse pripadajoče relacije oz. odnose. Če so povezave med enotami

simetrične oziroma neusmerjene, opisujejo lokacijo enote glede na to, kako blizu so enote središču relacijskega dogajanja v socialnem omrežju. V tem primeru govorimo o merah središčnosti (Centrality). Če pa so povezave nesimetrične oziroma usmerjene, razlikujemo med izvirom in ciljem vezi. V tem primeru govorimo o merah pomembnosti (Prestige). Strukturo popolnega omrežja opazujemo tudi z bločnim modeliranjem, katerega cilj je skrčenje omrežja glede na neko mero enakovrednosti, na manjše, lažje predstavljivo omrežje. V skrčenem omrežju so enote skupine enakovrednih enot iz originalnega omrežja. Obstaja več vrst enakovrednosti, med katerimi sta bolj znani strukturna in regularna enakovrednost. (Hlebec, Kogovšek 2006: 11-12).

6.2.4 Analiziranje popolnih omrežij

Mere središčnosti

Freeman je izdelal koncept središčnosti enote v omrežju iz predpostavke, ki je intuitivno razumljiva sama po sebi. Enota, ki je v središču zvezdastega omrežja, je na najbolj središčnem položaju. Enota, ki se nahaja v središču zvezdastega omrežja je po predpostavki strukturno bolj središčna kot katerakoli druga enota, na kateremkoli drugem položaju, v kateremkoli drugem omrežju iste velikosti. Ta trditev je intuitivno sicer razumljiva, vendar pa je potrebno še opredeliti, katere so lastnosti te enote, ki jo postavljajo v tako izjemen položaj. Freeman je opredelil tri lastnosti, ki so hkrati tudi definicije lastnosti središčnosti enote v omrežju. Središčni položaj v zvezdastem omrežju ima največjo možno stopnjo enot in se nahaja na največjem možnem številu geodezičnih poti (najkrajših poti) vmes med drugimi enotami in je minimalno oddaljen od vseh ostalih enot (maksimalno je blizu vsem drugim enotam).

Za določanje središčnosti je določenih vrsta različnih mer. Izbor primerne mere je ponavadi eden od najtežavnejših problemov pri analizi omrežij. Pri izboru je najpomembnejše, s kakšnim omrežjem se sploh ukvarjamo, in kaj sploh želimo meriti. Konkretna mere središčnosti so predstavljene po definicijskih lastnostih, ki opredeljujejo tudi, kaj te mere dejansko merijo. Mere so razdeljene na pet skupin glede na definicijske lastnosti. Mere središčnosti glede na:

- stopnjo enot (Degree);
- oddaljenost med enotami (Closeness);
- vmesnost (Betweenness);
- informacije;
- vmesnost enot in pretok omrežja;

- mere središčnosti celotnega omrežja.

Mera središčnosti glede na stopnjo enot (Degree) je definirana kot število direktnih vezi, ki jih ima določena enota z drugimi enotami v omrežju. V komunikacijskih omrežjih daje najbolj središčna enota glede na stopnjo vtis, da poteka glavni tok pretoka informacij v omrežju prav preko te enote.

Absolutna mera središčnosti k -te enote v omrežju glede na stopnjo po Nieminen (1974) je:

$$C_D(X_k) = \sum_{i=1}^N r_{ik}$$

pri čemer je r_{ij} element dvojiške relacijske matrike. Mera $C_D(X_k)$ je direktni pokazatelj, koliko je enota X_k žarišče aktivnosti v omrežju. Izolirana točka ima seveda središčnost enako 0 (nič).

Če želimo primerjati enote iz različnih omrežij, potrebujemo mero, ki je neodvisna od velikosti omrežja. V ta namen je Nieminen definiral relativno mero središčnosti glede na stopnjo. Relativna mera središčnosti k -te enote v omrežju glede na stopnjo je:

$$C'_D(X_k) = \frac{C_D(X_k)}{N-1} = \frac{\sum_{i=1}^N r_{ik}}{N-1}$$

To je delež enot, ki so sosedne k -ti enoti.

Mere središčnosti glede na oddaljenost med enotami (Closeness). Najbolj središčna točka v omrežju po Sabidussiju (1966) je tista, ki ima minimalne stroške oziroma porabi najmanj časa pri komuniciranju z vsemi drugimi točkami v omrežju. Glede na časovno oziroma stroškovno učinkovitost je točka bolj središčna, če so razdalje do drugih točk minimalne (geodezične poti, najkrajše poti). Čim daljše bodo geodezične poti do drugih točk, tem manj središčna bo določena točka. Tako v bistvu računamo nasprotno vrednost oddaljenosti, da s tem merimo središčnost. Absolutna mera središčnosti k -te enote glede na oddaljenost je

$$C_C(X_k) = \left[\sum_{i=1}^N d(X_i, X_k) \right]^{-1}$$

pri čemer pomeni $d(X_i, X_k)$ oddaljenost med točkama X_i in X_k , ki je enaka številu povezav, preko katerih poteka geodezična povezava med točkama X_i in X_k . Relativna mera središčnosti glede na oddaljenost k -te enote glede na oddaljenost je

$$C'_C(X_k) = \frac{N-1}{\sum_{i=1}^N d(X_i, X_k)}$$

Mera središčnosti v formuli je inverzna vrednost povprečne oddaljenosti k -te enote od drugih enot v omrežju. Zavzema vrednost med 0 in 1. Glede na to lahko rečemo, da je $C'_C(X_k)$ direktna mera središčnosti, ki temelji na oddaljenosti.

Mera središčnosti glede na vmesnost (Betweeness): Razvila sta jo Anthonisse (1971) in Freeman (1977). Ko obstaja med dvema točkama le ena geodezična pot, je vmesnost že dovolj jasno definirana: vmesne so vse točke, ki se nahajajo na geodezični poti. Če pa obstaja med dvema točkama več geodezičnih poti, predpostavimo, da je verjetnost, da potuje informacija po katerikoli izmed geodezičnih poti enaka za vse poti. Po privzeti predpostavki ima točka, ki leži na nekaterih, ne pa na vseh geodezičnih poteh iz X_i do X_j , omejeno možnost kontrole pretoka informacij med omenjenima točkama. Če je g_{ij} število vseh geodezičnih poti med X_i in X_j , potem je verjetnost, da je točka na eni od njih enaka $\frac{1}{g_{ij}}$. Ta verjetnost pomeni možnost, da enota X_k kontrolira izmenjavo informacij med X_i in X_j in se definira kot verjetnost, da leži X_k na naključno izbrani geodezični poti med X_i in X_j . Če označimo z $g_{ij}(X_k)$ število geodezičnih poti med X_i in X_j , ki potekajo preko X_k , potem bi bila iskana verjetnost enaka $\frac{g_{ij}(X_k)}{g_{ij}}$ in absolutna mera središčnosti k -te enote glede na vmesnost je

$$C_B(X_k) = \sum_i^N \sum_j^N \frac{g_{ij}(X_k)}{g_{ij}}; \quad i \neq j \neq k \quad (6.2)$$

Freeman je dokazal, da je maksimalna vrednost, ki jo lahko doseže najbolj središčna točka v omrežju z N enotami enaka

$$C_B(X_k)_{\max} = \frac{N^2 - 3N + 2}{2}$$

Zato mero središčnosti glede na vmesnost standardiziramo z njeno maksimalno možno vrednostjo tako, da je primerljiva tudi med različnimi omrežji. Relativna mera središčnosti k -te enote glede na vmesnost je:

$$C'_B(X_k) = \frac{2C_B(X_k)}{N^2 - 3N + 2}$$

Mera središčnosti glede na informacije. Razvila sta ga Stephensen in Zelen (1989). Mera upošteva vse poti v omrežju in ne le geodezičnih, kar predpostavlja, da lahko potuje informacija tudi po daljših poteh. Dolžina poti se upošteva tako, da imajo daljše poti manjšo utež. Mera tudi ne privzema predpostavke o enakih

verjetnostih, da informacija potuje po enako dolgih poteh, ampak obravnava različne verjetnosti. Verjetnost je funkcija stopenj enot, ki ležijo na poti. Osnovna relacijska matrika je velikosti $N \times N$ z elementi z_{ij} . Iz te osnovne matrike se izračuna matrika A velikosti $N \times N$, ki ima elemente na diagonalni

$$a_{ii} = 1 + \text{vsota vrednosti vseh povezav z } X_i$$

in elemente izven diagonale

$$a_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{če } X_i \text{ in } X_j \text{ nista soseda} \\ 1 - z_{ij} & \text{če sta } X_i \text{ in } X_j \text{ soseda} \end{cases}$$

Nato izračunamo matriki A invertno matriko $A^{-1} = C$ z elementi c_{ij} . Nato izračunamo še T , (ki je sled matrike C) in R , ki je vsota katerekoli vrstice iz C . Absolutna mera središčnosti k -te enote glede na informacije je

$$C_I(X_k) = \frac{1}{c_{ii} + (T - 2R) / 2}$$

Relativna mera središčnosti k -te enote glede na informacije je

$$C'_I(X_k) = \frac{C_I(X_k)}{\sum_{i=1}^N C_I(X_k)}$$

Mere središčnosti glede na vmesnost enot in pretok omrežja. Razvil jo je Freeman (1991) v sodelovanju z avtorjema Borgetti in White. Mera upošteva vse možne poti informacij v omrežju in ne le geodezičnih poti. Razvita je za obtežene grafe. Ker je mera namenjena posebej za analizo komunikacijskih omrežij, se predpostavlja, da je relacija simetrična in ustrezen graf neusmerjen. Freeman interpretira povezave v grafu kot komunikacijske kanale med osebami. Moč povezav predstavlja kot vrednost, ki določajo kapaciteto komunikacijskega kanala.

Predpostavlja se, da količina informacij, ki teče med dvema enotama ne more nikoli presegati kapacitete kanala med enotama. Informacije med enotama X_i in X_j lahko potujejo med enotami in končajo v drugi enoti. Pretok med dvema točkama je tako odvisen od kapacitete vseh kanalov na vseh možnih poteh med točkama. Središčna točka X_k je vmesna med točkama X_i in X_j v isti meri, kot je maksimalen pretok med točkama X_i in X_j odvisen od točke X_k . Maksimalen pretok med i -to in j -to točko je označen z m_{ij} . Maksimalen pretok med i -to in j -to točko, ki gre preko k -te točke, pa je označen z $m_{ij}(X_k)$.

Absolutna mera središčnosti k -te enote glede na vmesnost enot in pretok omrežja je

$$C_F(X_k) = \sum_i^N \sum_{j \in \langle i \rangle}^N m_{ij}(X_k); \quad i \neq j \neq k$$

Relativna mera središčnosti k -te enote glede na vmesnost enot in pretok omrežja je

$$C'_F(X_k) = \frac{C_F(X_k)}{\sum_i^N \sum_{j \in \langle i \rangle}^N m_{ij}}$$

Mere središčnosti glede na celotno omrežje.

Mere središčnosti za celotno omrežje se uporabljajo v primerih, ko želimo primerjati med seboj več omrežij. Najpogosteje se uporablja koncept centralizacije omrežja (Freeman 1979). Omrežje je tem bolj centralizirano, kolikor bolj je neka enota v omrežju središčna, medtem, ko so druge enote v istem omrežju hkrati čim manj središčne. Freeman je razvil splošno mero centralizacije omrežja, ki jo priporoča za večino kriterijev središčnosti.

Splošna mera centralizacije celotnega omrežja glede na kriterij Y je

$$C_Y = \frac{\sum_{i=1}^N [C_Y(X^*) - C_Y(X_i)]}{\max \left(\sum_{i=1}^N [C_Y(X^*) - C_Y(X_i)] \right)}$$

Pri čemer pomeni $C_Y(X^*)$ vrednost mere središčnosti glede na kriterij Y za najbolj središčno točko v omrežju. Vrednost mere je vedno med 0 in 1. Vrednost je enaka 0, če so vse točke v omrežju natančno enako središčne. Vrednost pa je enaka 1, kadar natančno ena točka dominira oziroma zasenči vse druge točke v omrežju (zvezdasto omrežje). Freemanov koncept se lahko uporablja za mere središčnosti glede na stopnjo, glede na oddaljenost, glede na vmesnost, glede na informacije in glede na vmesnost in pretok.

Malo drugačen koncept središčnosti omrežja sta predlagala Baveles (1950) in Beauchamp (1965). Osnovna misel je, da je omrežje tem bolj središčno, kolikor bolj so središčne vse točke v omrežju, kar pomeni, da so razlike med središčnimi točkami v omrežju čim manjše. Takšno razumevanje središčnosti celotnega omrežja je blizu pojmu homogenosti ali kompaktnosti omrežja (Kralj 1992:11-27).

Mere pomembnosti

Osnovna razlika med merami središčnosti in pomembnosti temelji na predpostavki ali je relacija usmerjena ali neusmerjena. Če so relacije usmerjene, razlikujemo

med izvirom in ciljem relacije. V tem primeru govorimo o merah pomembnosti. Razlikujemo med danimi izbirami, na primer kolikokrat posameznik izbere druge člane popolnega socialnega omrežja (izhodne mere) in prejetimi izbirami, na primer kolikokrat je posameznik izbran od drugih članov popolnega socialnega omrežja (vhodne mere). V prvem primeru jim pravimo mere vplivnosti (measures of influence), v drugem pa mere opore (measures of support) (Batagelj 1993: 133).

Mera pomembnosti glede na stopnjo enot (InDegree, OutDegree)

Enote, ki so bolj središčne in imajo višjo stopnjo oziroma več stikov, težijo k boljšemu položaju in zato k večji moči. Take enote so v prednostnem položaju zaradi večjega števila povezav z ostalimi enotami, zato lažje zadovoljijo svoje potrebe.

