

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neža Lužan

**Vloga organizacijske kulture pri ustvarjanju spodbudnega notranjega okolja za  
inovativnost organizacije**

Študija primera: podjetje X

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neža Lužan

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vloga organizacijske kulture pri ustvarjanju spodbudnega notranjega okolja za  
inovativnost organizacije**

Študija primera: podjetje X

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

## **Vloga organizacijske kulture pri ustvarjanju spodbudnega notranjega okolja za inovativnost organizacije. Študija primera: podjetje X**

Zaradi nenehnih sprememb, ki so značilne za današnji svet, so organizacije vedno bolj fleksibilne, da bi držale stik s konkurenco in ohranjale položaj na trgu. Pri svojem delovanju iščejo nove načine proizvodnje, nove produkte, nov način organiziranja, vodenja, kar pomeni, da so inovativne. Inovativne pa so lahko le s sodelovanjem vseh zaposlenih, ki imajo pri tem ključno vlogo, saj predstavljajo znanje organizacije, na podlagi katerega se razvija inovativnost. Da bi ti zaposleni razvili svoje znanje in kreativnost in s tem dosegli inovativnost, potrebujejo delovno okolje, v katerem se bodo počutili dobro in bodo čutili spodbudo za inovativnost. Velik vpliv ima pri tem organizacijska kultura, ki prek skupnih vrednot, norm in prepričanj ustvarja okolje, ki ga zaposleni sprejmejo. Med glavne značilnosti organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost, sodijo fleksibilnost, svoboda in timsko delo. Naloga menedžerjev pa je, da spodbuja zaposlene, verjame vanje in jim – namesto, da jih kontrolira – da svobodo. Glavne vrednote podjetja X so poleg zaposlenih in kupcev fleksibilnost, inovativnost, strokovnost in kolegialnost. Na podlagi teh vrednot direktor podjetja X med zaposlene širi zavedanje o pomembnosti inovativnosti ter omogoča zaposlenim delovno okolje, ki je spodbudno za razvoj zaposlenih in s tem tudi samega podjetja.

**Ključne besede:** organizacijska kultura, menedžment, inovativnost.

## **The role of organizational culture in creating a stimulating internal environment for the organization's innovation. Case study: company X**

Due to the constant changes as a characteristic of today's world, organizations are increasingly flexible in order to keep track of their competitors and maintain market position. They are looking for new ways of production, new products, a new way of organizing and managing, which means they are innovative. They can only be innovative with the participation of all employees, who play a key role in this, as they represent the knowledge of the organization on the basis of which innovation is developed. In order for these employees to develop their knowledge and creativity and thereby achieve innovation, they need a working environment in which they will feel good and will feel the incentive for innovation. An organizational culture, which, through common values, norms and beliefs, creates an environment that the employees can accept, has a great influence here. Among the main features of the organizational culture that promotes innovation are flexibility, freedom and teamwork. The key role of managers is to encourage employees, trust them and give them freedom instead of controlling them. Core values of the company X are flexibility, innovation, professionalism and collegiality – beside employees and buyers, of course. On the basis of these values, the CEO of the company X is spreading the awareness about how important is the innovativeness and enables a working environment, which is encouraging for the development of employees and hence the company itself.

**Key words:** organizational culture, management, innovation.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	7
2	METODOLOŠKI OKVIR .....	10
2.1	Predstavitev raziskovalnih vprašanj .....	10
2.2	Oprelitev raziskovalnih metod in tehnik .....	10
2.3	Struktura poglavij .....	11
3	KONCEPTUALNO-TEORETIČNA IZHODIŠČA .....	12
3.1	Oprelitev organizacij in menedžmenta .....	12
3.2	Oprelitev inovacij in inovativnosti.....	14
3.3	Oprelitev organizacijske kulture .....	18
4	VODENJE INOVATIVNE ORGNIZACIJE .....	23
4.1	Lastnosti inovativne organizacije .....	23
4.2	Pojmovanje inovativnega vodenja .....	25
4.3	Lastnosti vodje inovativne organizacije .....	27
4.4	Vpliv vodij na inovativnost in kreativnost zaposlenih .....	29
5	ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	31
5.1	Splošno o organizacijski kulturi .....	31
5.2	Viri organizacijske kulture .....	34
5.2.1	Družbena ali nacionalna kultura .....	34
5.2.2	Ustanovitelji in močni voditelji .....	35
5.2.3	Dejavnost organizacije in njeno okolje .....	36
5.3	Sestavine organizacijske kulture.....	36
5.3.1	Opazljive ali površinske sestavine.....	37
5.3.2	Neopazljive ali globlje sestavine .....	39
5.3.3	Sestavine med opazljivimi in neopazljivimi sestavinami.....	39
5.4	Tipologije organizacijske kulture .....	40

5.4.1	Tipologija Harrisona in Handyja .....	40
5.4.2	Tipologija Deala in Kennedyja .....	41
5.4.3	Tipologija Camerona in Quinna .....	43
6	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SPODBUDA ZA INOVIRANJE .....	44
6.1	Značilnosti organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost.....	45
6.2	Model determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na kreativnost in inovativnost organizacije .....	47
6.3	Vpliv vodij na oblikovanje organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost.....	49
7	STRATEGIJA IN VODENJE PODJETJA X .....	52
7.1	O podjetju X .....	52
7.2	Analiza poslovanja podjetja X .....	53
7.3	Organizacijska struktura podjetja X .....	56
7.4	Strategija podjetja X .....	57
7.5	Raziskave in razvoj podjetja X .....	58
8	ORGANIZACIJSKA KULTURA PODJETJA X.....	59
8.1	Viri organizacijske kulture podjetja X.....	59
8.2	Sestavine organizacijske kulture podjetja X.....	60
8.3	Umestitev podjetja X v različne tipologije organizacijske kulture .....	61
9	INOVATIVNOST PODJETJA X .....	63
9.1	Povezava organizacijske kulture in inovativnosti v podjetju X.....	64
10	UGOTOVITVE IN SKLEP .....	67
11	LITERATURA .....	73
	PRILOGE .....	78
	Priloga A: Polstrukturirani intervju z nekdanjim direktorjem (nekdanji zaposleni) podjetja X (Kranj, 24. maj).....	78
	Priloga B: Polstrukturirani intervju z direktorjem podjetja X (Kranj, 26. maj) .....	83

## KAZALO SLIK

Slika 7.1: Prihodki od prodaje podjetja X od leta 2001 do leta 2016.....	53
Slika 7.2: Čisti dobiček/izguba podjetja X od leta 2001 do leta 2016 .....	54
Slika 7.3: Kapital podjetja X od leta 2001 do leta 2016.....	55
Slika 7.4: Dolgoročna sredstva podjetja X od leta 2001 do leta 2016 .....	55
Slika 7.5: Organizacijska struktura podjetja X.....	56

# 1 UVOD

V današnjem svetu, kjer se nenehno dogajajo spremembe, je za organizacije še posebno pomembno, da so nanje pripravljene in jih ne ignorirajo. Ta nestabilnost od organizacij zahteva fleksibilnost. To pomeni, da morajo v svojem delovanju slediti novostim in tudi same razvijati novosti. Pri tem imam v mislih inovacije in s tem inovativnost podjetja. Po pregledu literature sem opazila, da tudi različne teorije in priročniki vedno bolj poudarjajo pomembnost inovativnosti in da bodo preživele zgolj tiste organizacije, ki bodo pri svojem delovanju in ciljih imele v mislih, da morajo biti vedno pripravljene na spremembe in da so se po potrebi tudi pripravljene spremeniti. Kar se tiče Slovenije in slovenskih podjetij, se v praksi zaenkrat inovativnosti posveča premalo pozornosti. Po raziskavah je v Sloveniji inovacijsko vodilnih le dva do deset odstotkov podjetij, odvisno od sektorja; približno polovica je popolnoma neinovativnih, ostali pa so sledilci (Dnevnik 2015).

Ilič (2001) opisuje zunanje in notranje dejavnike spodbujanja inovativnosti in uspešnosti organizacije. Pri zunanjih dejavnikih se posveča tržnim strukturam, pod notranje pa uvršča uravnoteženo strategijo in vodenje, velikost podjetja, sistem nagrajevanja, uravnoteženo organizacijsko strukturo in uravnoteženo organizacijsko kulturo (Ilič 2001). V magistrski nalogi bom pozornost posvečala organizacijski kulturi v povezavi z uravnoteženim vodenjem. Sklepam, da so inovacije organizacije posledica znanja in sodelovanja zaposlenih v organizaciji, torej je bistvenega pomena skrb za zaposlene in njihovo znanje – vrednota, ki ima vsak dan večji pomen in je zaradi novih tehnologij tudi vedno bolj dostopna. Pojme, povezane z znanjem, kot so vseživljenjsko učenje, učeče se družbe, učeče se organizacije, tako srečujemo skorajda na vsakem koraku. Zavedati se moramo, kot pravijo Dimovski in drugi (2005, 25), »da učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo«. Za učeče se organizacije so tako vedno bolj pomembna nematerialna sredstva, ki jih tvori intelektualna lastnina zaposlenih, saj je za rast podjetij vse bolj odločilno znanje. Torej ravnanje z znanjem<sup>1</sup> zaposlenih postaja enako pomembno kot ravnanje z denarjem, človeškimi viri ter surovinami in materialom. Na to kažejo tudi nova delovna mesta, kot so menedžer informacij,

---

<sup>1</sup> Prednosti menedžmenta znanja se kažejo pri razvoju tehnologije, v finančni uspešnosti podjetja in povečani konkurenčnosti podjetja (Čater v Gomezelj Omerzel 2009, 23).

menedžer znanja, menedžer ravnanja z znanjem in menedžer učenja. Ti v organizaciji skrbijo za posameznike z znanjem, sposobnostmi, domišljijo, močjo, nepredvidljivostjo, podjetniškim duhom ter vodstvenimi sposobnostmi. Če ti posamezniki delajo v spodbudnem okolju in se med seboj povezujejo v najrazličnejše skupine ali time, ki omogočajo skupno učenje ali razvoj, lahko pride do ključne gonilne sile ekonomske dejavnosti in poslovnega uspeha – inovacij (Dimovski in drugi 2005, 26–30). Torej imamo na eni strani zaposlene z znanjem<sup>2</sup>, na drugi strani pa okolje, ki naj bi bilo čim bolj primerno za razvoj inovacij. Upravljanje z znanjem zaposlenih je področje, ki mu organizacije posvečajo vedno več pozornosti, prav tako tudi številni avtorji (Nonaka in Takeuchi 1995). Gre za obsežno temo, ki ji v moji nalogi ne bom posvečala veliko pozornosti. Osredotočila se bom na raziskovanje čim bolj primerne okolja za razvoj inovacij, za kar je v prvi vrsti odgovorno vodstvo organizacije, ki močno vpliva na uravnoteženo organizacijsko kulturo, saj je ena izmed mnogih nalog vodstva organizacije tudi ustvarjanje take organizacijske kulture, v kateri se bodo zaposleni počutili najbolje in bodo čutili pripadnost organizaciji.

V današnjem svetu, polnem inovacij, je poslovanje bolj občutljivo kot kdaj koli prej. To je šele začetek, večje spremembe gotovo še prihajajo, kot je napovedal že Schumpeter v svojih delih. Nobena država ali podjetje nima več zagotovljenega večnega obstoja. Prihodnost je negotova za vse – ne glede na uspeh v preteklosti ali sedanjosti. Podjetja si torej lahko zagotovijo obstoj samo prek inovacij (McCraw 2007, 496). Slovenija leta 2008 ni mogla uiti globalni krizi. Razkrile so se številne strukturne pomanjkljivosti, zlasti da je rast bruto družbenega proizvoda preveč odvisna od nizkotehnoške industrije in tradicionalnih storitev, ki omejujejo konkurenčnost gospodarstva (Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020, uvod). Za rešitev teh problemov so zelo nujne spremembe. Na začetku 21. stoletja se bolj kot kadarkoli prej srečujemo z nenehnimi spremembami, zaradi novih tehnologij mej praktično ni več. Kar je danes aktualno, je jutri že lahko zastarelo. Vse to kliče po zbranosti, sledenju novostim in prilagajanju različnim situacijam. Kot je zapisano v uvodu Resolucije o raziskovalni in inovacijski strategiji, bosta v prihodnosti temeljni vrednoti in bogastvo Slovenije ustvarjalnost in znanje. Ti dve vrednoti bosta ob pravem sodelovanju vseh vpletenih omogočili razvoj novih tehnologij, ki bodo lahko spremenile nizkotehnoško industrijo in

---

<sup>2</sup> V literaturi znanje delijo na implicitno in eksplicitno. Implicitno znanje je težko formalizirano znanje, saj je vezano na osebo in njene osebne izkušnje, vrednote in dejanja. Eksplicitno znanje pa je dokumentirano znanje podjetja (Kozjan in Gomezelj Omerzel 2012, 9).



tradicionalne storitve. Vse skupaj vodi v dvig konkurenčnosti in izboljšanje gospodarstva. To pa seveda pomeni nova delovna mesta. Izhajala bom iz teze, da če želimo spremembo, moramo začeti nekaj delati »drugače«. Če to prenesem v delovanje posamezne organizacije, podjetja, »drugače« predstavlja inovativnost, inovacije – ali gre za nov izdelek, storitev ali pa tudi za drugačno organiziranje. S pomočjo različne literature in virov bom poskušala razložiti, kako na to inovativnost vpliva notranji dejavnik inovativnosti – organizacijska kultura podjetja. Ta pojav je v strokovni literaturi močno prisoten zlasti od začetka osemdesetih let, ko so različni avtorji raziskovali uspeh japonskih podjetij in ugotovili, da imajo do organizacije dela drugačen pristop kot tradicionalne organizacije. Ta »drugačnost« se odraža tudi v organizacijski kulturi, zato različni priročniki menedžerjem sodobnih podjetij toplo priporočajo posvečanje tej temi pri iskanju najboljšega delovanja organizacije. Velik del sta prispevala Schein (2010), ki se ukvarja z organizacijsko kulturo in vodenjem, in Hofstede (2001, 2005), ki se ukvarja z nacionalno in organizacijsko kulturo.

## 2 METODOLOŠKI OKVIR

### 2.1 Predstavitev raziskovalnih vprašanj

V magistrski nalogi bom poskušala odgovoriti na spodaj navedena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako organizacijska kultura vpliva na oblikovanje notranjega okolja organizacije, v katerem bi posamezniki v največji meri lahko razvijali svojo inovativnost in s tem inovativnost organizacije, s pomočjo katere bi dosegala najboljše delovanje v nestabilnem okolju in držala stik s konkurenti?

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšno vlogo pri ustvarjanju inovativnosti prijazne organizacijske kulture imajo pogled ustanovitelja in vodje organizacije oziroma menedžmenta na inovativnost?

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna organizacijska kultura spodbuja kreativnost in inovativnost zaposlenih?

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšne vrednote in norme mora vzpostaviti menedžment oziroma voditelj podjetja ter na kakšen način jih mora posredovati, da jih bodo prevzeli zaposleni, s tem razvili pripadnost podjetju in delali v pozitivnem, spodbudnem okolju, tudi za razvoj inovacij?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali organizacijska kultura v podjetju X spodbuja inovativnost zaposlenih? Kakšno vlogo ima pri tem menedžment podjetja?

### 2.2 Opredelitev raziskovalnih metod in tehnik

V prvem, teoretičnem delu naloge, bom po pregledu literature opisovala organizacijsko kulturo kot dejavnik inovativnosti. Primerjala bom slovenske in tuje relevantne sekundarne vire – znanstvene monografije, učbenike, strokovne članke in raziskave, ki so dostopni v spletnih bazah in knjižnicah. V drugem, empiričnem delu naloge, pa bom na podlagi študije primera opravila analizo raziskovalnega problema v podjetju X. Poleg preučevanja zgodovine organizacije, njenega razvoja in preučevanja današnjega delovanja organizacije bom opravila polstrukturirana intervjuja z direktorjem podjetja in z nekdanjim delavcem, ki je bil v podjetju zaposlen od samega začetka. Na podlagi intervjujev in primerjalne analize organizacije skozi

čas bom poskušala ugotoviti, ali se je podjetje X skozi leta svojega delovanja spreminjalo v svoji organizacijski kulturi ter kdaj je bila ta najbolj primerna za inovativnost.

### 2.3 Struktura poglavij

Magistrsko delo je sestavljeno iz dvanajstih delov, kjer je prvi del uvod in drugi del metodološki okvir.