Mero pomembnosti glede na stopnjo enot uporabljamo pri usmerjenih omrežjih. Pri tem razlikujemo med vhodno stopnjo (InDegree), ki pomeni, kolikokrat je bila proučevana enota izbrana in izhodno stopnjo (OutDegree), ki upošteva, koliko drugih enot je izbrala proučevana enota. V tem primeru računamo mere glede na oporo in vplivnost.

Mera pomembnosti glede na stopnjo je najbolj naravna in preprosta mera, ki upošteva samo neposredne povezave od izbrane enote do vseh ostalih. Enota je lahko tudi posredno povezana s številnimi drugimi enotami v omrežju, pa ima kljub temu nizko stopnjo pomembnosti na lokalni ravni. Lokalne enote omrežja odkrivamo s pomočjo mere pomembnosti (ali središčnosti za neusmerjene povezave) glede na stopnjo, globalno središče pa z merami središčnosti glede na oddaljenost med enotami in vmesnost (Scott 2000: 69, 83, 85).

Mere pomembnosti glede na oddaljenost med enotami

Ko se posameznikova dostopnost do drugih posameznikov v omrežju povečuje, se povečuje posameznikov dostop do informacij, moči, ugleda, vpliva in višjega socialnega statusa. Najbolj dostopna enota je tudi globalno središče, če leži na najkrajši razdalji veliko ostalih enot (Scott 2000: 86). Pri usmerjenih omrežjih računamo pomembnost posebej glede na izhodne povezave in posebej za vhodne povezave. Pri izhodnih povezavah merimo, kako blizu so enote omrežja izbrani enoti, oziroma v koliko korakih dosežemo iz dane enote vse ostale enote omrežja. Pri vhodnih povezavah pa merimo, kako blizu izbrani enoti so vse ostale enote omrežja, oziroma v koliko korakih dosežemo izbrano enoto iz vseh ostalih enot v omrežju. Omrežje pa mora biti krepko povezano, kar pomeni, da lahko ob upoštevanju smeri povezav pridemo iz vsake enote omrežja v vsako drugo enoto istega omrežja. Če imamo nedosegljive enote, je en od možnih načinov za izračun pomembnosti glede na oddaljenost med enotami ta, da upoštevamo samo tiste enote, ki jih lahko enota doseže, ostale pa izločimo (Wasserman in Faust 1998: 200).

Mera pomembnosti glede na vmesnost (Betweenness)

Ni pomembna samo oddaljenost enote od vseh ostalih enot, ampak tudi katere enote ležijo na najkrajših poteh med pari enot. Te enote imajo nadzor nad pretokom informacij med pari enot. Mera enote pomembnosti glede na vmesnost predstavlja enoto, ki je vodja skupine enot. Prednost te mere v primerjavi z mero pomembnosti glede na oddaljenost med enotami je, da jo lahko izračunamo, četudi omrežje ni krepko povezano (Wasserman in Faust 1998: 190). Mero pomembnosti glede na vmesnost izračunamo tako, da absolutno mero središčnosti (enačba 6.2) delimo s $C_B^u(X_k)_{\max}$, ki je za usmerjene grafe definiran z izrazom:

$$C_B^u(X_k)_{\max} = N^2 - 3N + 2 \quad .$$

Relativno mero pomembnosti pa zapišemo z enačbo:

$$C_B^{u'}(X_k) = \frac{C_B(X_k)}{N^2 - 3N + 2}$$

Koncept središčnosti in pomembnosti nudi ponavadi odgovore na vsebinska vprašanja, kot so: Katera oseb ali institucija v omrežju ima največji vpliv? Katera oseba ima največjo moč? Zakaj ima neka oseba ali institucija v omrežju večji vpliv ali moč? Različni teoretiki v svetu so razvili veliko različnih mer središčnosti in pomembnosti, ki jih povezujejo tudi z drugimi vsebinskimi vprašanji. Na primer ekonomisti pogosto povezujejo središčnost in pomembnost z vprašanji donosnosti v podjetju ali med podjetji.

V tem poglavju smo dobili vpogled v socialna omrežja. S poudarkom teorije na analiziranju popolnih omrežij, smo si pripravili osnovo za analizo, ki jo bomo izvedli v naši nalogi. Uporabili bomo dve meri pomembnosti, to sta mera pomembnosti glede na stopnjo enot - Indegree in mera pomembnosti glede na vmesnost - Betweenness.

7 Analiza socialnih omrežij na ZZZS

V tem poglavju bomo najprej predstavili metodologijo za analizo socialnih omrežij na zavodu z opisom vzorca anketirancev, vprašalnika, poteka anketirancev ter pripravo podatkov za analizo socialnih omrežij. Temu sledijo rezultati analize.

Pri analizi socialnih omrežij na ZZZS smo se odločili za popolno omrežje. V medsebojno povezani skupini enot lahko opazujemo vse pripadajoče relacije oziroma odnose. V našem omrežju so povezave nesimetrične oziroma usmerjene. Razlikujemo med izvorom in ciljem vezi. Za naš tip omrežja lahko izračunamo več mer pomembnosti: mero pomembnosti glede na stopnjo enot, mero pomembnosti glede na oddaljenost med enotami ter mero pomembnosti glede na vmesnost. Mer enakovrednosti ne bomo računali, ker jih v nadaljnjih raziskavah ne bomo potrebovali. Med merami pomembnosti smo se odločili za izračun Indegree in Betweenness, ker imajo ti podatki za našo raziskavo največjo uporabno vrednost.

7.1 Predstavitev metodologije

Anketo za analizo socialnih omrežij smo, ravno tako kot analizo o organizacijski kulturi, izvedli na Zavodu za zdravstveno zavarovanje v Ljubljani. Izvedli smo ju sočasno, tako je bila tudi anketa o socialnih omrežjih izvedena na istem vzorcu Področne enote Informacijski center in Direkcije (glej poglavje 5.1)

7.1.1 Opis vzorca anketirancev

Vzorec anketirancev na ZZZS je bil za analizo socialnih omrežij popolnoma enak kot za analizo organizacijske kulture, zato glej poglavje 5.1.1 pri Analiza organizacijske kulture na ZZZS.

7.1.2 Opis vprašalnika

Za namen analize socialnih omrežij smo določili štiri kratka vprašanja. Vsako izmed njih nam je dalo po eno omrežje. Glede na tip vprašanja, smo imena omrežij smiselno poimenovali v omrežje zaupanja, omrežje dela, omrežje nasveta

in omrežje druženja. Vprašanja v anketi so se glasila (glej prilogo B):

1. S kom ste v zadnjem letu skupaj opravljali delovne naloge, oz. sodelovali v projektu?
2. S kom ste se v zadnjem letu pogovarjali o delu, o reševanju problemov v službi, o vaši delovni karieri?
3. S kom ste se v zadnjem letu posvetovali v zvezi z vašim delom?
4. S kom ste se v zadnjem letu pogovarjali o vsakodnevnih stvareh, oz. klepetali ob kavi, oz. hodili na malico?

Čas po katerem smo spraševali, smo omejili na eno leto.

7.1.3 Potek anketiranja

Začetek poteka anketiranja preko interneta je podrobno že opisan v poglavju 5.1.3 pri Analiza organizacijske kulture na ZZZS, saj smo obe anketi izvajali istočasno. Ta del zajema: obveščanje anketirancev po elektronski pošti o našem namenu, dopis z odobritvijo vodstva ZZZS o našem namenu ter način anketiranja preko spletnih strani. Po vstopu v sistem, je anketiranec najprej rešil anketo o organizacijski kulturi. Nato se je odprlo okno z natančnimi navodili za reševanje ankete o socialnem omrežju (glej sliko 7.1)

Navodila za izpolnjevanje ankete o socialnem omrežju

- Anketa je sestavljena iz štirih vprašanj.
- Pod vsakim vprašanjem je tabela s seznamom imen zaposlenih na Direkciji in IC-u ZZS.
- Pri vsakem imenu izberite eno od treh:

 - zelo pogosto,
 - pogosto,
 - srednje,
 - redko ali
 - zelo redko

tako, da kliknete na belo piko.

- Pri imenu, kjer ne boste izbrali nobene oznake, se predvideva, da je izbran odgovor **nikoli**.

Seznam priimkov in imen pri vsakem vprašanju zavrtite vedno do dna.

Na koncu seznama sta **dva gumba**:

- **Predhodno vprašanje**
 - S tem gumbom se premikate nazaj na predhodna, že rešena vprašanja. Ko izbiro spremenite ali dopolnite, **NUJNO** pritisnite gumb **POTRDI** (Nadaljuj). Le tako bodo spremenjeni podatki tudi shranjeni. Po pritisku na omenjeni gumbek, vas bo avtomatsko vrnilo na zadnje, še **NEREŠENO** vprašanje.
- **POTRDI (Nadaljuj)**
 - S tem gumbom potrdite vašo izbiro in se premaknete na naslednje, še nerešeno vprašanje.

POZOR!!

Za premikanje med vprašanji, uporabljajte izključno le zgoraj opisana gumbika!!

Ne uporabljajte gumba (Back ali Nazaj ali puščico) od brskalnika!!

Reševanje ankete

Slika 7.1 – Natančen opis navodil za izpolnjevanje ankete o socialnih omrežjih z dodanimi opozorili za pravilno odgovarjanje na vprašanja preko spletnih strani.

Ko je anketiranec prebral navodila, se mu je s pritiskom na gumb Reševanje ankete odprlo prvo anketno vprašanje. Pod vprašanjem se je na zaslonu izpisal seznam imen vseh sodelavcev, ki so bili takrat zaposleni v Poslovni enoti Informacijski center in na Direkciji. To je bil namreč naš izbor vzorca, ki je zajemal 173 ljudi. Za odgovor, pri vsakem od navedenih sodelavcev, so se lahko anketiranci odločili med izborom petih vrednosti: zelo pogosto, pogosto, srednje, redko ali zelo redko. Na koncu seznama so anketiranci izbrali eno od dveh opcij: Predhodno vprašanje ali Potrdi (nadaljuj). Vprašanja so bila štiri in ob vsakem se je ponovil ves seznam sodelavcev z lestvico petih vrednosti.

Tudi ti podatki, o odgovorih na vprašanja in spremljajoči podatki (kot podatki v anketi o organizacijski kulturi) so se zbirali v podatkovni zbirki MS Access 2000 na internetnem strežniku.

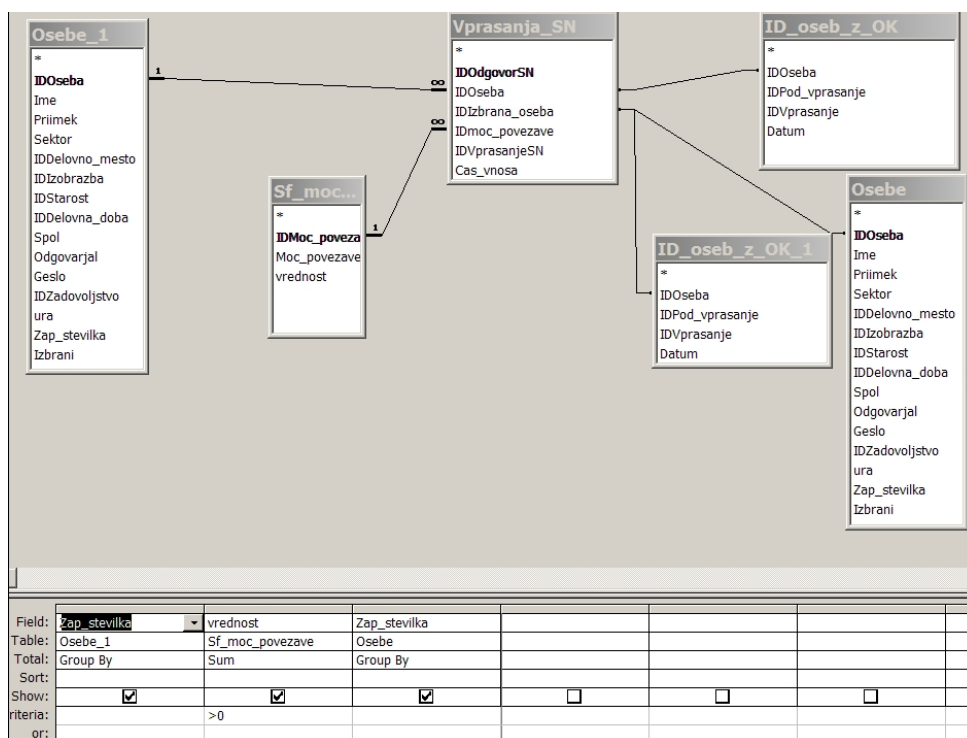
S tem smo dobili podatke za možen izris štirih omrežij: omrežje zaupanja, omrežje dela, omrežje nasveta in omrežje druženja.

7.1.4 Priprava podatkov za analizo

Za analizo socialnih omrežij smo uporabili omrežje moč vezi, ki smo ga pripravili s pomočjo štirih omrežij dobljenih z anketo.

Naš postopek priprave podatkov za omrežje moč vezi je bil sledeč:

Osnova za omrežje moč vezi so bili odgovori dobljeni z anketo o socialnih omrežjih, ki je vsebovala štiri vprašanja. Vsako od njih nam je dalo po eno omrežje: omrežje zaupanja, omrežje dela, omrežje nasveta in omrežje druženja. Odgovore na vprašanje je določala lestvica zelo pogosto, pogosto, srednje in redko. Za omrežje moč vezi smo za vsako osebo posebej združili odgovore štirih omrežij. To smo naredili tako, da smo lestvico odgovorov od zelo redko do zelo pogosto oštevilčili z vrednostjo od 1 do 5. Odgovor anketiranca z oznako zelo redko je dobil vrednost 1, redko je dobil vrednost 2, srednje je dobil vrednost 3, pogosto je dobil vrednost 4 in izboru odgovora zelo pogosto smo dali vrednost 5. Kadar anketiranec neke osebe ni izbral, je to predstavljalo vrednost 0. Nato smo za vsakega anketiranca posebej sešteli vrednosti odgovorov vseh štirih vprašanj. Dobljene vrednosti povezav so bile v razponu od 0 (0×5) in 20 (4×5).