V tretjem poglavju Konceptualno-teoretična izhodišča so opisani ključni pojmi za raziskovanje, ki so organizacija, menedžment organizacij, inovacija, inovativnost in organizacijska kultura. V četrtem poglavju Vodenje inovativne organizacije so opisane značilnosti inovativne organizacije, značilnosti vodje inovativne organizacije in bistveni napotki za vodenje inovativne organizacije. V petem poglavju Organizacijska kultura so opisani viri organizacijske kulture, njene sestavine in nekaj izbranih tipologij. V šestem poglavju Organizacijska kultura in spodbuda za inoviranje so opisane značilnosti organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost. V sedmem poglavju Strategija in vodenje podjetja X je opis podjetja X, podatki o poslovanju, povzeta strategija in vodenje. V osmem poglavju Organizacijska kultura podjetja X je s pomočjo analize zgodovine podjetja X in preučevanja današnjega delovanja organizacije opisana organizacijska kultura podjetja X. V devetem poglavju Inovativnost podjetja X je opisana inovativnost podjetja X in njena povezava z organizacijsko kulturo podjetja X. V desetem poglavju Ugotovitve in sklep so odgovori na raziskovalna vprašanja in povzete glavne ugotovitve.

Enajsti del predstavlja seznam literature, dvanajsti pa prilogi, ki sta opravljena intervjuja z nekdanjim delavcem podjetja X in s sedanjim direktorjem podjetja X.

### 3 KONCEPTUALNO-TEORETIČNA IZHODIŠČA

V tem poglavju bom opisala ključne pojme, ki mi bodo v pomoč pri nadaljnem raziskovanju. Tako bom na kratko opredelila pojme organizacija, menedžment organizacij, inovacija, inovativnost in organizacijska kultura.

#### 3.1 Opredelitev organizacij in menedžmenta

Po pregledu literature sem ugotovila, da obstaja toliko različnih definicij organizacije in menedžmenta, kolikor je avtorjev, ki se ukvarjajo s temi pojmi. Tako se pri različnih avtorjih pojavlja zelo različen pomen pojma organizacija, ima pa večina piscev pri obravnavanju organizacije enako izhodišče, to je, »da je organizacija zavestna dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje z voljo ljudi, da bi se ustvarjala celota in množičnost« (Ivanko 2008, 8). En razlog za različne pomene je v tem, da ta pojem definirajo ljudje različnih poklicev. Tako je npr. za pripadnike tehničnih strok organizacija najpogosteje formalen proces ali tehnika kombiniranja procesov, za pravnike tvorba ali pravna oseba, za sociologe združba ljudi ali socialni sistem, za ekonomiste oblika dela določenega načina, stopnje organiziranosti in določenega pravnega položaja, za politologe pa temeljna enota družbene proizvodnje (Ivanko 2008, 8).

Pojem organizacija izhaja iz grške besede organon<sup>3</sup>. Ameriški sociolog Amitai Etzioni organizacije opredeljuje kot »družbene enote, ki so pretežno usmerjene v doseganje določenih ciljev« (Etzioni v Haralambos in Holborn 1999, 278), kot npr. prenos znanja v šolah, proizvodnjo izdelkov v industriji, zdravljenje v bolnicah itd. Koncept organizacij so poznali že v starem Egiptu, kjer so oblikovali trajno delovno silo v obliki nekaj tisoč delavcev, ki so bili sposobni graditi piramide, imeli pa so tudi organizacijo za izgradnjo in vzdrževanje zapletenega sistema nasipov, kanalov in odvodov, s katerimi so regulirali Nil in namakali polja. Torej organizacije niso nov izum, so se pa skozi zgodovino spreminjale. Razlike med predindustrijskimi in modernimi industrijskimi družbami so tako po številu kot po obliki in obsegu organizacij. Spremembe družb so vodile tudi do sprememb v organizacijah. Vedno bolj

---

<sup>3</sup> Organon: ud ali del telesa, instrument v večjem orkestru. Potem, ko je Francis Bacon ta pojem v renesansi po vzoru Aristotla uvedel v svojem delu *Novum Organon*, se uporablja za bolj racionalen opis logike delovanja sveta, ki naj bi slonel predvsem na izkustvenih razlagah in utemeljitvah (Kramberger in drugi 2004, 66).

specializirana delitev dela je tesno povezana s širjenjem organizacij. V najbolj zgodnjih oblikah človeške družbe so se morali vsi odrasli pripadniki skupine ukvarjati z aktivnostmi, ki so zagotavljale obstanek družbe. Iznajdba poljedelstva pred kakšnimi deset tisoči leti in različne tehnološke inovacije pa so pomenile, da ni več potrebno, da vsi odrasli člani skrbijo za obstoj družbe, ampak le razmeroma majhen dela prebivalstva. Kar je pomenilo, da se je lahko vedno večje število članov družbe specializiralo za naloge, ki niso nujne za preživetje. Vedno bolj specializirana delitev dela pa zahteva usmerjanje in koordinacijo, kar pomeni, da morajo nekateri imeti oblast. Visoko specializirana delitev dela vodi k hierarhiji oblasti in sistemu pravil. Združitve teh dejavnikov z namenom, da bi sledili določenemu cilju, pa pomeni oblikovanje organizacije (Haralambos in Holborn 1999, 278).

Torej, kot sem ugotovila, obstaja veliko opredelitev pojma organizacij. Rozman in Kovač (2012, 207) pravita, da nam literatura ponuja toliko različnih definicij, ker gre pri organizaciji za kompleksen družbeni pojav, ki je predmet preučevanja različnih znanstvenih disciplin<sup>4</sup>, značilnih za različna področja<sup>5</sup> človekovega delovanja. Prav tako posamezniki razumejo organizacijo kot splošen družbeni pojav ali pa kot konkretno pojavno obliko povezovanja ljudi za doseganje skupnih ciljev.

Kako kompleksen je pojem organizacija, ugotavlja tudi Lipovec, ki opozarja na uporabo besede organizacija v trojnem pomenu. Prva raba predstavlja oznako splošnega pojma za podjetja, bolnišnice, urade, vojsko, stranke, društva idr., torej gre za razne institucije, združbe, podjetja. Drugi pomen predstavlja organizacijo kot tisto, kar institucijo ali združbo tvori. Pri tretji uporabi pa gre za vzpostavljanje organizacije, organiziranje. V tem primeru bi bila boljša raba pojma »urejanje«. Ob upoštevanju vseh treh pomenov tako pridemo do besedne zveze »organizacija organizacije organizacije«, kar pomeni urejanje organizacije združbe. Lipovec pravi, da je edino pojem organizacije kot tisto, kar institucijo ali združbo tvori, znanstveno dovolj utemeljen in edino v tem pomenu je lahko organizacija posebna znanstvena disciplina ali veda (Lipovec 1987, 37, 38). Lipičnik doda, da se z organizacijo v pogovornem smislu ukvarjajo vsaj tri različne vede<sup>6</sup>, in sicer veda o organizaciji dela, organizacijska veda ter

---

<sup>4</sup> Npr. organizacija, ekonomika, psihologija, sociologija, tehnika.

<sup>5</sup> Npr. podjetja, šole, društva, banka, javna uprava.

<sup>6</sup> Veda o organizaciji dela: ukvarja se z urejanjem dela in raziskuje človekove odnose z naravo pri delu.

Organizacijska veda: ukvarja se z organizacijsko sestavo podjetja oziroma združbe in raziskuje odnose med ljudmi pri skupnem delu.

Ekonomске in poslovne vede: ukvarjajo se s samim podjetjem oziroma združbo in raziskujejo poslovanje združb v družbeni reprodukciji (Lipičnik 2002, 8).

ekonomske in poslovne vede. Gre za tri zelo različne vede, katerih medsebojno odvisnost in povezave lahko pravilno ugotovimo, le če jih obravnavamo kot različne vede (Lipičnik 2002, 7–8).

Bistvo menedžmenta<sup>7</sup> je učinkovito doseganje ciljev organizacije s pomočjo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja organizacijskih resursov (Daft, Marcic 2015, 7). Rozman in Kovač menedžment opredelita kot usklajevanje ter menedžerje kot ljudi, ki usklajujejo. Zaradi velikosti podjetja ponavadi v njem ni le enega menedžerja, ampak se zgradi menedžerska struktura, ki je praviloma hierarhična. Večina avtorjev navaja tri temeljne ravni menedžmenta, ki so vrhovna, srednja in nižja raven. Naloga vrhovnega menedžmenta je medsebojno usklajevanje poslovnih funkcij<sup>8</sup>. Menedžerji srednje ravni usklajujejo poslovne funkcije v operativnem in taktičnem smislu. Npr. menedžer proizvodnje usklajuje naročila, stroje, materiale, tudi cilje in interese zaposlenih. Menedžerji poslovnih enot in menedžerji poslovnih funkcij so kratkoročno razmeroma samostojni, dolgoročno pa se podrejajo usklajevanju celotnega podjetja. Menedžerji nižje ravni, pogosto imenovano tudi prva linija menedžmenta, pa usklajujejo neposredno izvedbo, ki mora potekati v okviru določenih pravil in postopkov (Rozman in Kovač 2012, 31–33). Organiziranje je torej pripomoček menedžmenta, s katerim krepi učinkovitost dela – izvajanje procesov, v katerih nastajajo izdelki in/ali storitve, ki vodijo v uspešno prodajo in dobiček (Likar in drugi 2006, 148).

### 3.2 Opredelitev inovacij in inovativnosti

Obstaja veliko različnih teorij o spremembah in inovativnosti (Poole 2004, 3–16), v vseh pa se pojavljajo trije ključni pojmi: ljudje, prostor in čas. Ti trije termini so osnova za katero koli znanost, že če začnemo pri socialnem življenju, ki ga sestavljajo ljudje, ki obstajajo v določenem prostoru v določenem času (Poole in Van de Ven 2004, 16–17).

Z ekonomskim vidikom inovacij se je ukvarjal Schumpeter (1939). Osnovi proizvodnega mehanizma sta zanj podjetje in podjetnik. Individualni herojski podjetnik je sila napredka, ker

---

<sup>7</sup> Beseda izhaja iz angleške besede management, ki je izpeljanka glagola to manage (upravljati, voditi). Slovenski avtorji so v preteklosti management nadomeščali z besedno zvezo upravljanje in vodenje. Pojavila sta se tudi pojma ravnateljstvo (Lipovec, Rozman, Mihelčič) in poslovodenje (Tavčar) (Kovač in drugi 2004, 12).

<sup>8</sup> Nabavna, kadrovska, proizvodnja, prodajna in finančna.

uporablja nove načine proizvodnje in ker usmerja in ustvarja potrebe in okuse potrošnikov. Torej so po Schumpetru inovacije ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja (Ilič 2001, 35–36). Schumpeter inovacije na kratko definira kot »delanje stvari drugače« (Schumpeter 1939, 84). Tako pri inovacijah najprej pomisli na predstavitev novega izdelka, omenja pa tudi tehnološke spremembe v produkciji že obstoječih izdelkov, odpiranje novih trgov, sodelovanje z novimi dobavitelji, optimizacijo dela itd. (Schumpeter 1939, 84).

Schumpeter govori o treh fazah procesa vstopa novih tehnologij na trg – invenciji, inovaciji in posvojitvi. Invencija predstavlja osnovno idejo ali koncept. Vsaka invencija pa ne pride do druge faze in tako nekatere ostanejo le ideje. Druga faza, inovacija, torej predstavlja komercializacijo invencije. V tretji fazi pa to inovacijo posvojijo tudi drugi. Prvi dve fazi se pojavljata na ravni podjetij oziroma industrije, zadnja faza pa na ravni trga oziroma na nacionalni ravni (Schumpeter v Efrat 2014, 13).

Kos (1996, 15) inovacijo preprosto opisuje kot »nekaj novega: novi proizvodi, novi procesi, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike, novi reklamni izreki. Inovacija je torej bistveno več kot tehnični problem«. Podobno tudi OECD (Oslo Manual, 2005) opisuje štiri oblike inovacij, in sicer inovacijo produktov, inovacijo procesov, inovacijo v marketingu in inovacijo pri organizaciji<sup>9</sup>.

Andriopoulos in Dawson govorita o različnih stopnjah inovativnosti – od malih inovacij do radikalnih inovacij. Manjše<sup>10</sup> inovacije so nastale na podlagi že obstoječega znanja in kapacitet organizacije. Malo večji vpliv imajo srednje<sup>11</sup> inovacije in povzročijo tudi večjo spremembo kot manjše inovacije. Največje<sup>12</sup>, radikalne inovacije, pa nastanejo na podlagi povsem novega znanja in predstavljajo za nov produkt. Obstoječe znanje, kapacitete organizacije in produkt

---

<sup>9</sup>Inovacija produktov: gre za predstavitev novega izdelka ali storitve oziroma za pomembno izboljšavo že obstoječih izdelkov in storitev. Inovacija produktov vključuje izboljšave tehničnih specifikacij, komponent in materialov, programske opreme, izboljšanje uporabniku prijaznega izdelka ali storitve in izboljšave drugih funkcijskih karakteristik.

Inovacija procesov: implementacija oziroma vključevanje novih ali pomembno izboljšanih načinov dela produktov. To vključuje pomembne spremembe v tehniki, opremi in softwaru.

Inovacija v marketingu: vključevanje novih metod marketinga. Gre za pomembne spremembe pri oblikovanju, pakiranju, vključitvi, promociji in cenitvi izdelka.

Inovacija pri organizaciji: vključitev novih organizacijskih metod, poslovnih praks, delovnih mest in zunanjih odnosov v podjetju (OECD: Innovation statistics).

<sup>10</sup> Npr. boljša slika na televiziji.

<sup>11</sup> Npr. prehod s črno-bele slike na barvno sliko na televiziji.

<sup>12</sup> Npr. nastanek DVD-predvajalnika.

postanejo zastareli, zato iščejo novo znanje, kapacitete, kar privede do novega produkta (Andriopoulos in Dawson 2009, 31).

Drucker pravi, da so »inovacije posebna funkcija podjetništva, pa naj gre za obstoječe podjetje, javno ustanovo ali nov posel, ki se ga osamljeni posameznik loti v domači kuhinji. Inovacije so sredstvo, s katerimi podjetnik bodisi ustvari nove vire, s katerimi bo bogatel, bodisi obstoječe vire nadgradi z nečim, kar izboljša možnosti za bogatenje« (Drucker 2004, 70). Čeprav se nekatere inovacije pojavljajo tudi brez načrta, pa je večina inovacij rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije, ki nastopajo le v novih okoliščinah. Nepričakovani dogodki, neskladja, procesne potrebe in spremembe v panogi in na trgu so štiri področja<sup>13</sup>, ki odpirajo priložnosti za inovacije v podjetju ali panogi. Zunaj podjetja, torej v njegovem družbenem in intelektualnem okolju, pa na inovacije vplivajo demografske spremembe<sup>14</sup>, spremenjeno dojemanje<sup>15</sup> in nova znanja<sup>16</sup>. Ti viri se med seboj močno razlikujejo po naravi tveganja, težavnosti in kompleksnosti, se pa med seboj prekrivajo (Drucker 2004, 70–71).

Daft govori o štirih strateških področjih sprememb: tehnologiji, produktih in storitvah, strategiji in strukturi, kulturi. Tehnološke spremembe so spremembe pri produkcijskem procesu, vključujejo znanje in veščine, ki omogočajo razlikovalne kompetence. Spremembe produktov in storitev se nanašajo na prilagoditve že obstoječih produktov in storitev oziroma gre za povsem nove produkte in storitve. Spremembe pri strategiji in strukturi so naloge menedžmenta

---

<sup>13</sup> Nepričakovani dogodki so lahko nepričakovani uspehi ali pa tudi nepričakovani neuspehi. Dobro priložnost za inovacije pa ponujajo zato, ker jih večina podjetij spregleda, se zanje ne zmeni ali pa so nad njimi celo ogorčena. Neskladje kot vir inovacij se lahko pojavlja v logiki ali ritmu procesa, med gospodarskimi stvarnostmi in med pričakovanji in rezultati. Inovaciji, ki sta temeljili na procesnih potrebah, sta pripeljali do medijev. Prva je bila Mergenthalerjev stavni stroj, ki je omogočil hitro izdelavo časopisov v velikih nakladah, druga pa je bila sodobno oglaševanje. Spremembe v panogi in na trgu pa se lahko pojavijo čez noč, kar ustvari izvrstne priložnosti za inovacije (Drucker 2004, 71–75).