Slika 7.2 – Prikaz primera iskalnega niza (query-a) za socialno omrežje.

Odločili smo se, da bomo vse vrednosti nad 9 označili kot povezavo, vrednosti pod 9 pa, da ni povezave, torej vrednost 0. Tako smo dobili binarni zapis, ki smo

ga lahko uporabili za novo omrežje, omrežje moč vezi.

Tudi ta postopek predelave novega omrežja moč vezi iz štirih omrežij smo izvedli s pomočjo programa MS Access 2000. Za to je bilo potrebno napisati iskalne nize (ang. query), s katerimi smo izbrali želene podatke. Primer iskalnega niza je na sliki 7.2.

V nadaljnjih analizah smo uporabljali le to omrežje. Podatke omrežja moč vezi smo nato izvozili v omrežno datoteko s končnico net. Dokument je izgledal takole:

```
*Vertices 173
```

```
1«Peter«
```

```
2«Luka«
```

```
3«Jure«
```

```
.
```

```
.
```

```
.
```

```
173«Miša«
```

```
*Arcs
```

```
2 5
```

```
2 8
```

```
2 18
```

```
.
```

```
.
```

```
.
```

```
173 90
```

Slika 7.3 – Primer omrežnega dokumenta s končnico net., ki je primeren za branje s programom Pajek.

Z ukazom `*Vertices 173` najavimo, da ima omrežje 173 točk, to je naših 173 anketirancev zaposlenih na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. To je prvi ukaz pri definiciji omrežja. Sledi opis točk, kar pomeni, da vsaki točki v narekovaju navedemo njeno oznako. V našem testnem prikazu so pod številko 1, 2, 3 in 173 v narekovaju zapisana imena Peter, Luka, Jure in Miša, v analizi pa smo zaradi varnosti uporabili ID števila oseb. Nato z ukazom `*Arcs` napovemo seznam usmerjenih povezav. V našem prikazu je to povezava osebe 2 z osebo 5, povezava osebe 2 z osebo 8 do povezave osebe 173 z osebo 90.

7.2 Rezultati analize nosilcev sprememb organizacijske kulture na ZZZS

Dokument smo nato prebrali s programom Pajek (Batagelj, Mrvar). To je program za analizo socialnih omrežij. Odločili smo se, da bomo s programom Pajek izračunali Indegree in Betweenness. V programu Pajek se za izračun vrednosti Indegree $C'_D(X_k)$ za izbrano osebo X_k uporablja enačba

$$C'_D(X_k) = \frac{\sum_{i=1}^N r_{ik}}{N-1}, \quad r_{ik} = \begin{cases} 1 & \text{če obstaja direktna povezava med osebo } X_i \text{ in } X_k \\ 0 & \text{če povezave ni} \end{cases}$$

pri čemer je $N = 173$ število vseh oseb, oziroma "Vertices", ki smo jih upoštevali pri analizi. V programu Pajek so povezave r_{ik} imenovane "Arcs" (glej sliko 7.3). Relativno mero središčnosti (Betweenness) $C_B^{u'}(X_k)$ za usmerjene grafe se izračuna z

$$C_B^{u'}(X_k) = \frac{\sum_i^N \sum_j^N \frac{g_{ij}(X_k)}{g_{ij}}}{N^2 - 3N + 2}$$

pri čemer je $N = 173$ število oseb, ki smo jih upoštevali pri analizi. Z $g_{ij}(X_k)$ smo označili število geodezičnih poti med osebo X_i in osebo X_j , ki potekajo preko osebe X_k . Vse vrednosti $g_{ij}(X_k)$ so bile izračunane s pomočjo programa Pajek.

Mera pomembnosti	N	povprečna vrednost	Min.	Max.
Indegree	173	4	0	15
Betweenness	173	0,008225	0,000000	0,116688

Tabela 7.1 – Zbor vseh vrednosti: število oseb, povprečna, minimalna ter maksimalna vrednost izbranih mer pomembnosti.

Povprečna vrednosti nam je pomagala določiti mejo za izbor oseb. Za osebe z dovolj visokim Indegree smo določili tiste, pri katerih je vrednost 8 in več. Dobili smo petnajst oseb. Njihovi ID so: 2, 5, 12, 22, 29, 52, 58, 60, 72, 75, 79, 81, 100, 115 in 129. Za osebe z dovolj velikim Betweenness v omrežju moč vezi smo določili osebe, katerih vrednost je nad 0,04. Dobili smo 14 oseb, katerih ID-ji so naslednji: 11, 39, 53, 60, 65, 70, 72, 79, 88, 93, 103, 133, 162 in 174. Osebe, ki so v obeh skupinah, so tri in te imajo ID: 60, 72 in 79 (glej tabelo 7.2).

osebe na ZZZS, ki imajo:	ID osebe
vpliv, popularnost	2, 5, 12, 22, 29, 52, 58, 60, 72, 75, 79, 81, 100, 115 in 129
dostopnost, moč	11, 39, 53, 60, 65, 70, 72, 79, 88, 93, 103, 133, 162 in 174

Tabela 7.2 – Seznam oseb z visokim Indegree in Betweenness na ZZZS, dobljen z anketo o socialnih omrežjih.

S pomočjo izračuna Indegree smo dobili seznam ljudi, ki imajo več stikov s sodelavci (glej tabeli 7.3 in 7.5).

ID oseba	Sektor	Delovno mesto	Delovna doba	Izobrazba	Spol	Zadovoljstvo
2	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	6 - 10 let	Višja	M	Zelo
5	IC	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)		Srednja	M	
12	IC	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)		Srednja	M	
22	IC	Operativni vodja	16 - 20 let	Srednja	M	Zelo
29	IC	Višji ali srednji manager		Univerzitetna	M	
52	Direkcija	Višji ali srednji manager	11 - 15 let	Univerzitetna	M	Zelo
58	Direkcija	Višji ali srednji manager	1 - 5 let	Univerzitetna	M	Zelo
75	Direkcija	Višji ali srednji manager	6 - 10 let	Univerzitetna	M	Zelo
81	Direkcija	Višji ali srednji manager		Univerzitetna	Ž	
100	IC	Višji ali srednji manager		Univerzitetna	Ž	
115	IC	Višji ali srednji manager		Visoka strokovna	Ž	
129	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	21 - 25 let	Srednja	Ž	Zelo

Tabela 7.3 – Seznam oseb na ZZZS, ki imajo velik Indegree s podatkom o sektorju, delovnem mestu, delovni dobi na ZZZS, stopnji izobrazbe, spolu ter o zadovoljstvu pri delu in napredovanju na ZZZS.

Ti ljudje so v organizacijah popularni, iskani za družbo in posledično zaradi položaja lažje in hitreje zadovoljijo svoje potrebe. Iz zapisanega lahko potrdimo prvi del hipoteze 2, da na ZZZS obstajajo ljudje, ki imajo boljši položaj v socialnem omrežju in imajo zato večji vpliv v organizaciji.

S pomočjo izračuna Betweenness pa smo dobili seznam ljudi, ki imajo vmesen položaj med pomembnimi posamezniki (glej tabeli 7.4 in 7.5).

ID oseba	Sektor	Delovno mesto	Delovna doba	Izobrazba	Spol	Zadovoljstvo
11	IC	Operativni vodja	6 - 10 let	Visoka strokovna	M	Srednje
39	IC	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	6 - 10 let	Univerzitetna	M	Srednje
53	IC	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	21 - 25 let	Srednja	M	Zelo
65	Direkcija	Operativni vodja	1 - 5 let	Univerzitetna	M	Zelo
70	IC	Operator	6 - 10 let	Srednja	M	Srednje
88	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	6 - 10 let	Visoka strokovna	Ž	Srednje
93	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	1 - 5 let	Univerzitetna	Ž	Srednje
103	IC	Višji ali srednji manager	1 - 5 let	Univerzitetna	Ž	Srednje
133	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	1 - 5 let	Univerzitetna	Ž	Srednje
162	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	1 - 5 let	Univerzitetna	Ž	Srednje
174	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	1 - 5 let	Univerzitetna	Ž	Zelo

Tabela 7.4 – Seznam oseb na ZZZS, ki imajo velik Betweenness s podatkom o sektorju, delovnem mestu, delovni dobi na ZZZS, stopnji izobrazbe, spolu ter o zadovoljstvu pri delu in napredovanju na ZZZS.

Ti ljudje so v omrežju ravno na najkrajših poteh med pari enot in imajo tako nadzor nad pretokom informacij. Večja kot je dostopnost teh ljudi do drugih posameznikov v omrežju, večja je njihova moč. S tem lahko potrdimo tudi drugi del hipoteze 2, da na ZZZS obstajajo ljudje, ki imajo boljši položaj v socialnem omrežju in imajo zato večjo moč v organizaciji.

Pri uvažanju sprememb bodo ljudje, ki imajo vpliv razširjali idejo o novi organizacijski kulturi med množico ljudi, ki jih poslušajo in jim sledijo in to seveda zaradi njihove popularnosti. Ljudje z močjo, pa so tisti ljudje, ki bodo

idejo prenesli do drugih ljudi z vplivom. Ti bodo nato razširili idejo v svojem krogu privržencev in nekdo med njimi, ki ima moč, bo idejo prenesel do novega vplivneža z njegovo množico ljudi, ki ga poslušajo in mu sledijo. Veriga se bo nadaljevala, dokler ne bo informacije sprejela kritična masa ljudi za uvedbo ideje - v našem primeru za uvedbo nove organizacijske kulture.

Na ZZZS obstajajo ljudje, ki imajo oboje, večji vpliv in moč v organizaciji, zaradi česa jih lahko opredelimo kot potencialne nosilce sprememb, v kolikor bomo v nadaljnjem poglavju ugotovili, da imajo ustrezno organizacijsko kulturo (glej tabelo 7.5).

ID oseba	Sektor	Delovno mesto	Delovna doba	Izobrazba	Spol	Zadovoljstvo
60	Direkcija	Višji ali srednji manager	nad 25 let	mag. ali dr.	M	Zelo
72	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	6 - 10 let	mag. ali dr.	M	Zelo
79	Direkcija	Operativni vodja	1 - 5 let	Univerzitetna	Z	Srednje

Tabela 7.5 – Seznam oseb na ZZZS, ki imajo velik Indegree in Betweenness s podatkom o sektorju, delovnem mestu, delovni dobi na ZZZS, stopnji izobrazbe, spolu ter o zadovoljstvu pri delu in napredovanju na ZZZS.

Seznam ljudi zaposlenih v Poslovni enoti Informacijski center in na Direkciji z izračunanim Indegree in Betweennessa (glej tabelo 7.6) nam bo v namreč v pomoč pri raziskavah v nadaljnjem delu te naloge, kjer bomo poskušali spoznati ali socialna omrežja omogočajo spreminjanje organizacijske kulture v določeno smer, saj bomo posameznike primerjali tako po lastnostih položaja v omrežju kot po njihovi oceni dejanske in želene organizacijske kulture.

8 Vloga omrežij pri spreminjanju organizacijske kulture

V tem poglavju bomo uporabili do sedaj zbrane podatke o Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, o kulturi organizacije ter o socialnih omrežjih.

Pri spoznavanju ZZZS smo se osredotočili na dejstva, ki kreirajo spremembe v organizaciji (glej poglavje 2.4) ter s pomočjo analize organizacijske kulture ocenili, v katero smer je organizacijo primerno spreminjati in ocenili tendence zaposlenih po spremembah organizacije (glej poglavje 5.4).

Z anketo o organizacijski kulturi povzeto po Handiju smo dobili podatke o zasedenosti štirih organizacijskih kultur na ZZZS. To so Kultura moči, Kultura vloge, Kultura naloge in Kultura osebnosti. Podatke imamo tako za sedanje stanje na zavodu in podatke o željah zaposlenih glede zasedenosti kultur na ZZZS.

Z anketo o socialnih razmerjih pa smo pridobili štiri omrežja: omrežje zaupanja, omrežje dela, omrežje nasveta in omrežje druženja. Z združitvijo teh omrežij smo pripravili omrežje moč vezi. Za podroben opis postopka glej poglavje 7.1.4. Z omrežjem moč vezi smo izračunali dve meri središčnosti, to sta Indegree in Betweenness. S pomočjo Indegree dobimo ljudi, ki imajo v podjetju več stikov s soljudmi, zato lažje zadovoljijo svoje potrebe in imajo večji vpliv na druge ljudi. Ljudje z visokim Indegree so popularni ljudje, zvezde, s katerimi bi se sodelavci radi družili. S pomočjo Betweenness pa dobimo ljudi, ki imajo nadzor nad pretokom informacij. To jim zagotavlja vmesni položaj med pomembnimi posamezniki. Bolj ko se posameznikova dostopnost do drugih posameznikov v omrežju povečuje, večja je posameznikova moč.

Naš namen je spoznati ali socialna omrežja omogočajo spreminjanje organizacijske kulture v določeno smer. Zato bomo najprej pokazali ali obstaja dovolj močna povezava med opisanima področjema ter nato pokazali način spreminjanja organizacijske kulture s pomočjo socialnih omrežij.

Za prikaz povezanosti med organizacijsko kulturo in socialnimi omrežji, bomo naredili izračun korelacije. Indegree in Betweenness bomo korelirali z dejansko organizacijsko kulturo, z želeno organizacijsko kulturo, ter z razliko želene od dejanske organizacijske kulture.

Za prikaz načina spreminjanja organizacijske kulture s pomočjo socialnih om-

režij, bomo najprej določili smer spreminjanja organizacijske kulture na ZZZS. S pomočjo socialnih omrežij bomo poiskali zaposlene, ki imajo vpliv ali moč v organizaciji. Nato bomo med anketiranci izbrali posameznike, ki imajo dober položaj v organizaciji in hkrati posedujejo tisto organizacijsko kulturo, v katero želimo spreminjati organizacijsko kulturo na ZZZS.