<sup>14</sup> Od zunanjih virov priložnosti za inovacije so najzanesljivejše demografske spremembe. Menedžerji že dolgo vedo, da je demografija pomembna, toda od nekaj verjamejo, da se statistika o prebivalstvu spreminja počasi, kar pa že dolgo ni več tako. Zato je pomembno, da menedžerji spremljajo razporeditev ljudi po letih, izobrazbi, poklicu in zemljepisni lokaciji, saj jih to lahko pripelje do pomembnih inovacij (Drucker 2004, 75–78)

<sup>15</sup> Peter Drucker je za osnovni opis spremenjenega dojemanja dal primer napol polnega oziroma napol praznega kozarca. Spremenjeno dojemanje ne spremeni dejstev, spremeni pa njihov pomen, in sicer zelo hitro. Razpoloženje odloča, kakšen kozarec bomo videli. Čeprav je to spremembo razpoloženja težko meriti, ni nekaj neotipljivega, ampak je nekaj konkretnega, kar je mogoče opredeliti, preizkusiti in izkoristiti za inovacije (Drucker 2004, 75–78).

<sup>16</sup> Ko ljudje govorijo o inovacijah, imajo ponavadi v mislih inovacije, ki temeljijo na novih znanjih, to so inovacije, ki so najbolj zaznamovale zgodovino. Gre za znanstveno, tehnično in družbeno znanje. Inovacije na podlagi znanja se razlikujejo od vseh drugih po času, ki ga zahtevajo, po stopnji izgub in svoji predvidljivosti, kot tudi po tem, kolikšen izziv predstavljajo za podjetnika. Da do njih sploh pride, traja najdlje od vseh inovacij. Pri inovaciji, ki temelji na znanju, gre za povezovanje več različnih znanj. Te inovacije so bolj odvisne od trga kot katere koli druge (Drucker 2004, 75–78).



organizacije, saj pomenijo spremembe v organizacijski strukturi, politiki, sistemu nagrajevanja in delovnih odnosov. Sprememba kulture organizacije pa pomeni spremembo vrednot, odnosa, pričakovanj, prepričanj, sposobnosti in vedenja zaposlenih, torej gre za spremembo v mišljenju zaposlenih (Daft 2010, 413–415).

Menedžerski pisci, ki so sledili Josephu Schumpetru, pravijo, da lahko na razvoj gledamo kot na proces ustvarjalnega uničevanja, kjer inovacije vodijo v uničenje veljavnega načina dela, kar pomeni, da nove inovacije izrinejo stare. Tako se vzpostavi vzorec, v katerem problemi ustvarijo nove rešitve, ki postavijo temelj novim problemom, kar spet vodi k novim rešitvam in kar se ponavlja v nedogled. To pomeni, da inovacije ustvarijo temelj za lasten propad. Ta proces najdemo v razvoju družbenega življenja, razvoja izdelkov, storitev in poslovnih procesov vseh vrst. Vsaka organizacija, ki želi ostati v prednosti pred konkurenco, zna prepoznati slabosti, ki jih bo prinesel uspeh inovacije. Inovativnost se kaže s spodkopavanjem svojega trenutnega uspeha z iskanjem novih inovacij (Morgan, 2004, 261).

Kot pravita Fatur in Likar, »je inovacijska sposobnost tista, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam v mednarodnem prostoru in edina ponuja možnost za izboljšanje konkurenčnega položaja« (Fatur in Likar 2009, 17). To pomeni, da si država, regija ali podjetje na dolgi rok lahko zagotovi prednost pred konkurenti le z visoko inovativnostjo. Tako so novi gradniki konkurenčnosti danes inovativnost, znanje, prilagodljivost, strpnost ter povezovanje izobraževanja, raziskovanja in podjetništva (Fatur in Likar 2009, 17).

Devetak vidi prednosti tehničnih inovacij v neprestanem izpopolnjevanju delovnih operacij v proizvodnji in razvoju, kar vodi do prihranka pri materialu, delovni sili in energiji. Posledično se zmanjša izmet, poveča pa se kakovost izdelkov, produktivnost in dobiček. Izpostavlja tudi pozitivne vplive inovacij na družbo, ki se kažejo v zaposlovanju delavcev in s tem izboljševanju življenjske ravni, v proizvodnji izdelkov, ki zadovoljujejo družbene potrebe in ustvarjajo dobiček za nadaljnji razvoj, v skrbi za zdravo delovno in bivalno okolje z reševanjem ekoloških problemov itd. (Devetak 1999, 172, 173). Priporoča pa tudi, da imajo podjetja posebno službo ali referenta za inovacije, še posebno v podjetjih z več kot 500 zaposlenimi, kar kaže na pomembnost inovacij za uspeh podjetja. Čeprav na prvi pogled to predstavlja velik strošek, se v praksi izkaže, da ti referenti oziroma službe upravičijo svoj obstoj (Devetak 1995, 198). Najhitrejšo pot do uspeha inovacije vidi v povezavi znanstvenih odkritij, izumov in tehničnih izboljšav. Novi izdelek ali nova tehnologija pa bo na trgu uspešnejša, če zanja obstaja ustrezno povpraševanje. Torej je za nove inovacije pomembno, da vključuje prepoznavanje potrebe,

želje in plačilno sposobnost trga. To pa najlažje dosežemo s povezavo med znanostjo, gospodarstvom in trgom (Devetak 1999, 173).

### 3.3 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je postala predmet zanimanja številnih avtorjev na začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja zaradi različnih vzrokov, kot so pomembna dela s področja poslovne organiziranosti in uspešnosti, ki so izšla v tistem času, »japonski gospodarski čudež« ob koncu sedemdesetih let, ki je sprožil veliko primerjalnih analiz na področju organizacijskega raziskovanja in intenzivno preučevanje spreminjanja vrednot posameznika v razvitem svetu (Rozman in Kovač 2012, 287).

Za lažje razumevanje organizacijske kulture bom predstavila nekaj bistvenih značilnosti kulture, ki so seveda značilne tudi za organizacijsko kulturo. Kultura ima dve bistveni značilnosti – je naučena in skupna. To pomeni, da mora vedenje določene družbe temeljiti na naučenih navodilih, ki morajo biti skupna vsem članom družbe, saj brez nje med seboj ne bi mogli komunicirati in sodelovati, kar bi povzročilo zmešnjavo in nered. V veliki meri kultura določa razmišljanje in čutenje pripadnikov družbe in tako usmerja njihovo delovanje in določa njihov pogled na življenje (Haralambos in Holborn 1999, 11). Tako Clyde Kluckhohn pravi, da je kultura »načrt za življenje« (Kluckhohn v Haralambos in Holborn 1999, 11). Jasno je torej, da se s kulturo ne rodimo, ampak se rodimo v določeno kulturo, katere osnove se moramo naučiti v prvih letih življenja, nato pa skozi celo življenje pridobivamo in se učimo novih navodil. Ta proces, v katerem se posamezniki naučimo kulture svoje družbe in v katerem dejansko postanemo ljudje, pa imenujemo socializacija. Primarna socializacija kot najpomembnejši vidik socializacijskega procesa nam v otroštvu omogoči, da se v okviru družine naučimo jezika in mnogih temeljnih vedenjskih vzorcev svoje družbe. Velik pomen pri socializaciji v zahodnih družbah pa imajo tudi izobraževalni sistem, vrstniška skupina in poklicna skupina, to pomeni, da socializacija ni omejena na otroštvo, ampak traja vse življenje. Brez socializacije bi bil posameznik po standardih njegove civilizacije težko podoben kateremu koli človeku in označen kot normalen (Haralabos in Holborn 1999, 11–12).

V procesu socializacije tako spoznavamo različne norme in vrednote kulture, ki jih ima vsaka kultura. Norme so navodila, ki usmerjajo vedenje v določenih situacijah in se uveljavljajo s pozitivnimi in negativnimi sankcijami, ki so lahko formalne in neformalne. Te sankcije pa so

bistveni del mehanizmov družbenega nadzora, ki skrbijo za vzdrževanje reda v družbi. Norme nam torej dajejo točno določena navodila za ravnanje, po drugi strani pa so usmeritve, ki jih dajejo vrednote, bolj splošne. Vrednote so tako prepričanje, da je nekaj dobro, zaželeno, pomembno, se izplača in je vredno truda. Norme in vrednote pa so med seboj v določeni družbi povezane, saj mnoge norme lahko razumemo kot odsev vrednot. Mnogi sociologi trdijo, da so skupne norme in vrednote bistvene za delovanje človeške družbe, saj brez njih člani družbe ne bi bili zmožni sodelovati in delati skupaj<sup>17</sup> (Haralabos in Holborn 1999, 13–14).

Pri preučevanju različnih kultur vidimo, da čeprav so si različne, se vse spopadajo s petimi osnovnimi težavami družbenega življenja, ki so identiteta, hierarhija, spol, resnica in vrednote. Pri identiteti gre za razmerje med individualizmom in kolektivizmom, pri tem se pojavlja vzorec, da so kulture revnejših dežel bolj kolektivistične, kulture najbogatejših dežel pa bolj individualistične. Hierarhija predstavlja stopnjo neenakosti med ljudmi, tudi tukaj se pojavlja razlika med revnejšimi in bogatejšimi deželami, pri prvih gre za večjo oddaljenost od moči, pri drugih pa manjšo. Pri spolu se pojavlja vprašanje vloge med spoloma in obvladovanje agresivnosti, tako se pojavljata ženska in moška kultura. Pri ženski kulturi gre za enakomerno razdelitev vlog med spoloma, pri moški pa za neenakomerno. Lažje si žensko kulturo predstavljamo kot »osredotočenost na skrb«, moško pa »osredotočenost na dosežke«. Resnica predstavlja odziv ljudi na nepričakovano in neznan, ena skrajnost je izogibanje neznanemu, druga pa strpnost do neznanega, torej gre za priznavanje ene resnice na eni strani in za priznavanje več resnic na drugi strani. Pri vrednotah se pojavljata dolgoročna in kratkoročna usmeritev. Dolgoročna je bolj značilna za azijske države, kratkoročna pa za evropske, ampak ni to pravilo za vse države<sup>18</sup> (Hofstede in drugi 2006, 47–52).

Schein (2010, 18) kulturo definira kot vzorec skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih skupina nauči z namenom reševanja problemov zunanje prilagoditve in notranje povezanosti. Gre za

---

<sup>17</sup> Za vse člane določene družbe pa so pomembni tudi različni statusi, ki so kulturno opredeljeni, ampak lahko temeljijo na bioloških dejavnikih, in vloge. Poznamo pripisane in pridobljene statuse. Pripisani, kot so statusi po spolu ali plemiškem nazivu, so razmeroma stalni z malo možnostmi, da bi se spremenili; nad njimi posameznik torej nima nadzora. Po drugi strani pa so pridobljeni statusi, v zahodnih družbah npr. zakonski in poklicni statusi, doseženi kot rezultat določene mere načrtnega delovanja in izbire. Vsak status v družbi pa spremljajo številne norme, ki opredeljujejo, kakšno delovanje se od posameznika z določenim statusom pričakuje. Tako skupino norm pa imenujemo vloga. Družbene vloge urejajo, organizirajo vedenje in določajo sredstva za izpopolnjevanje določenih nalog. V medsebojne interakcije torej vstopamo prek vlog, ki v družbeno življenje vnašajo red in predvidljivost (Haralabos, Holborn 1999, 14).

<sup>18</sup> Veliko držav Azije je dolgoročno usmerjenih, npr. Filipini niso. Večina evropskih in ameriških držav je kratkoročno usmerjenih, so pa npr. Nizozemci po evropskih standardih dolgoročno usmerjeni.

predpostavke, ki jih priznavajo vsi člani skupine in prek katerih se novi člani skupine naučijo pravilnega načina zaznave, mišljenja in občutenja teh problemov. Vsaka kultura, ne glede na velikost, ima na eni strani problem, povezan s preživetjem, rastjo in prilagoditvijo v okolju in problem z notranjo povezanostjo, ki omogoča funkcioniranje ter možnost prilagoditve in učenja na drugi strani.

Schein (2010, 23–32) opisuje tri nivoje kulture, ki jih delimo na podlagi stopnje vidljivosti. Na površini, torej najbolj vidni, so artefakti, najgloblje pod površjem pa so osnovne predpostavke. Vmes najdemo prevzeta verovanja, vrednote, norme in pravila obnašanja, ki jih člani kulture uporabljajo za prikazovanje kulture sebi in drugim. Artefakti so vsi vidni elementi, ki jih lahko vidimo, slišimo in občutimo takoj, ko vstopimo v novo neznano kulturo. Vključujejo vidne elemente, kot so arhitektura, fizično okolje, jezik, tehnologija, produkti, kreativnost, stil, ki se odraža v oblačilih, miti, zgodbe, zapisane vrednote, rituali in ceremonije. Schein pravi, da je ta nivo kulture lahko opazovati, ampak tudi težko dešifrirati. Torej opazovalec lahko opiše, kaj vidi, ampak ne more prepoznati pomena opazovanih stvari, to lahko šele doseže, če preživi v skupini dovolj časa. Prevzeta verovanja in vrednote temeljijo na izvirnih prepričanjih in vrednotah ustanoviteljev. Skozi čas so se člani družbe učili na podlagi teh izvirnih prepričanj in vrednot, ki so se izkazala za učinkovita za družbo in so zato postala prevzeta za celo družbo. Bistvo kulture je najgloblje pod površjem, v osnovnih predpostavkah, in šele, ko razumemo ta nivo kulture, si lahko razlagamo druga, bolj vidna nivoja.

S kulturo, predvsem nacionalno in organizacijsko, se ukvarja tudi Hofstede (2005, 2–3), ki je predstavil koncept mentalnega programiranja. Vsak človek nosi s seboj vzorce mišljenja, občutenja in potencialnega reagiranja<sup>19</sup>, ki se jih je naučil skozi življenje. Največ jih je pridobil v otroštvu, saj je takrat človek najbolj odprt za učenje. Mentalno programiranje je proces, ki je delno unikatno za vsakega posameznika, delno pa ta posameznik deli proces z drugimi. Mentalno programiranje človeka predstavljajo trije nivoji, ki so univerzalni, kolektivni in individualni. Kot nam pove že ime, je univerzalno programiranje najbolj osnovno programiranje, ki je skupno vsem. Kolektivni nivo mentalnega programiranja si deli določen krog ljudi, ki pripada isti skupini ali kategoriji in se razlikuje od drugih ljudi iz drugih skupin. Individualni nivo pa predstavlja unikatno programiranje vsakega človeka, kar pomeni, da niti dva človeka nista programirana enako. Mentalni programi so lahko podedovani ali pa se jih

---

<sup>19</sup> Hofstede jih imenuje mentalni programi (software of the mind).

naučimo. Največ učenja poteka na kolektivnem nivoju, kjer se združijo ljudje z različnimi genskimi osnovami, ki grejo skozi enako učenje (Hofstede 2001, 1–4).

Zdaj pa lahko te osnovne značilnosti kulture prenesem na samo organizacijsko kulturo. Hofstede (2001, 391) definira organizacijsko kulturo kot »kolektivno programiranje, ki loči člane organizacije od druge organizacije«. Daft (2010, 374–375) organizacijsko kulturo definira kot zbor vrednot, norm, prepričanj in razumevanj. Vse to si delijo člani določene organizacije, prav tako pa to naučijo tudi nove člane. Organizacijska kultura pomeni pravilen način mišljenja, čutenja in obnašanja ter predstavlja nenapisana pravila organizacije. Tako je dokaj neopazna, čeprav v njej sodelujejo vsi člani organizacije. Šele ko želijo menedžerji izvesti nove strategije ali programe, ki so v nasprotju z osnovnimi kulturnimi normami in vrednotami, se pokaže moč kulture.

Kot pravi Morden (2004, 157–158), je organizacijska kultura lahko definirana kot zbor mentalnega in etičnega programiranja podjetja in njegovih članov. Kaže se v načinu, kako deluje določena organizacija v primerjavi z drugimi organizacijami. Organizacijska kultura obsega vsaj pet glavnih med seboj povezanih spremenljivk: vrednostne sodbe, vizijo, vrednostni sistem, vedenjske standarde in norme ter percepcijo nujnosti, prioritet in zaželenosti.

Mihalič na podlagi različnih definicij s strani različnih teoretikov in praktikov (Peters – Waterman, Hofstede, Schein, Trice – Beyer, Treven, Sathe) organizacijsko kulturo opredeli z naslednjimi neposredno in posredno povezanimi ključnimi pojmi, na katere se nanaša: »skupna zgodovina in predvidena skupna prihodnost, vrednote, stališča, norme, prepričanja, kohezivnost članov sistema, skupne izkušnje, občutek pripadnosti, medosebna interakcija, komuniciranje, zmanjševanje negotovosti, vedenje, izmenjava izkušenj in znanj, identiteta organizacije, skupni cilji, doseganje konsenza in ugled organizacije« (Mihalič 2006, 255).