8.1 Povezanost organizacijske kulture in socialnih omrežij

V prvem koraku bomo poskusili potrditi našo predpostavko, da med organizacijsko kulturo in socialnimi omrežji obstaja povezava, da sta področji soodvisni in da medsebojno vplivata eno na drugo. V ta namen bomo uporabili rezultate socialnega omrežja moč vezi ter organizacijske kulture po Handiju. Izračunali bomo tri korelacije in to med vrednostmi Indegree in Betweenness socialnega omrežja in dejansko organizacijsko kulturo v podjetju, nato med vrednostmi Indegree in Betweenness socialnega omrežja in zeleno organizacijsko kulturo v podjetju ter med vrednostmi Indegree in Betweenness socialnega omrežja in razliko zelene od dejanske organizacijske kulture v podjetju.

8.1.1 Priprava podatkov za izračun korelacije

Korelacija je stopnja skupnega - statistično ugotovljenega - variiranja dveh različnih lastnosti. Merimo jo s korelacijskim koeficientom (Internet, Ločniškar 2007).

Koeficient korelacije r_{xy} je imenovan po britanskem statistiku Karlu Pearsonu. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije lahko zavzame vrednosti med -1 in 1 . Tako vrednost -1 predstavlja popolno negativno povezanost spremenljivk, pri čemer je na grafu odvisnosti videti le ravno črto, ki z naraščajočo neodvisno spremenljivko potuje navzdol; obratno vrednost 1 pomeni popolno pozitivno povezanost in navzgor usmerjeno črto na grafu. V praktičnem preizkušanju odvisnosti in uporabni statistiki je skoraj nemogoče izračunati popolno (funkcijsko) odvisnost -1 ali 1 , saj na posamezno odvisno spremenljivko vpliva praviloma več dejavnikov, med njimi tudi slučajni vplivi. Pearsonov koeficient 0 označuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo (Internet, Wikipedija). Če opravimo N meritev X in Y , ki jih zapišemo z x_i in y_i , kjer je $i = 1, \dots, N$, potem lahko korelacijo med X in Y izračunamo z enačbo:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2}}$$

V našem primeru je število vzorcev $N = 90$ za vse izračune, $\bar{x}$ povprečna vrednost X in $\bar{y}$ povprečna vrednost Y . Za izračune posameznih korelacij opredeljenih v nadaljnjih poglavjih smo:

- z X označili meritve Indegree ali Betweenness.
- z Y označili meritve Kulture moči, Kulture vloge, Kulture naloge, Kulture osebnosti za posameznika. Pri tem smo najprej uporabili dobljene rezultate dejanskih kultur, nato rezultate zelenih kultur in nazadnje razliko zelene od dejanske kulture.

8.1.2 Izračun korelacije med vrednostmi Indegree in Betweenness socialnega omrežja moč vezi in dejansko organizacijsko kulturo na ZZZS

Rezultati korelacije dejanske organizacijske kulture z Indegree in Betweenness nam dajo informacije o tem, kakšno je odstopanje posameznikov glede na ocenjeno organizacijsko kulturo v podjetju. Velika pozitivna korelacija pri določeni kulturi bo pomenila, da ljudje z močjo in vplivom v podjetju še pogosteje, kot je to v povprečju, ocenjujejo to kulturo kot dejansko. Negativna korelacija pa bo pomenila, da je določena organizacijska kultura močnejše prisotna med ljudmi z nizko stopnjo Indegreeja ali Betweennessa.

Najmočnejše ocenjena dejanska kultura na ZZZS je Kultura vloge. Pri korelaciji z Betweenness je tudi najmočnejša povezava ravno pri tej kulturi (glej tabelo 8.1).

Korelacija z:	Kultura moči	Kultura vloge	Kultura naloge	Kultura osebnosti
Indegree	0,058	0,123	0,085	-0,210 *
Betweenness	-0,020	0,305 **	0,080	-0,250 *

$N=90$ * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Tabela 8.1 – Izračun korelacije Indegree in Betweenness z organizacijsko kulturo na ZZZS.

To nam pove, da so ljudje z večjim Betweenness to kulturo pogosteje kot v povprečju ocenjevali kot dejansko organizacijsko kulturo. Torej ljudje z visokim Betweennessom menijo, da je Kultura vloge zelo močno zastopana kultura v organizaciji. Pozitivna korelacija je tudi s Kulturo naloge, ki je druga najmočnejša kultura na ZZZS, vendar ta povezava ni tako močna. Močnejša negativna povezava je s Kulturo osebnosti, kar pomeni, da so ljudje z velikim Betweenness pogosteje kot v povprečju ocenjevali, da sedaj Kultura osebnosti ni zastopana na

ZZZS. S Kulturo moči je le šibka negativna korelacija. Korelacija organizacijske kulture z Indegree kaže podobne rezultate, vendar so korelacije šibkejše.

8.1.3 Izračun korelacije med vrednostmi Indegree in Betweenness socialnega omrežja moč vezi in želeno organizacijsko kulturo na ZZZS

Tudi rezultati korelacije želene organizacijske kulture z Indegree in Betweenness nam dajo podobne rezultate. Tukaj bomo opazovali odstopanja posameznikov od celote glede na njihovo želeno kulturo. Velika pozitivna korelacija bo pomenila, da si ljudje z vplivom in močjo tiste kulture želijo bolj, kot je to v povprečju, velika negativna korelacija pa bo kazala, da ni želje po določeni kulturi.

Korelacija z:	Kultura moči	Kultura vloge	Kultura naloge	Kultura osebnosti
Indegree	-0,191 ~	-0,174	0,187 ~	0,117
Betweenness	-0,247 *	-0,083	0,267 *	0,038

$N=90$ * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ ~ $p \approx 0,05$

Tabela 8.2 – Izračun korelacije Indegree in Betweenness z želeno organizacijsko kulturo na ZZZS.

Najmočnejša želena organizacijske kultura na ZZZS je Kultura naloge. Tudi tukaj je najmočnejša korelacija Betweenness ravno z Kulturo naloge, torej z najbolj želeno organizacijsko kulturo na ZZZS (glej tabelo 8.2). Pomeni, da so ljudje z velikim Betweenness pogosteje kot v povprečju ocenili Kulturo naloge kot želeno kulturo. To nam pove, da si ljudje z visokim Betweenness Kulture naloge bolj želijo. Kultura osebnosti je druga najmočnejša želena kultura na ZZZS in ravno z njo ima Betweenness tudi pozitivno korelacijo, čeprav bolj šibko. Močnejša negativna korelacija je s Kulturo moči. Te si zaposleni z visokim Betweenness najmanj želijo. Tudi korelacija s Kulturo vloge je negativna, vendar precej šibka.

Korelacija z Indegree ni tako izrazita, je bolj enakomerno porazdeljena po vseh organizacijskih kulturah. S Kulturo moči in Kulturo vloge sta negativni korelaciji, kar kaže na to, da si teh kultur ljudje z visokim Indegree želijo manj od povprečja. Korelaciji s Kulturo naloge in Kulturo osebnosti pa sta pozitivni. To pa kaže na dejstvo, da si ljudje z visokim Indegree te dve kulturi želijo bolj, kot je to ocenjeno v povprečju.

8.1.4 Izračun korelacije med vrednostmi Indegree in Betweenness socialnega omrežja moč vezi in razliko želene od dejanske organizacijske kulture na ZZS

Rezultati korelacije med vrednostmi Indegree in Betweenness z razliko organizacijskih kultur, bodo dali pestre rezultate. Razliko kultur smo izračunali tako, da smo od vrednosti dejanske organizacijske kulture odšteli vrednost želene organizacijske kulture.

Korelacija z:	Kultura moči	Kultura vloge	Kultura naloge	Kultura osebnosti
Indegree	-0,151	-0,213 *	0,061	0,241 *
Betweenness	-0,117	-0,325 **	0,122	0,229 *

$N=90$ * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Tabela 8.3 – Izračun korelacije Indegree in Betweenness z razliko želene od dejanske organizacijske kulture na ZZS.

Velika razlika želene od dejanske organizacijske kulture v absolutnem smislu v podjetju nam kaže dvoje. Lahko kaže na nezadovoljstvo, ker v podjetju ni kulture, ki si je zaposleni zelo želijo ali pa kaže na to, da si zaposleni ne želijo kulture, ki je sedaj visoko zastopana v podjetju. Kadar bo pri izračunu razlike pri posamezniku nastalo negativno število, to odraža nezadovoljstvo s trenutnim stanjem (posameznik želi več kot ima), pri pozitivnem številu pa nam bo stanje odražalo željo imeti manj (posameznik želi manj kot ima).

Posameznik želi več kot ima

V primeru, da so anketiranci ocenili neko organizacijsko kulturo kot nizko zastopano na ZZS, hkrati pa so to kulturo ocenili kot zelo zaželeno kulturo, ta razlika kaže na željo po večji zastopanosti te kulture na ZZS. Bolj kot si te kulture želijo, večja je razlika med sedanjim in želenim stanjem.

To pri razliki ocene želene od dejanske organizacijske kulture pomeni visoko negativno število. V korelaciji z Indegree in Betweenness, ki sta pozitivni števili pa pomeni, da bo korelacija negativna. Bolj kot bo to dejstvo (visoko negativno število, veliko nezadovoljstvo) veljalo za ljudi z močnim Indegree in Betweenness, močnejša bo korelacija.

Pri ljudeh z visokim Indegree in Betweenness se je pokazala negativna korelacija s Kulturo moči in Kulturo vloge (glej tabelo 8.3). To kaže na dejstvo, da si teh dveh kultur zaposleni, ki imajo vpliv in moč želijo manj, oziroma da so z njima nezadovoljni. Največje nezadovoljstvo je opaziti pri Betweenness s Kulturo vloge, s kulturo, ki je ocenjena kot najbolj zastopana kultura v organizaciji. Nezadovoljstvo s Kulturo moči ni tako izrazito. Pri Indegree se kažejo

enake tendence korelacij, le da so te bolj šibke.

Posameznik želi manj kot ima

V primeru, da so anketiranci ocenili neko organizacijsko kulturo kot visoko zastopano na ZZZS, niso je pa ocenili kot neželeno kulturo, razlika kaže na nezadovoljstvo s trenutno zastopanostjo te kulture na ZZZS. Večja kot je razlika med sedanjim in zelenim stanjem, na večje nezadovoljstvo kaže.

To pri razliki ocene zelene od dejanske organizacijske kulture pomeni visoko (pozitivno) število. V korelaciji z Indegree in Betweenness, ki sta tudi pozitivni števili pa pomeni, da bo korelacija pozitivna. Bolj kot bo to dejstvo (visoko pozitivno število, velika želja) veljalo za ljudi z močnim Indegree in Betweenness, močnejša bo korelacija.

Pozitivna korelacija ljudi z vplivom in močjo je povezana s Kulturo naloge in Kulturo osebnosti. To kaže na željo po zastopanosti teh dveh kultur v organizaciji. Večja želja se kaže pri Kulturi osebnosti, kot pa pri Kulturi naloge.

Če na koncu na splošno pogledamo vse štiri kulture v korelaciji z Indegree in Betweenness, lahko vidimo, da je (pri obeh merah) s Kulturo moči in Kulturo vloge negativna korelacija, s Kulturo naloge in Kulturo osebnosti pa pozitivna korelacija. Tako lahko sklepamo, da si zaposleni želijo sprememb od Kulture moči in vloge, h Kulturi naloge in osebnosti.

Od vseh korelacij je najmočnejša korelacija Betweenness s Kulturo vloge. Ta korelacija kaže, da si ljudje z visokim Betweenness te kulture želijo manj, kot je to ocenjeno v povprečju med vsemi anketiranci. Ljudje, ki imajo v organizaciji moč, so torej glavni nezadovoljneži s sedanjim stanjem. Želijo si sprememb.

Z rezultati v tabelah 8.1, 8.2, 8.3 lahko potrdimo hipotezo 3, da med organizacijsko kulturo in socialnim omrežjem na ZZZS obstaja statistična povezava. Povezava govori o tem, da so zaposleni, ki si želijo manj kulture vloge in več kulture naloge tudi tisti, ki imajo ugoden statistični položaj v socialnem omrežju organizacije za razširjanje in prepričevanje sodelavcev o potrebnosti sprememb.

8.2 Spreminjanje organizacijske kulture s pomočjo socialnih omrežij

V nadaljnjem koraku bomo s pomočjo socialnih omrežij poiskali posameznike, ki so lahko najpomembnejši nosilci sprememb organizacijske kulture na ZZZS. Najprej bomo določili smer spreminjanja organizacijske kulture na ZZZS. S proučitvijo organizacije in njenega razvoja smo ugotovili, v katero smer naj se

spreminja organizacijske kultura na ZZZS, s pomočjo ankete o organizacijski kulturi pa smo preverili ali spremembe ustrezajo željam zaposlenih. Sedaj bomo med anketiranci izbrali ljudi, pri katerih je močno izražena organizacijska kultura, ki je visoko zaželeno v organizaciji. Med temi zaposlenimi bomo nato iskali posameznike, ki imajo dober položaj v organizaciji in to tako, da bomo s pomočjo analiz socialnih omrežij poiskali ljudi, ki imajo večji vpliv ali moč na ZZZS. Tako bomo dobili posameznike, ki imajo dober položaj v organizaciji in hkrati posedujejo organizacijsko kulturo, ki je visoko zaželeno na ZZZS. To bodo poglobitni nosilci sprememb organizacijske kulture v naši organizaciji.

8.2.1 Smer spreminjanja organizacijske kulture na ZZZS

S proučitvijo organizacije in njenega razvoja smo ugotovili, v katero smer naj se spreminja organizacijske kultura na ZZZS.

V poglavju, ki govori o spremembah na ZZZS (glej poglavje 2.4) smo že ugotovili, da se v zadnjem desetletju dogajajo spremembe, ki vplivajo na delovanje zavoda. Med glavne spremembe štejemo politične spremembe, ki so posledica razpada Jugoslavije ter vstopa Slovenije v Evropsko unijo. To ima za posledico tudi spremembe v privatizaciji. S tem mislimo na novo obliko organiziranosti službe ZZZS zaradi privatizacije v zdravstvu. Tretji večji vpliv pa je vpliv sprememb, ki se dogajajo v vsej javni upravi, ki ima za cilj večjo modernizacijo službe.

V poglavju 5.2, kjer smo prikazali rezultate ankete o organizacijski kulturi, smo ugotovili, da na ZZZS prevladuje Kultura vloge. Ta kultura je značilna za stabilna okolja, za podjetja, ki imajo monopol ter so počasna pri zaznavanju sprememb. Ob oceni sprememb na ZZZS smo ugotovili dejstva, zaradi katerih bo moralo priti (v nekaterih subkulturah je že prišlo) do sprememb organizacijske kulture (glej poglavje 5.4). Nova kultura naj podpira spremembe organizacije, izogiba naj se statičnosti, zaspanosti in nefleksibilnosti, kar potrebuje ZZZS za doseg vseh svojih planov, ki jih je zapisal v Strateškem razvojnem programu zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji (glej poglavje 2.3). Če sklepamo iz vsega napisanega, bi bilo najbolj primerno, da se kultura na ZZZS spremeni v Kulturo naloge.

Preverili smo še ali spreminjanje organizacijske kulture, v smer Kulture naloge, ustreza željam zaposlenih. S pomočjo analize organizacijske kulture po Handiju smo ugotovili v katero smer želijo zaposleni, da se spreminja organizacijska kultura na ZZZS. Tudi anketiranci so s svojimi željami ocenili, da naj bo nova kultura na ZZZS Kultura naloge.

8.2.2 Nosilci sprememb organizacijske kulture na ZZZS

Izbrali smo smer spreminjanja organizacijske kulture v Kulturo naloge. Sedaj, ko že imamo izbrano smer spreminjanja, moramo najti še ljudi, ki to kulturo posedujejo. Iskali jih bomo med zaposlenimi, ki so rešili obe anketi. Kako jih bomo našli? Pomagali si bomo z rezultati, ki smo jih dobili ob analizi korelacije organizacijske kulture s socialnim omrežjem na začetku tega poglavja.

Menimo, da bi izbrali napačen vzorec, če bi za izbor kandidatov določili merilo: veliko razliko želene od dejanske Kulture naloge. Z razliko kultur bi poleg ustreznih kandidatov dobili tudi tiste posameznike, ki si bolj kot Kulturo naloge želijo Kulturo osebnosti. Nam to ni v interesu. Razlika želene od dejanske organizacijske kulture je lahko za naš primer tudi zavaajajoča. V primeru, ko je nekdo Kulturo naloge ocenil, da je sedaj v zavodu ni, si jo pa zelo želi, bo razlika velika. V primeru, da je ocenil, da sedaj že obstaja v organizaciji in si jo tudi želi, pa razlika ne bo velika. V tem primeru bi izpadel kot kandidat, čeprav si je lahko zelo želi in tudi ni narobe, če Kulturo naloge že ima v oddelku. Bi pa z visoko razliko želene in dejanske kulture dobili največje nergače v organizaciji - začetnike sprememb, saj razlika kaže na nezadovoljstvo s sedanjim stanjem oziroma jo povečuje želja po spremembi v želeno smer.

Rezultati korelacije želene organizacijske kulture z Indegree in Betweenness so nam pokazali, da so ravno ljudje z velikim Betweenness tisti, ki si najbolj želijo Kulture naloge. Tudi tisti, ki imajo visok Indegree, si jo želijo, vendar manj. Torej bomo ustrezne posameznike našli med anketiranci, ki so zelo visoko ocenili želeno Kulturo naloge!

Merilo za izbor anketirancev je torej visoko ocenjeno želeno stanje Kulture naloge (glej tabelo 8.7). Določili smo, da v to skupino spadajo vsi anketiranci, ki so to kulturo ocenili z vrednostjo 49 ali več. To osnovno zahtevo je izpolnilo 47 anketirancev.

Med njimi smo nato iskali tiste osebe, ki zadovoljijo tudi enega od dveh dodatnih pogojev. To sta dovolj velik Indegree ali Betweenness. Višino vrednosti Indegree in Betweenness smo že določili v poglavju o analizi socialnih omrežij (glej poglavje 7.2). Za osebe z dovolj visokim Indegree smo določili tiste, pri katerih je vrednost Indegree 8 in več, za osebe z dovolj velikim Betweenness, pa osebe, pri katerih je vrednost Betweenness nad 0,04. Ko smo med 47 anketiranci izločili osebe, ki so zadovoljile tudi dodatni pogoj, smo dobili 15 oseb. Med njimi je 5 oseb z dovolj visokim Indegree (glej tabelo 8.4),

IDoseba	Sektor	Delovno_mesto	Delovna_doba	Izobrazba	Spol	Zadovoljstvo
22	IC	Operativni vodja	16 - 20 let	Srednja	M	Zelo
52	Direkcija	Višji ali srednji manager	11 - 15 let	Univerzitetna	M	Zelo
58	Direkcija	Višji ali srednji manager	1 - 5 let	Univerzitetna	M	Zelo
75	Direkcija	Višji ali srednji manager	6 - 10 let	Univerzitetna	M	Zelo
129	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	21 - 25 let	Srednja	Z	Zelo

Tabela 8.4 – Seznam oseb na ZZZS, ki so nosilci sprememb z visokim Indegree.

Dodani so podatki o sektorju, delovnem mestu, delovni dobi na ZZZS, stopnji izobrazbe, spolu ter o zadovoljstvu pri delu in napredovanju na ZZZS.

7 oseb z dovolj visokim Betweenness (glej tabelo 8.5)

IDoseba	Sektor	Delovno_mesto	Delovna_doba	Izobrazba	Spol	Zadovoljstvo
53	IC	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	21 - 25 let	Srednja	M	Zelo
65	Direkcija	Operativni vodja	1 - 5 let	Univerzitetna	M	Zelo
88	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	6 - 10 let	Visoka strokovna	Z	Srednje
93	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	1 - 5 let	Univerzitetna	Z	Srednje
103	IC	Višji ali srednji manager	1 - 5 let	Univerzitetna	Z	Srednje
162	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	1 - 5 let	Univerzitetna	Z	Srednje
174	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	1 - 5 let	Univerzitetna	Z	Zelo

Tabela 8.5 – Seznam oseb na ZZZS, ki so nosilci sprememb z visokim Betweenness. Dodani so podatki o sektorju, delovnem mestu, delovni dobi na ZZZS, stopnji izobrazbe, spolu ter o zadovoljstvu pri delu in napredovanju na ZZZS.

in 3 osebe, ki imajo oboje (glej tabelo 8.6).

IDoseba	Sektor	Delovno_mesto	Delovna_doba	Izobrazba	Spol	Zadovoljstvo
60	Direkcija	Višji ali srednji manager	nad 25 let	mag. ali dr.	M	Zelo
72	Direkcija	Samostojni strokovni kader (brez podrejenih)	6 - 10 let	mag. ali dr.	M	Zelo
79	Direkcija	Operativni vodja	1 - 5 let	Univerzitetna	Z	Srednje

Tabela 8.6 – Seznam oseb na ZZZS, ki so nosilci sprememb z visokim Indegree in Betweenness. Dodani so podatki o sektorju, delovnem mestu, delovni dobi na ZZZS, stopnji izobrazbe, spolu ter o zadovoljstvu pri delu in napredovanju na ZZZS.

Hipotezo 4, da so nosilci sprememb na ZZZS tisti ljudje, pri katerih je želja po novi organizacijski kulturi, Kulturi naloge, zelo izražena in imajo hkrati tak položaj v socialnem omrežju, da imajo vpliv ali moč v organizaciji, lahko s podatki iz tabel 8.4, 8.5 in 8.6 potrdimo.

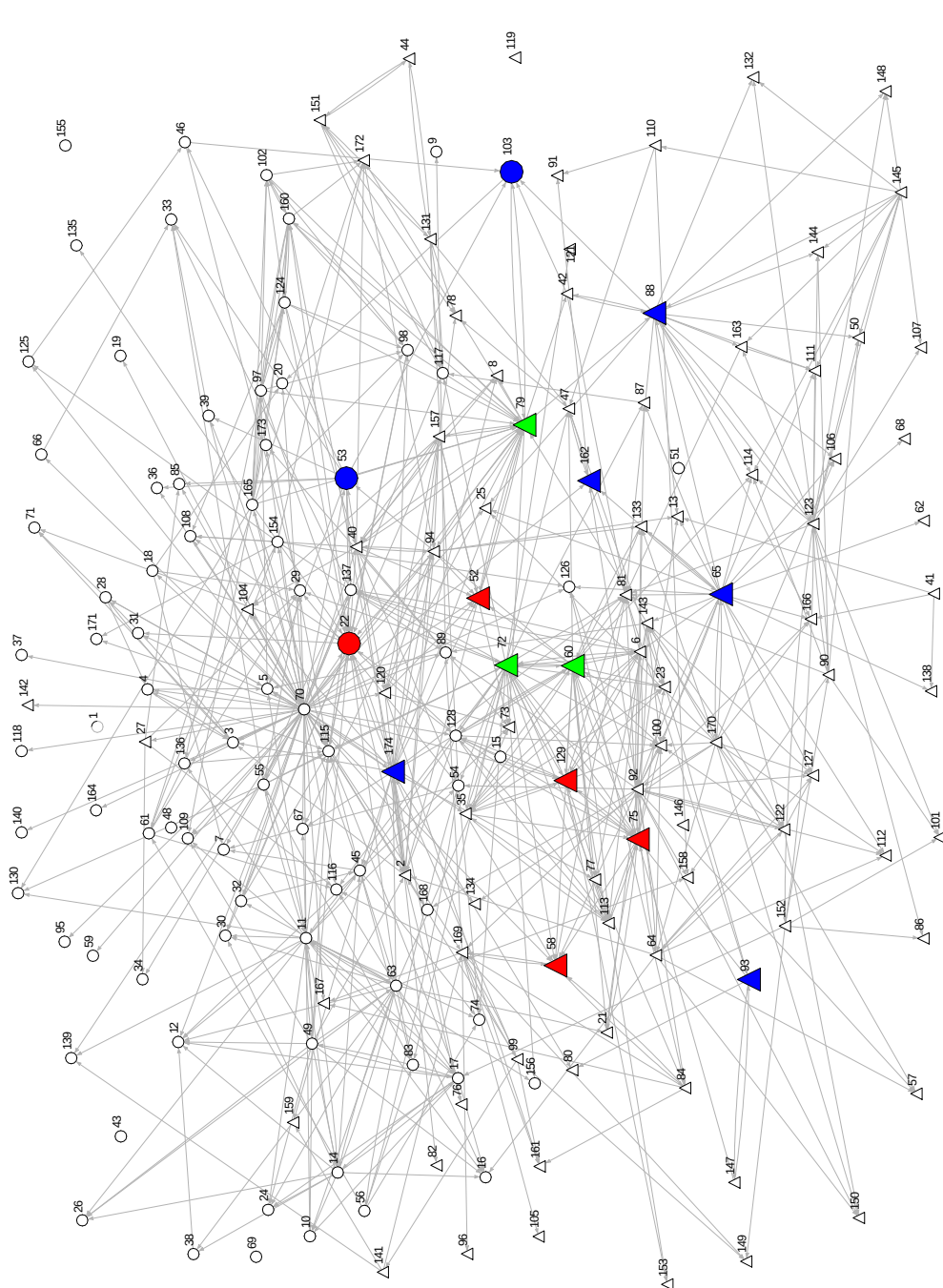
V programu Pajek smo izrisali omrežje ljudi v Poslovni enoti Informacijski center in na Direkciji (glej sliko 8.1), to je vseh 173 zaposlenih. Vidijo se povezave omrežja moč vezi. Krogci ponazarjajo zaposlene v Poslovni enoti Informacijski center, trikotniki pa zaposlene na Direkciji. Številka v znaku pomeni ID osebe. V omrežju so z velikostjo poudarjene osebe, ki smo jih določili kot nosilce sprememb organizacijske kulture za ZZZS. Rdeča barva znaka pomeni, da ima označena oseba velik Indegree, modra barva znaka pomeni velik Betweenness, zelena barva znaka pa označuje osebe, ki imajo hkrati velik Indegree in Betweenness. Vidimo lahko njihovo povezanost oz. vpetost v omrežje. Za nadaljnje delo, to je spreminjanje organizacijske kulture na ZZZS, bi nam ta slika služila kot osnova za delo.