Organizacijska kultura zaposlenim omogoča, da se lahko identificirajo z organizacijo in v njih zbudi zavezo prepričanjem in vrednotam organizacije. Del kulture lahko postanejo katere koli ideje iz katerega koli dela organizacije. Se pa organizacijska kultura ponavadi začne z ustanoviteljem ali prvimi vodji, ki so izvajali določene ideje in vrednote kot vizijo, filozofijo ali poslovno strategijo. Takrat, ko te ideje in vrednote vodijo do uspeha, postanejo institucionalizirane, in pojavi se organizacijska kultura kot odsev vizije in strategije ustanoviteljev. Organizacijska kultura na eni strani povezuje člane organizacije, na drugi strani pa pomaga organizaciji pri prilagajanju zunanjemu okolju. Notranja integracija pomeni, da člani razvijejo kolektivno identiteto in način, kako skupaj najbolj učinkovito sodelovati. Gre za

kulturo, ki je dnevno prisotna v organizaciji, določa medsebojno komuniciranje zaposlenih znotraj organizacije, kakšno vedenje je sprejemljivo ali nesprejemljivo in kako so dodeljeni moč in statusi. Zunanja prilagoditev pa pomeni, kako se organizacije odzivajo na zunanje vplive. Pri tem kultura pomaga organizaciji, da se najhitreje odzove na potrebe strank ali pa na poteze tekmecev (Daft 2010, 376–377).

V sami organizaciji se kultura pojavlja na dveh nivojih – na vidnem in nevidnem. Vidni del je občutno manjši, gre za vedenja, ki jih lahko vidimo, opazujemo, npr. način oblačenja, obnašanja zaposlenih, tip kontrolnega sistema organizacije, struktura moči organizacije, simboli, zgodbe in procedure, ki si jih delijo člani organizacije. Vidni elementi kulture samo odražajo globlje vrednote v mislih članov organizacije. Nevidne vrednote, predvidevanja, prepričanja in mišljenja nezavedno definirajo pravo kulturo (Daft 2010, 375).

Danes so znanja s področja organizacijske kulture nepogrešljiv del menedžerskega izobraževanja. Organizacijska kultura je postala pripomoček, s katerim menedžerji v podjetjih in drugih združbah dosežejo višjo stopnjo poenotenja zaposlenih pri skupnih vrednotah in ciljih ter tako povečajo uspešnost in učinkovitost poslovanja (Rozman in Kovač 2012, 287).

## 4 VODENJE INOVATIVNE ORGANIZACIJE

Četrto poglavje je namenjeno vodenju inovativne organizacije. Literatura o tej temi jasno nakazuje, da pri uspešnih inovativnih organizacijah prihaja do drugačnih metod vodenja, kot smo jih vajeni v organizacijah, ki nimajo velikega poudarka na inovativnosti. Tako bom v tem poglavju opisala značilnosti inovativne organizacije, značilnosti vodje inovativne organizacije in iz strokovne literature povzela bistvene napotke za vodenje inovativne organizacije.

Dana Mesner Andolšek (1995a, 84) pravi, da vodja oblikuje skupino, jo ohranja in vzdržuje. Tako sooblikuje standarde in norme, integrira in podpira skupine. Poleg tega pa ima vodja pomembno vlogo tudi pri vsakodnevem delu v skupini, s tem ko pridobiva in daje informacije, mnenja, testira konsenz, odloča in nadzoruje. Vodenje je torej proces vplivanja na druge z namenom doseganja želenih ciljev (de Jong in Den Hartog 2007, 44).

### 4.1 Lastnosti inovativne organizacije

Drucker pravi, da sta namen in funkcija vsake organizacije – poslovne ali neposlovne – integracija specializiranega znanja v skupne naloge (Drucker 1995, 68). Visokoinovativne organizacije se od manj inovativnih razlikujejo predvsem v tem, da menedžment v inovativnih organizacijah predstavlja finančno in čustveno podporo inovativnosti, zagotavlja izvedbo inovacij, podporo vseh nivojev organizacije in uvede sisteme, skozi katere gre vsaka inovacija pred uspešno implementacijo (Ahmed 1998, 39). Mihalič (2006, 78) ugotavlja, da je visok delež inovativnih organizacij značilen zlasti za ekonomijo znanja in da je največ inovativnih organizacij v najuspešnejših državah. Zaslediti pa jih je mogoče predvsem na področjih razvoja visokih tehnologij, kot so robotika, vesoljske tehnologije, nanotehnologija, sodobne telekomunikacije, informacijska tehnologija, elektronika, biotehnologija, genetski inženiring.

Lipičnik (2002, 207–208) opisuje sodobno okolje podjetja po eni strani kot tržišče kupcev, zahtevno, muhasto in nepredvidljivo, po drugi strani pa gre za eksplozijo inovacij, predvsem na področju izdelkov, storitev in tehnologij. Sodobna uspešna podjetja tako temeljijo na ljudeh in na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Tako organizacijo, ki je fleksibilna, je možno spreminjati s kar najmanjšim naporom, to pomeni, da je podjetje vedno lahko optimalno organizirano.

Miller (v Turro in drugi 2014, 361) je predstavil koncept podjetniške usmerjenosti, ki jo predstavljajo inovativnost, proaktivnost in tveganje, in pomeni pravila in prakse podjetja kot podlago za podjetniško strategijo. Inovativnost predstavlja naklonjenost podjetja novim in kreativnim idejam, ki lahko vodijo do novih produktov, storitev ali procesov. Proaktivnost predstavlja zavedanje podjetja, da lahko v prihodnosti pride do problemov, sprememb in novih potreb. Gre za gledanje v prihodnost, katerega cilj je, da podjetje predstavi produkt ali storitev pred konkurenco. Tveganje pa se nanaša na nagnjenost menedžerjev k ustvarjanju velikih in tveganih odločitev v negotovih okoljih (Lumpkin in Dess v Brettel in drugi 2015, 870). Miller definira podjetniške organizacije kot tiste, ki sodelujejo pri nastajanju inovativnih produktov, pri svojem delovanju tvegajo in so med prvimi, ki predstavijo inovacije in so tako v prednosti pred konkurenco. V nasprotju pa so nepodjetniške organizacije tiste, ki zelo malo inovirajo, si ne upajo tvegati in ponavljajo za tekmece, namesto da bi si sami ustvarjali pot.

Dyer in drugi so ugotovili, da je inovativna organizacija izraz ustanoviteljev. Ko so spraševali inovativne ustanovitelje, kako so zgradili inovativno organizacijo, jih je večina odgovorila, da so okrog sebe zgradili ekipo ljudi, ki razmišljajo podobno kot oni, torej so inovativni. Poleg tega so poudarjali pomembnost procesov, ki spodbujajo inovativnost (spraševanje, opazovanje, mreženje, eksperimentiranje) in filozofijo, s katero so zgradili kulturo, ki vse spodbuja k inovativnosti in pametnemu tveganju. Gre torej za skupek inovativnih ljudi, ki uporabljajo procese, ki spodbujajo inovativnost in jih vodijo naslednje filozofije: inoviranje je delo vseh, moteče inovacije so del inovacij organizacije, inoviranje poteka v majhnih projektnih ekipah in uporaba majhnega tveganja na poti k inovaciji je zelena (Dyer in drugi 2011, 167–169).

Inovativne organizacije imajo strategijo, strukturo in kulturo, grajene na predanosti inovativnosti, kar predstavlja toleranco do napak in spoštovanje do vseh idej – uporabnih in neuporabnih. Kreativnost razvijajo skozi timsko delo in povezovanje različnih funkcij, ki so vse enakovredno pomembne za uspeh. Za inovativne organizacije pa je bistveno, da imajo podporo za inovativnost pri vrhovnem menedžmentu, ki predstavlja zgled za vse v organizaciji (Schermerhorn jr. in drugi 2004, 335).

Za inovativno organizacijo je značilna tudi stopnja presežka organizacije, o kateri govori Morgan. Gre za nekakšno presežno kapaciteto, ki lahko ustvari prostor za inovacije in razvoj. Brez tega presežka so sistemi fiksirani in popolnoma statični. Večina japonskih in zahodnih podjetij pristopa k reševanju problemov z različnih perspektiv. Isti projekt dajo različnim skupinam, ki delujejo neodvisno, in nato izmenjajo razvoj, informacije, ideje in spoznanja o



projektu. Tako dobijo veliko različnih razumevanj problemov, več raziskav, hitrejše spremembe in s tem izhodišče za ustvarjanje idej ali inovacij (Morgan, 2004, 100).