ID	OSNOVNA ZAHTEVA		DODATNI POGOJ			ID
	kultura naloge	ugodena	Indegree	Betweenness	ugoden	
2	44	NE				
3	42	NE				
4	51	DA	3	0,0001	NE	
6	48	NE				
14	46	NE				
17	49	DA	5	0,0115	NE	
18	45	NE				
21	57	DA	4	0,0014	NE	
22	50	DA	14	0,0306	DA	22
27	21	NE				
28	45	NE				
32	41	NE				
34	49	DA	2	0,0000	NE	
35	45	NE				
37	41	NE				
38	33	NE				
39	47	NE				
40	49	DA	5	0,0296	NE	
41	52	DA	0	0,0000	NE	
42	59	DA	2	0,0003	NE	
44	49	DA	2	0,0000	NE	
45	47	NE				
46	47	NE				
47	50	DA	5	0,0363	NE	
49	48	NE				
52	53	DA	8	0,0039	DA	52
53	50	DA	3	0,0562	DA	53
54	42	NE				
55	52	DA	2	0,0132	NE	
56	52	DA	1	0,0123	NE	
58	49	DA	8	0,0146	DA	58
60	50	DA	8	0,0761	DA	60
61	54	DA	2	0,0149	NE	
62	36	NE				
63	52	DA	3	0,0181	NE	
64	51	DA	3	0,0022	NE	
65	55	DA	3	0,0410	DA	65
66	52	DA	1	0,0000	NE	
70	37	NE				
72	49	DA	8	0,0439	DA	72
74	43	NE				
75	56	DA	10	0,0363	DA	75
79	51	DA	15	0,1167	DA	79
84	50	DA	2	0,0020	NE	
87	41	NE				
88	54	DA	5	0,0478	DA	88
89	56	DA	5	0,0048	NE	
90	50	DA	2	0,0008	NE	
92	56	DA	5	0,0217	NE	
93	53	DA	2	0,0450	DA	93
94	43	NE				
96	46	NE				
97	37	NE				
98	50	DA	6	0,0009	NE	
102	54	DA	4	0,0000	NE	
103	50	DA	5	0,0468	DA	103
104	50	DA	4	0,0000	NE	
108	40	NE				
110	48	NE				
112	50	DA	4	0,0000	NE	
113	46	NE				
117	40	NE				
120	45	NE				
122	53	DA	5	0,0020	NE	
123	55	DA	3	0,0276	NE	
124	48	NE				
125	51	DA	2	0,0202	NE	
127	56	DA	6	0,0000	NE	
128	44	NE				
129	50	DA	8	0,0027	DA	129
131	51	DA	3	0,0226	NE	
133	46	NE				
136	51	DA	3	0,0000	NE	
137	51	DA	6	0,0070	NE	
141	45	NE				
143	55	DA	5	0,0287	NE	
145	48	NE				
147	43	NE				
150	47	NE				
151	39	NE				
152	47	NE				
154	48	NE				
157	49	DA	2	0,0016	NE	
159	41	NE				
160	45	NE				
162	52	DA	4	0,0424	DA	162
164	46	NE				
165	43	NE				
170	46	NE				
174	59	DA	5	0,0765	DA	174

Tabela 8.7 – Tabela prikazuje izbor oseb na ZZZS, ki bi lahko bili nosilci sprememb. Osnovni vzorec so zaposleni, ki so izvedli obe anketi. Med njimi smo določili ljudi, ki posedujejo pravilno organizacijsko kulturo in nato naredili izbor še z dodatnim pogojem, to je dovolj visok Indegree ali Betweenness.

Poznamo osebe, njihovo izobrazbo, delovno dobo, delovno mesto in podobno, kot tudi položaj v tem in ostalih štirih ocenjenih omrežjih, omrežju zaupanja, omrežju dela, omrežju nasveta in omrežju druženja. Tako bi lahko določili in spodbujali poti širjenja sprememb.

V sklepu naloge bomo povzeli naše delo. Opisali bomo, kako smo se lotili danih področij, kaj smo na posameznem področju naredili, na kratko opisali zanimive rezultate in poudarili namen naše. Opisali bomo slabosti in probleme na katere smo naleteli pri izvajanju anket ter analiziranju podatkov. Podali bomo tudi nekaj razmišljanj, ki so lahko smernice za nadaljnje delo.



Slika 8.1 – Na sliki je v programu Pajek zrisano omrežje moč vezi. Vzorec so zaposleni v Poslovni enoti Informacijski center ter na Direkciji. Zajema 173 ljudi, od tega 81 iz Področne enote Informacijski center in 92 iz Direkcije. Krogci ponazarjajo zaposlene v Poslovni enoti Informacijski center, trikotniki pa zaposlene na Direkciji. Številka v znaku pomeni ID osebe. Črte med njimi pomenijo povezave omrežja moč vezi. V omrežju so z velikostjo poudarjene osebe, ki so določene kot nosilci sprememb organizacijske kulture za ZZZS. Rdeča barva znaka pomeni, da ima označena oseba velik Indegree, modra barva znaka pomeni velik Betweenness, zelena barva znaka pa označuje osebe, ki imajo hkrati velik Indegree in Betweenness.

Sklep

Glavna ideja za nastanek te naloge je bila, da med seboj združimo dve zelo različni področji: socialna omrežja in kultura organizacije.

V ta namen smo najprej spoznali nekaj teorije o organizacijski kulturi in se odločili za ocenjevanje organizacijske kulture po Handiju. Po njegovem sodelavcu Harrisonu smo povzeli anketo za ocenjevanje tipologije organizacijskih kultur. Tipologija opisuje štiri kulture: Kulturo moči, Kulturo vloge, Kulturo naloge ter Kulturo osebnosti in nam poda dejansko in želeno stanje organizacijske kulture v podjetju.

Drugo področje, ki ga obravnavamo v nalogi, so socialna omrežja. Uporabili smo dve meri pomembnosti, to sta mera pomembnosti glede na stopnjo enot - Indegree in mera pomembnosti glede na vmesnost - Betweenness.

Za izvedbo ankete smo izbrali Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), ki je velika organizacija in proračunsko med najpomembnejšimi organizacijami v javni upravi. Omogočili so nam, da v Poslovni enoti Informacijski center in na Direkciji izvedemo dve anketi, seveda ob naši obljubi za strogo varovanje podatkov.

Sledila je priprava anket. Anketo o organizacijski kulturi smo prevedli po Harrisonu in jo vsebinsko in oblikovno priredili. Tako je naš izvod lažje razumljiv za anketirance kot original. V namen pridobitve podatkov za drugo anketo o socialnem omrežju, smo zapisali štiri preprosta vprašanja. Vsako od njih nam je dalo podatke za eno omrežje, ki so bila: omrežje zaupanja, omrežje dela, omrežje nasveta in omrežje druženja.

Anketi smo izvedli s pomočjo interneta. Vsi zaposleni iz baze anketirancev so na svoj elektronski naslov dobili kodo, s pomočjo katere so lahko odprli stran z anketo. Anketi sta poleg vprašanj vsebovali tudi navodila ter sprotne opozorila ob izvedbi napake. V primeru, da se je anketiranec dokopal do zaključne zahvale, je bilo to zagotovilo, da sta anketi uspešno izvedeni. Podatki so se sproti shranjevali v bazi, ločeni od internetnega dostopa.

Iz dobljene baze podatkov smo pridobili želene podatke v takšni obliki, kot smo jih potrebovali za analizo.

Analiza Organizacijske kulture na ZZZS nam je dala zanimive rezultate. Zaposleni na ZZZS so, kot najmočnejše zastopano organizacijsko kulturo, izbrali Kulturo vloge. Ta je pogosto stereotip za birokracijo. Da so zaposleni na ZZZS kot dejansko kulturo določili Kulturo, vloge je razumljivo, saj je ZZZS javna ustanova, katere delo zelo natančno določajo zakoni in pravilniki. To je tudi povezano s tem, da morajo biti pravila in postopki zelo natančno napisani, kar povečuje učinkovitost javne ustanove, kot je ZZZS. Podjetja s to kulturo gradijo svojo moč na stebrih moči, ki na ZZZS pomenijo različne procese dela, ki jih izvajajo. Ti procesi so ugotavljanje pravic osnovnega zdravstvenega zavarovanja, zagotavljanje finančnih pravic osnovnega zdravstvenega zavarovanja, urejanje odnosov z izvajalci - zdravstvenimi delavci, zagotavljanje delovanja ZZZS, razvijanje modela zdravstvenega zavarovanja, sodelovanje s strokovno javnostjo, delo projektnih skupin ZZZS in podobno. Ti procesi dejavnosti morajo biti močni in stabilni stebri. Vrh teh stebrov je povezan z ozko vezjo višjega menedžmenta, ki ga na ZZZS predstavljajo generalni direktor s pomočniki generalnega direktorja za posamezna področja ter z vodji sektorjev. Celotno okolje javne uprave in tako tudi ZZZS obstaja v stabilnem okolju, kjer je življenjska doba »produkta« zelo dolga in kjer se lahko kontrolira okolje z monopolom. S to kulturo lahko ZZZS uspešno deluje, saj ima svoje lastne stranke in stalen vir plačila. To so vsi zaposleni in delodajalci, ki plačujejo obvezno zdravstveno zavarovanje.

Z analizo Organizacijske kulture na ZZZS smo dobili podatke tudi o tem, katero kulturo si zaposleni najbolj želijo. To je Kultura naloge. Ta kultura podpira timsko delo. Moč in vpliv v organizaciji s takšno kulturo bazira na osnovi izkušenj zaposlenih in manj na osnovi položaja in osebne moči. V primeru zastopanosti takšne kulture na ZZZS bi vire moči predstavljali posamezniki, kot so vodje posameznih projektov oz. procesov. Odnosi med zaposlenimi bi temeljili na osnovi sposobnosti in ne na osnovi statusa in starosti. Takšna organizacija bi bila mrežna organizacija, ne strogo hierarhična z močnim skupnim voditeljem. Tovrstna organiziranost bi pripomogla k hitrejšemu prilagajanju na spremembe, ki se sedaj dogajajo v javnem zdravstvu. Kultura naloge bi bila zanimiva v sodobnem ZZZS, ki stremi k spremembam, želi biti čim bolj dostopen in prijazen do strank, ki sledi informacijskemu razvoju in se izogiba statičnosti, zaspanosti, nefleksibilnosti. Hkrati pa je bolj zanimiva za sposobnejše, uspešnejše in ambicioznejše posameznike, ki si želijo več inovativnega dela. ZZZS že ima v razvojnem načrtu naloge za graditev učinkovitega in sodobnega sistema zdravstvenega zavarovanja, ki jih izvaja v obliki projektov. Razvojni program ZZZS je metodološko zasnovan kot projektno usmerjen proces. V organizacijski strukturi že imajo v ta namen organizirane Projektne skupine Zavoda.

Analiza Organizacijske kulture nam je dala tudi podatke glede skupin zaposlenih, ki smo jih določili glede na stopnjo izobrazbe, glede na delovno dobo na ZZZS, glede na položaj na ZZZS, glede na podskupini Poslovno enoto Informacijski center in Direkcijo, glede na spol in glede na zadovoljstvo na delovnem

mestu oziroma pri napredovanju zaposlenih.

Za analiziranje socialnega omrežja v organizaciji smo uporabili podatke, ki smo jih dobili z združitvijo štirih omrežij v eno, novo omrežje, ki smo ga poimenovali moč vezi. Za novo omrežje smo morali za vsako osebo posebej združiti odgovore štirih omrežij. To smo naredili tako, da smo lestvico odgovorov od zelo redko do zelo pogosto oštevilčili z vrednostjo od 1 do 5. Nato smo sešteli vrednosti odgovorov vseh štirih anket, ter vse vrednosti nad 9 označili kot povezavo, vrednosti pod 9 pa, da ni povezave. Tako smo dobili binarni zapis, ki smo ga lahko uporabili za novo omrežje, omrežje moč vezi. Analizo podatkov socialnega omrežja smo izvedli v programu Pajek, s katerim smo izračunali dve meri pomembnosti Indegree in Betweenness.

S pomočjo izračuna Indegree smo iskali osebe, ki so v podjetju popularne, sodelavci z njimi pogosto iščejo stike. Posledično zaradi več povezav s sodelavci ti ljudje lažje uresničujejo svoje ideje oziroma imajo močnejši vpliv v podjetju. S pomočjo izračuna Betweenness pa smo iskali ljudi, ki imajo v podjetju moč. To si zagotovijo z večjo dostopnostjo do drugih pomembnih posameznikov. V omrežju so ravno na najkrajših poteh med pari enot, tako imajo nadzor nad pretokom informacij in posledično moč.

Za osebe z dovolj visokim Indegree smo izločili osebe, ki imajo Indegree nad vrednostjo 8, za osebe z dovolj visokim Betweenness pa osebe z rezultatom nad vrednostjo 0,04. Tako smo dobili 12 oseb, ki so popularne in imajo vpliv na ZZZS, 11 oseb, ki imajo dostop do pomembnih sodelavcev in s tem moč na ZZZS, ter 3 osebe, ki imajo tako vpliv, kot tudi moč na ZZZS.

V začetku naloge smo predvidevali, da sta področji organizacijske kulture in socialnih omrežij soodvisni oziroma, da vplivata druga na drugo. Organizacijska kultura v podjetju s svojo obliko vpliva na ljudi oziroma na njihov položaj v socialnem omrežju. Enako velja tudi nasprotno. Struktura socialnih omrežij vpliva na razvoj organizacijske kulture oziroma, položaj ljudi v socialnem omrežju kreira, kakšna organizacijska kultura se bo razvila v nekem podjetju.

Področji socialnega omrežja, Indegree in Betweenness, smo korelirali z dejansko organizacijsko kulturo, z želeno organizacijsko kulturo, ter z razliko želene od dejanske organizacijske kulture. Ugotovili smo, da med področjema obstaja dovolj močna povezava.

Iz rezultatov analize smo razbrali, da zaposleni:

- z visokim Betweenness in Indegree menijo, da je Kultura vloge zelo močno (močnejše kot v povprečju) zastopana kultura v organizaciji,
- z visokim Betweenness in Indegree si zelo želijo (močnejše kot v povprečju) Kulture naloge,
- z visokim Betweenness in Indegree si želijo sprememb od Kulture moči in

Kulture vloge h Kulturi naloge in h Kulturi osebnosti.

Ker smo dokazali, da obstaja povezava med obema področjema, smo se odločili poiskati način, kako s pomočjo socialnih omrežij vplivati na spremembo organizacijske kulture. Postopek je naslednji: (a) S pomočjo socialnih omrežij poiščemo ljudi, ki imajo večji vpliv in moč v podjetju. (b) S proučitvijo podjetja in njegovega razvoja ugotovimo, v katero smer naj se spreminja organizacijska kultura v podjetju. (c) Izvedemo anketo o organizacijski kulturi in z analizo izberemo smer spreminjanja organizacijske kulture. (d) Med anketiranimi izberemo ljudi, ki posedujejo ustrezno organizacijsko kulturo. Ustrezna organizacijska kultura je tista, v katero želimo, da se podjetje spreminja. (e) Nato določimo ljudi, ki so na dobrem položaju v socialnem omrežju in hkrati tudi posedujejo pravilno organizacijsko kulturo. S tem določimo ljudi, ki so v organizaciji nosilci sprememb organizacijske kulture.

Postopek, kako s pomočjo socialnih omrežij vplivati na organizacijsko kulturo smo izvedli tudi v praksi.

- V ta namen smo najprej določili smer spreminjanja organizacijske kulture na ZZZS. Natančno smo pregledali in opisali dejstva, zaradi katerih bo moralo priti do sprememb organizacijske kulture na zavodu. Ugotovili smo tudi, da se dogajajo številne politične spremembe na ZZZS in v njegovem okolju ter spremembe v organiziranosti zavoda. ZZZS, kot javni zavod je vedno manj okorna in birokratska ustanova. ZZZS ima monopol pri osnovnem zdravstvenem zavarovanju, vendar okolje ni več stabilno in nespremenljivo. Pravila osnovnega zdravstvenega zavarovanja se spreminjajo, po novem zavod sklepa pogodbe z izvajalci, ustanavlja se zasebno zdravstvo, razvoj zdravstvene opreme je skokovito porasel, zdravstvo se prilagaja širšemu okolju in Evropski uniji ter podobno. Na ZZZS je stabilnost pomembna, vendar zavod ne more biti več ustanova, ki ni fleksibilna in ki ne pozna inovacij. Ocenili smo, da bi bila najprimernejša sprememba ZZZS v novo kulturo, Kulturo naloge. Na osnovi analize dejanske in želene organizacijske kulture na ZZZS smo izdelali še analizo sprememb na zavodu. Ugotovili smo, da so tendence zaposlenih po spreminjanju organizacijske kulture iz sedanje Kulture vloge v Kulturo naloge. Z analizo podskupin smo ugotovili, da se je v nekaterih podskupinah to že zgodilo. Najmočnejše je to stanje opaziti v poslovni enoti Informacijski center, kjer sta tako dejanska kot zelena kultura Kulturi naloge. Enako je tudi pri zaposlenih, ki so z delovnim mestom in napredovanjem zelo zadovoljni. Torej sta naša ocena po smiselnosti kulture ter želja anketirancev enaki, kultura na ZZZS naj se spremeni v Kulturo naloge.
- Nato smo poiskali nosilce sprememb organizacijske kulture na ZZZS. Poiskali smo jih med zaposlenimi, ki so rešili obe anketi. Rezultati korelacije

zelene organizacijske kulture z Indegree in Betweenness so nam pokazali, da so ravno ljudje z velikim Betweenness tisti, ki si najbolj želijo Kulture naloge. Tudi tisti, ki imajo visok Indegree, si jo želijo, vendar manj. Torej smo ustrezne posameznike našli med anketiranci, ki so zelo visoko ocenili zeleno Kulturo naloge! To osnovno zahtevo je izpolnilo 47 anketirancev. Med njimi smo nato iskali tiste osebe, ki zadovoljijo tudi enega od dveh dodatnih pogojev. To sta dovolj velik Indegree ali Betweenness. Ko smo med 47 anketiranci izločili osebe, ki so zadovoljile tudi dodatni pogoj, smo dobili 15 oseb. Med njimi je 5 oseb z dovolj visokim Indegree, 7 oseb z dovolj visokim Betweenness in 3 osebe, ki imajo oboje.

Tako smo s pomočjo analize socialnih omrežij poiskali ljudi, ki so lahko na ZZZS nosilci sprememb organizacijske kulture v zastavljeno smer!

Pri izvedbi naloge smo naleteli tudi na nekaj slabosti.

Pri anketi organizacijske kulture se odgovori ne ocenjujejo, ampak jih med seboj razvrščajo. Zaposleni na ZZZS so nas v času anketiranja opozarjali, da so imeli težave pri razvrščanju kultur in da bi jih bilo lažje ocenjevati. Večkrat so se težko odločili med izbirami. Želeli so, da bi lahko dva odgovora v nekem primeru ocenili enakovredno, da bi lahko oceno pisali v odstotkih in podobno, kar pa žal z našo metodologijo ni bilo mogoče. Anketa in tudi način analiziranja je bil zastavljen tako, da smo dobili lestvico zastopanosti kultur, in ne vrednosti, koliko je neka kultura zastopana v organizaciji. Toda tak način anketiranja je zadovoljil naše potrebe.

Vzorec ankete je zajemal 173 zaposlenih, od tega je anketo rešilo 90 zaposlenih. To je 52 % vzorca. Pri merah pomembnosti v teoriji opozarjajo, da se napaka povečuje z nepopolnostjo vzorca. Pri Betweenness so te napake večje kot pri Indegree. Pri izračunu korelacije z organizacijsko kulturo smo uporabili ti dve meri. Kljub nepopolnemu vzorcu anketirancev, je bila korelacija dovolj visoka. Leta 1998 je že bila izdelana pilotska študija na majhnem oddelku Kliničnega centra, kjer so vsi zdravstveni delavci rešili obe anketi. Korelacije med področjema so bile občutno višje kot v našem primeru. Menimo, da bi v prihodnje bilo bolje izbrati manjši, a popoln vzorec.

Dodajamo še razmišljanja in ideje za nadaljnje raziskave.

V nalogi smo izdelali postopek, kako s pomočjo socialnih omrežij poiskati primerne ljudi za spreminjanje organizacijske kulture v podjetju. Zanimivo bi bilo analize opraviti še v kakšni drugi organizaciji in primerjati rezultate. Analizo o organizacijski kulturi bi lahko na ZZZS čez čas ponovili, da bi videli ali so naše domneve o potrebnosti sprememb pravilne in ugotovili ali je že samodejno prišlo do sprememb organizacijske kulture na ZZZS. Morda pa bi lahko nadgradili naš sistem iskanja primernih ljudi za spremembo organizacijske kulture tako, da bi v celotnem omrežju začrtali poti širjenja sprememb. S pomočjo Betweenness bi

določili ljudi, ki bi bili nosilci sprememb do ljudi z visokim Indegree, ki bi uvajali te spremembe v podjetju. Lahko pa bi analizo o nosilcih sprememb v smislu ustrezne organizacijske kulture dopolnili še z analizo položaja v omrežju tistih ljudi, ki si želijo drugačne organizacijske kulture. Na tak način bi dobili bolj dinamično obliko procesa spreminjanja kulture, v katerem bi upoštevali pojav različnih koalicij v organizaciji in konflikt oziroma pogajanja med njimi.

S tem, ko smo pokazali, da sta področji organizacijske kulture in socialnih omrežij povezljivi med sabo, nam to odpira še vrsto drugih možnosti za raziskave. Lahko področji med seboj poljubno povezujemo ali izdelujemo celo nove sisteme za ocenjevanje organizacijske kulture. Mogoče bi lahko mehko, težko merljivo področje organizacijske kulture uokvirili z natančnim, matematičnim pristopom socialnih omrežij. V primeru dovolj močne korelacije med področjema pa bi lahko celo spoznali, da za analizo organizacijske kulture ne potrebujemo obsežnih in dolgih postopkov z množico ljudi, ampak bi si že pri analizi organizacijske kulture pomagali s kratkimi, natančnimi analizami socialnih omrežij.

Možnosti so odprte.

Literatura

- [1] Allaire, Y. in Firsirotu (1984), M.E. Theories of organizational culture, Organization studies.
- [2] Ambrož, B. (1998): *Analiza omrežij kot pomoč pri spreminjanju organizacijske kulture*. Seminarska naloga. Ljubljana: FDV.
- [3] Ambrož, B. (1997): *Organizacijska kultura*. Diplomsko delo. Kranj: FOV.
- [4] Batagelj, V. (1993): Centrality in cosial network. V Ferligoj, Kramberger (ur.): *Development in statistics and methodology*. Metodološki zvezeki 9, 129-138. Ljubljana: FDV
- [5] Batagelj, V. (1997/2007): *Networks / Pajek Program for Large Network Analysis*. Dostopno na <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/> (15.2.2007)
- [6] Brezovšek, M., Haček, M. (2004): *Upravna kultura*. Ljubljana: FDV.
- [7] Brown, A. (1998): *Organisational Culture*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- [8] Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- [9] Cohen, J. (1988): *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Dostopno na <http://en.wikipedia.org/wiki/Correlation> (3.3.2007)
- [10] Daft, R.L. (2001): *Organization theory and design*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- [11] De Nooy in drugi (2004): *Eksploratory Social Network Analysis with Pajek* (v tisku)
- [12] De Nooy in drugi (2005): *Eksploratory Social Network Analysis with Pajek*. Cambridge University Press

-
- [13] Ferligoj, A. (1987): *Metode za multivariantno analizo podatkov: Letno poročilo 1987*. Ljubljana: RSS.
- [14] Ferligoj, A. (1990): *Algoritmi in računalniški programi za analizo omrežij*. Blejsko metodološko srečanje '90. Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo: Metodološki zvezki, 125-144
- [15] Ferligoj, A.: Bločno modeliranje - strukturna in regularna enakovrednost. Dostopno na: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/sola/info4/nusa/doc/nusa3.pdf> (7.2.2007)
- [16] Ferligoj, A. in Vehovar, V. (1990): *Vidika kvantitativne metodologije*. Ljubljana: RSS
- [17] Handy, C. (1977): *Understanding organizations*. England: Harmondsworth.
- [18] Hlebec, V. in Kogovšek, T. (2006): *Merjenje socialnih omrežij*. Ljubljana: Študentska založba
- [19] Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences : International differences in work - related values*, Sage, London.
- [20] Hofstede, G. (2006): *Geert Hofstede Cultural Dimensions*. Dostopno na http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml (7.12.2006)
- [21] Kasper, H. (1987): *Organizations kultur*. Wien: Service.
- [22] Kavčič, B. (1992): Organizacijska kultura in uspešnost podjetja. *Organizacija in kadri* (1-2), 77- 82.
- [23] Kavčič, B. (1996): *Kultura podjetja in spremembe*. Zbornik referatov: Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov in zavodov. Zveza ekonomistov Slovenije, 148-161.
- [24] Kejžar, I. (1980): Naloge OZN v planiranju in pripravi uvedbe usmerjenega izobraževanja. *Organizacija in kadri* (4), 283-289.
- [25] Konrad, E. (1987): Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. Radenci: *Vodenje in motiviranje za delo, 15. posvetovanje psihologov Slovenije*, 345-352.
- [26] Koražija, N. (2004): Kako ozdraviti kulturo sitnarjenja. *Manager* (9).
- [27] Košir, F. (1997): *Spoštovani uporabniki interneta!* Dostopno na <http://www.zzzs.si/a11.htm> (12.12.1997)

-
- [28] Kotter, J.P., Cohen, D.S. (2003): *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*, Ljubljana: GV Založba.
- [29] Kralj, B. (1992): *Mere središčnosti in prestiža v omrežjih*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV
- [30] Lipičnik, B. (1993): *Ekonomika in organizacija podjetja, 2. knjiga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- [31] Ločniškar, F.: *Katalog znanj*. Dostopno na http://www.bfro.uni-lj.si/zoo/publikacije/katalogznanj/vsebina/k/kor_kri.htm (3.3.2007)
- [32] Meek, V.L.: (1992): *Organizational culture: Origins and Weaknesses*, Sage, London.
- [33] Mesner, D. (1988): *Organizacijska kultura*. Magistrsko delo. Ljubljana: FSPN.
- [34] Mesner-Andolšek, D. (1995): *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- [35] Mihovec, B. (1992): *Pojmovanje in vrste organizacijske kulture*. Diplomsko delo. Ljubljana: EF.
- [36] Mirčeva, J. (1993): *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Diplomsko delo. Ljubljana: FSPN.
- [37] Možina, S. in drugi (1994): *Organizacijska kultura: Management*. Radovljica: Didakta, 174-206.
- [38] Mrvar, A. (2007): *Analiza omrežij s programom pajek*. Dostopno na: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/sola/info4/uvod/mrvar1.pdf> (7.2.2007)
- [39] Pučko, D. (1991): *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Ljubljana: Didakta.
- [40] Rousseau, D. (1990): *Assesing Organizational Culture*. V Schneider, B.(ur.): *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey - Bass Inc..
- [41] Roznam, R. (2000): *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- [42] Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993): *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- [43] Schein, E. (1987): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.

-
- [44] Scott, J. (1991/2000): *Social Network Analysis: A Handbook*. London: SAGE Publications.
- [45] Škulj, B. (1994): *Organizacijska kultura v teoriji in praksi*. Diplomsko delo. Ljubljana: FSPN.
- [46] Tepstra, V. in David, K. (1985): *The Cultural Environment of International Business*. Cincinnati: South Westrn Publishing.
- [47] Rtompenaars, F. (2003): *Izzivi videnja - vizije, vrednote, kulture*. Ljubljana: NUK, Knjižica leta.
- [48] Viktor, A.D. (1994): *Cross Cultural Awareness International Busniess Negotiations*, Chicago: ABA US.
- [49] Vila, A. (1994): *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- [50] Wasserman, S. in Faust, K. (1994/1998): *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press
- [51] Wikipedija: *Pearsonov koeficient korelacije*. Dostopno na http://sl.wikipedia.org/wiki/Pearsonov_koeficient_korelacije (3.3.2007)
- [52] ZZZS (2002a): *Direkcija*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/imenik.nsf/oe/Direkcija> (23.3.2002)
- [53] ZZZS (2002b): *Izkazovanje zdravstvenega zavarovanja*, 18.10.2000. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/urejanj1.nsf/> (28.3.2002)
- [54] ZZZS (2002c): *O javni zdravstveni službi*, 21.3.2002. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/urejanj1.nsf/> (28.3.2002)
- [55] ZZZS (2002č): *Področna enota Informacijski center*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/imenik.nsf/oe/ic> (28.3.2002)
- [56] ZZZS (2002d): *Poslovna mreža zavoda*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/imenik.nsf> (23.3.2002)
- [57] ZZZS (2002e): *Predstavitev*, 28.2.2002. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/> (28.3.2002)
- [58] ZZZS (2002f): *Prispevki*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/Prispevki> (28.3.2002)
- [59] ZZZS (2002g): *Razvoj Zavoda*, 24.11.2000. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/urejanj1.nsf/> (28.3.2002)

-
- [60] ZZZS (2002h): *Strateški razvojni program Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (2002-2007)*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/urejanj1.nsf/> (28.3.2002)
- [61] ZZZS (2006a): *Direkcija*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/imenik.nsf> (9.11.2006)
- [62] ZZZS (2006b): *Izberite območno enoto*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/imenik.nsf> (9.11.2006)
- [63] ZZZS (2006c): *Kartica zdravstvenega zavarovanja*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/> (9.11.2006)
- [64] ZZZS (2006č): *O javni zdravstveni službi*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/o/> (9.11.2006)
- [65] ZZZS (2006d): *Obseg pravic v obveznem zdravstvenem zavarovanju*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/imenik.nsf> (9.11.2006)
- [66] ZZZS (2006e): *Obvezno zdravstveno zavarovanje*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/imenik.nsf> (9.11.2006)
- [67] ZZZS (2006f): *PE Informacijski center*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/imenik.nsf> (9.11.2006)
- [68] ZZZS (2006g): *Poslovna mreža ZZZS*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/imenik.nsf> (9.11.2006)
- [69] ZZZS (2006h): *Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja*, 29.8.2006. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/pravila?OpenView> (9.11.2006)
- [70] ZZZS (2006i): *Razvoj ZZZS*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/vrstagrdiva/> (9.11.2006)
- [71] ZZZS (2006j): *Sistemi financiranja zdravstvenih dejavnosti*, 6.5.2004. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/vrstagrdiva/> (9.11.2006)
- [72] ZZZS (2006k): *Vrste pravic v obveznem zdravstvenem zavarovanju*. Dostopno na <http://www.zzzs.si/zzzs/imenik.nsf> (9.11.2006)

Priloga A Anketa o organizacijski kulturi

1.) Dober nadrejeni je:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Želeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	odločen, neomajen toda pošten. Je zaščitniški, velikodušen, prizanesljiv.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	neoseben vendar natančen. Položaja v službi ne zlorabi za lastne interese. Od podrejenih zahteva samo tisto, kar je predvideno v sistematizaciji del in nalog zaposlenega.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	privržen enakosti. Ima vpliv pri nalogah, ki se nanašajo na delo. S svojo avtoriteto vpliva na zaposlene tako, da izvršijo dane naloge.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	oseba, ki ga zanimajo osebne potrebe in vrednote ostalih sodelavcev. Uporablja svoj položaj, da omogoči kreativno in stimulatивно delo svojim podrejenim.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

2.) Dober podrejeni je:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Želeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	ustrežljiv, zelo delaven, upošteva interese svojega nadrejenega.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	odgovoren in zanesljiv. Izpolnjuje obveznosti nadrejenega ter se izogiba dejanjem, ki presenecajo ali ga spravljajo v zadrego.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	motiviran, da bo kar najbolje opravil delo. Odprt je za ideje in sugestije. Pripravljen je prepustiti vodstvo drugim, če imajo več znanja in sposobnosti.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	zelo zainteresiran za razvoj svojih sposobnosti, je odprt za učenje in sprejema pomoč. Spoštuje tudi potrebe in vrednote ostalih in je pripravljen pomagati in prispevati k njihovem osebemu razvoju.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

3.) Za dobrega člana organizacije je (so) najpomembnejše/a:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Željeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	to, kar nadrejeni osebno zahteva od njega.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	dolžnosti, odgovornosti in zahteve, ki jih določa delovni položaj, ter splošno sprejete norme obnašanja v organizaciji.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	zahteva izvrševanja nalog s pomočjo znanja, sposobnosti, energije in materialnih sredstev.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	osebne potrebe vsakega posameznika.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

4.) Ljudje, ki največ prispevajo za organizacijo so tisti, ki so:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Željeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	iznajdljivi in tekmovalni. Imajo izrazito težnjo po moci.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	vestni in odgovorni. Imajo močan občutek pripadnosti organizaciji.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	strokovno usposobljeni in učinkoviti. Čutijo obveznosti za izvršitev dela.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	imajo posluh za rast in razvoj ljudi.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

5.) Organizacija ravna s posameznikom:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Željeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	kot da sta njegov čas in energija vedno na razpolago osebam višje v hierarhiji.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	kot da sta njegov čas in energija na razpolago, kot je zapisano v sistemizaciji del in nalog.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	kot s sodelavcem, ki je namenil svoj čas in sposobnosti skupnosti.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	kot z enkratno in pomembno osebo s svojimi pravicami.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

6.) Delavce se kontrolira in na njih vpliva:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Željeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	z osebnim izvajanjem ekonomske in politične moci (nagrade in kazni).	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	z neosebним uresničevanjem ekonomske in politične moci, ki ceni predvsem storilnost.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	s komunikacijo in z razgovori o delu. Razgovori so usmerjeni predvsem k ustrezni motivaciji zaposlenih za doseganje ciljev organizacije.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	na osnovi njihovih lastnih interesov in zadovoljstva za opravljanje dela in/ali skrbi za zadovoljevanje potreb zaposlenih.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

7.) Dolocena oseba je upravicena, da nadzira dejavnost drugih:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Željeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	ce ima v organizaciji veliko moc in oblast oz. je pomembna osebnost v organizaciji.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	ce v opis njenega delovnega mesta sodi odgovornost za usmerjanje drugih oz. je formalno nadrejena oseba.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	ce ima največ znanja potrebnega za izvršitev dela.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	ce jo sodelavci sprejmejo, da jim lahko s svojo pomočjo in napotki pomaga pri njihovem učenju in napredovanju.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

8.) Osnova za nalaganje dela drugim je (so):

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Željeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	osebne potrebe in presoje tistih, ki imajo oblast.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	formalna delitev dela in odgovornosti v organizaciji.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	sredstva in strokovna znanja potrebna za izvršitev določenega dela.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	osebne želje in potrebe po izpolnjevanju in razvoju posameznih članov organizacije.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

9.) Delovne naloge opravimo zaradi:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Željeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	pricakovanja nagrade, strahu pred sankcijami ali zaradi spoštovanja nadrejenih.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	spoštovanja sprejetih obveznosti, kar je podprto s sankcijami in zaradi spoštovanja ugleda organizacije.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	zadovoljstva, da je delo dobro opravljeno ali zaradi osebne zavzetosti za doseganje ciljev dela.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	zadovoljstva v delu samem ali zaradi spoštovanja, skrbi in potreb tistih, ki z nami opravljajo delo.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

10.) Ljudje delajo skupaj:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Želeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	ker to zahtevajo nadrejeni oziroma ker verjamejo, da lahko koristijo eden drugemu za osebne ugodnosti.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	ker formalni sistem zahteva koordinacijo in izmenjavo.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	ker je skupno delo potrebno za izvršitev zastavljene naloge.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	ker sodelovanje daje osebno zadovoljstvo, je motivacija in izziv.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

11.) Tekmovanje:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Želeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	omogoča pridobivanje osebne moci in prednosti v organizaciji.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	je nujno za pridobitev višjega položaja v formalni organizaciji.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	je nujno zaradi izboljšanja kvalitete pri opravljanju dela.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	je nujno, da lahko posameznik uveljavi lastne potrebe.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

12.) Konflikte/i v naši organizaciji:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Želeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	kontrolirajo naši nadrejeni. Pogosto so prav oni sprožitelj konfliktov z namenom, da bi obdržali svoj položaj.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	se rešuje s sklicevanjem na pravila, postopke in opredeljeno odgovornost.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	se rešujejo s pogovorom o spornih vprašanjih v zvezi z delom.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	se rešujejo z razgovorom o vrednotah in potrebah posameznikov, ki so vključeni v spor.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

13.) Odločitve v zvezi z neposrednim izvrševanjem dela:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Želeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	sprejemajo ljudje na višjih položajih, ki imajo največjo moc.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	sprejemajo ljudje, ki so za to pooblaščen z opisom delovnega mesta in so tudi formalno odgovorni za posledice odločitev.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	sprejemajo ljudje, ki imajo največ znanja in izkušenj o predmetu odločanja.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	sprejemajo ljudje, ki jih posledice odločitve najbolj prizadenejo.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

14.) Primerna struktura kontrole in komunikacij:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Želeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	Ukazi tečejo od vrha navzdol v preprosti piramidi. Zaposleni višje v hierarhiji, imajo moc nad vsemi zaposlenimi nižje v piramidi. Informacije potekajo po nasprotni poti kot ukazi.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	Naloge prihajajo od zgoraj navzdol in informacije potekajo v obratno smer znotraj piramid, ki se delijo po funkcijah. Moc in odgovornost določenega položaja sta omejeni le na vloge pod njim v isti funkcijski piramidi.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	Informacije o nalogah, delu ter problemih tečejo iz centra, kjer se delo opravlja. Centre vodijo tisti, ki strokovno odločajo o delovnih nalogah. Vodilni določajo tudi hierarhične nivoje ter kanale informacij.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	Informacije tečejo od osebe do osebe na temelju odnosov, ki so jih zaposleni sami uveljavili zaradi dela, učenja, medsebojne pomoči, veselja ali skupnih vrednot. Delavci organizacije delovne naloge prostovoljno sprejemajo.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

15.) Okolje, s katerim se organizacija srečuje, je:

Ocena sedanjega stanja	Odgovori	Želeno stanje
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	tekmovalni prostor, kjer so vsi proti vsem in ce ti ne izkoriščaš drugih, drugi izkoriščajo tebe.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	urejen in racionalen sistem, v katerem je konkurenca omejena s pravili in kjer se konflikte rešuje s pogajanjem in kompromisi.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	kompleks ne povsem definiranih odnosov in sistemov, ki jih organizacija dokončno oblikuje in izboljša s svojimi dosežki boljše organiziranosti.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐	kompleks potencialnih nevarnosti in možnosti. Organizacijo bi bilo potrebno oblikovati tako, da z njeno pomočjo izkoristimo možnosti okolja za zadovoljitev potreb in samouresnicevanja posameznika.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Zbriši

Nadaljuj

Priloga B Anketa o socialnem omrežju

1.) S kom ste v zadnjem letu skupaj opravljali delovne naloge, oz. sodelovali v projektu?

Sodelavec	zelo pogosto	pogosto	srednje	redko	zelo redko
Jure	☐	☐	☐	☐	☐
Maja	☐	☐	☐	☐	☐
Breda	☐	☐	☐	☐	☐
Nevenka	☐	☐	☐	☐	☐
Mirjana	☐	☐	☐	☐	☐
Boris	☐	☐	☐	☐	☐
Anka	☐	☐	☐	☐	☐
Iztok	☐	☐	☐	☐	☐
Mateja	☐	☐	☐	☐	☐
Borut	☐	☐	☐	☐	☐
Breda	☐	☐	☐	☐	☐
Marko	☐	☐	☐	☐	☐
Jože	☐	☐	☐	☐	☐
Nataša	☐	☐	☐	☐	☐
Edvard	☐	☐	☐	☐	☐

2.) S kom ste se v zadnjem letu pogovarjali o delu, o reševanju problemov v službi, o vaši delovni karieri?

Sodelavec	zelo pogosto	pogosto	srednje	redko	zelo redko
Jure	☐	☐	☐	☐	☐
Maja	☐	☐	☐	☐	☐
Breda	☐	☐	☐	☐	☐
Nevenka	☐	☐	☐	☐	☐
Mirjana	☐	☐	☐	☐	☐
Boris	☐	☐	☐	☐	☐
Anka	☐	☐	☐	☐	☐
Iztok	☐	☐	☐	☐	☐
Mateja	☐	☐	☐	☐	☐
Borut	☐	☐	☐	☐	☐
Breda	☐	☐	☐	☐	☐
Marko	☐	☐	☐	☐	☐
Jože	☐	☐	☐	☐	☐
Nataša	☐	☐	☐	☐	☐
Edvard	☐	☐	☐	☐	☐

3.) S kom ste se v zadnjem letu posvetovali v zvezi z vašim delom?

Sodelavec	zelo pogosto	pogosto	srednje	redko	zelo redko
Jure	☐	☐	☐	☐	☐
Maja	☐	☐	☐	☐	☐
Breda	☐	☐	☐	☐	☐
Nevenka	☐	☐	☐	☐	☐
Mirjana	☐	☐	☐	☐	☐
Boris	☐	☐	☐	☐	☐
Anka	☐	☐	☐	☐	☐
Iztok	☐	☐	☐	☐	☐
Mateja	☐	☐	☐	☐	☐
Borut	☐	☐	☐	☐	☐
Breda	☐	☐	☐	☐	☐
Marko	☐	☐	☐	☐	☐
Jože	☐	☐	☐	☐	☐
Nataša	☐	☐	☐	☐	☐
Matjaž	☐	☐	☐	☐	☐

4.) S kom ste se v zadnjem letu pogovarjali o vsakodnevnih stvareh, oz. klepetali ob kavi, oz. hodili na malico?

Sodelavec	zelo pogosto	pogosto	srednje	redko	zelo redko
Jure	☐	☐	☐	☐	☐
Maja	☐	☐	☐	☐	☐
Breda	☐	☐	☐	☐	☐
Nevenka	☐	☐	☐	☐	☐
Mirjana	☐	☐	☐	☐	☐
Boris	☐	☐	☐	☐	☐
Anka	☐	☐	☐	☐	☐
Iztok	☐	☐	☐	☐	☐
Mateja	☐	☐	☐	☐	☐
Borut	☐	☐	☐	☐	☐
Breda	☐	☐	☐	☐	☐
Marko	☐	☐	☐	☐	☐
Jože	☐	☐	☐	☐	☐
Nataša	☐	☐	☐	☐	☐
Matjaž	☐	☐	☐	☐	☐