#### 4.2 Pojmovanje inovativnega vodenja

Kavčič (1991, 206) definira dejavnost, ki jo navadno označujemo kot vodenje, upravljanje, poslovanje, menedžment, kot dejavnost tistih zaposlenih v organizaciji, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci delovnih nalog. Drugače rečeno, v hierarhični organizaciji so to vsi tisti, ki imajo podrejene, katerih delo načrtujejo, usmerjajo in kontrolirajo. Tudi pri raziskovanju pomena vodenja nam strokovna literatura ponuja različne definicije, večina avtorjev pa se le strinja, »da je vodenje proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani situaciji. Proces vodenja je torej funkcija vodje, vodenih in situacije« (Hersey in Blanchard v Kavčič 1991, 209).

Kavčič se nanaša na pojmovanje vodenja Kouzesa in Posnerja s konca osemdesetih let. Avtorja razlikujeta tradicionalno pojmovanje vloge in dejavnosti vodilnih na eni strani in novo pojmovanje vodenja na drugi strani. Značilnosti tradicionalnega vodenja so urejena in stabilna organizacija kot ideal, posvečanje kratkoročnim ciljem, hladen, vzvišen, analitičen vodja, ki ločuje čustva od svojega dela, vodja kot karizmatična osebnost, dejavnost vodje je predvsem kontrola. Na drugi strani pa imamo novo pojmovanje vodenja; to je vodenje, ki je značilno tudi za vodenje inovativne organizacije, če se nanašamo na zgoraj naštet lastnosti inovativne organizacije. Bistvo novega vodenja je spodbujanje in spoštovanje vseh zaposlenih. Vodja je s svoji dejanji zgled in se zaveda, da je vodenje proces in ne položaj (Kavčič 1991, 211–213).

Kouzes in Posner pravita, da je vodenje močno povezano s spremembami in inovativnostjo. Ne glede na to, kdo govori o vodenju (podjetniki, menedžerji, družbeni aktivisti, vzgojitelji, prostovoljci, mladi ali stari, zgornji, srednji ali nižji menedžment) in njihovih osebnih najboljših izkušnjah kot voditelji, govorijo o izzivih sprememb. Voditelji so torej povezani z velikimi in malimi transformacijami. Spremembe so vedno bolj hitre, priložnosti se lahko pojavijo in izginejo v nanosekundi. To pomeni, da morajo biti voditelji proaktivni ter da morajo aktivno iskati in ustvarjati nove priložnosti (Kouzes in Posner 2007, 183).

Krause<sup>20</sup> med dejavnike, ki predstavljajo bistvo vodenja, uvršča samodisciplino, namen, dosežek, odgovornost, znanje, skladnost in zgled. Bolj kot se človek zaveda teh dejavnikov, boljši vodja lahko postane in posledično boljši poslovnež. Vodja naj bi tako živel skladno s pravili, za katere meni, da so primerna zanj in sprejemljiva za njegove podrejene. Njegova močna odločenost, ki jo rabi za uresničitev vizije in ciljev, pri njegovih podrejenih vzbuja delovno vnemo in zagnanost. Za dosego dobrih rezultatov rabi odločnost, energijo, enostavnost, ravnotežje in tveganje. En bolj pomembnih dejavnikov je vsekakor odgovornost, ki predstavlja sprejemanje dolžnosti in obveznosti, ki izhajajo iz zaupanja in moči, ki mu je bila dodeljena. Prav tako ne more doseči uspeha brez znanja<sup>21</sup>, sodelovanja in skladnosti s svojimi podrejenimi. Najpomembneje pa je, da se vodja zaveda, da je njegova dejavnost zgled za dejavnost njegovih podrejenih (Krause 1999, 8–11).

Za inovativne organizacije pa je vsekakor tudi pomembno razmišljanje Druckerja (1995, 70–71), ki pravi, da za menedžerje dinamičnost znanja pomeni, da mora vsaka organizacija graditi na menedžmentu sprememb in ga vključevati v svojo strukturo. Po eni strani to pomeni, da mora biti vsaka organizacija kadarkoli pripravljena na opustitev vsega, kar dela. Menedžerji se morajo vsakih nekaj let za vsak proces, produkt, postopek, pravilo vprašati, ali bi naredili to stvar ta trenutek z znanjem, ki ga imajo, če je ne bi že v preteklosti. Če je odgovor ne, mora biti organizacija pripravljena na opustitev in ne sme pristati na podaljševanje. Po drugi strani pa mora organizacija prav tako posvetiti čas ustvarjanju novih procesov, produktov, postopkov in pravil. Vsaka organizacija se mora pripraviti na izvajanje treh sistematičnih praks. Prva predstavlja nenehno izboljševanje vsega, kar organizacija dela. Japonci temu procesu rečejo *kaizen*, katerega cilj je izboljšanje produkta ali storitve v taki meri, da v dveh do treh letih pravzaprav postane drug produkt ali druga storitev. Druga praksa za organizacijo pomeni izkoriščanje lastnega znanja, tretja praksa pa predstavlja nujo po inovativnosti vsake organizacije.

---

<sup>20</sup> Krause se navezuje na Sun Cuja in Konfucija, ki sta verjela, da izvira vodenje na svoji temelji ravni iz človeka samega in je dejavnik značaja. Krause je določil dejavnike na podlagi Konfucijevega nauka v Analektah (Krause 1999, 8–9).

<sup>21</sup> Krause deli znanje na temeljno, strateško in taktično. Temeljno se nanaša na študij znanosti, zgodovine in človeške narave, strateško na spoznavanje potreb in ciljev podrejenih, kot tudi konkurentov in načrtovanje zastavljenih ciljev z načrtovanjem uspešnih operacij, taktično znanje pa se osredotoča na odkrivanje možnih nevarnosti in priložnosti ter s pomočjo inovativnosti in improvizacije ustrezno odzivanje nanje (Krause 1999, 9–10).

Daft in Marcic (2015, 492–494) izpostavita pomembnost transformacijskih voditeljev, ki imajo posebne sposobnosti, s pomočjo katerih dosegajo spremembe in inovativnost. Tako prepoznavajo potrebe svojih sledilcev, jih izzivajo, da na stare probleme gledajo na nov način in so v vseh pogledih vzor. Njihova moč pa se kaže tudi v tem, da pri sledilcih dosežejo, da ne verjamejo le v njegovo osebnost, ampak v njihov lastni potencial. Transformacijski voditelji imajo sposobnost voditi spremembe v organizacijski misiji, strategiji, strukturi in kulturi in ob tem promovirati inovativnost produktov in tehnologij. Osredotočeni so na vizijo, skupne vrednote in ideje. Schermerhorn Jr. in drugi (2004, 249) navajajo štiri dimenzije transformacijskega vodenja, ki so karizma, inspiracija, intelektualna stimulacija in individualna obravnava. Karizma pomeni vizijo in misijo voditelja, ki sta osnovi za spoštovanje in zaupanje sledilcev. Inspiracija predstavlja visoka pričakovanja na preprost način. Intelektualna stimulacija promovira inteligenco, racionalnost in previdno reševanje problemov. Individualna obravnava pa pomeni osebno pozornost, individualno obravnavo vsakega zaposlenega in svetovanje.

#### 4.3 Lastnosti vodje inovativne organizacije

Kouzes in Posner (v Kavčič 1991, 213–214) vodenje vidita kot dvojni proces, v katerem eno stran predstavlja dejavnost vodje, njegovo praktično obnašanje, drugo stran pa pričakovanja vodenih. Na podlagi analize ravnanja in obnašanja sta opredelila pet temeljnih praks uspešnih vodij. To so aktivno izzivanje procesov v organizaciji, navdihovanje skupne vizije, usposabljanje drugih za dejavnost, modeliranje poti in spodbujanje čustev. Vodja torej nikoli ne sme pasivno čakati, kaj se bo zgodilo, ampak naj bi bil vedno aktiven, izziva procese z zaželenimi posledicami na različnih področjih, kot so inovacije, novi proizvodi in reorganizacija podjetja. Uspešni vodje so pripravljeni iti v neznano in prevzeti tveganje. Njihova naloga ni, da sami proizvajajo ideje, ampak da prepoznajo dobre ideje kupcev, uporabnikov, prodajalcev in zaposlenih ter – kar je najbolj pomembno – da jih znajo podpreti. Uspešni vodje veliko časa namenijo viziji organizacije, na podlagi želje, da bi v organizaciji dosegli nekaj, kar ni še nihče. Pomembno je, da drugi sledijo tej viziji vodje in jo sprejmejo za svojo. Vodja spodbuja zaposlene k pripadnosti in sprejetju skupne vizije podjetja. Ker ne morejo sami dosegati želenih rezultatov, je ena njihovih najpomembnejših nalog, da usposablajo za delo tiste, ki so odgovorni za izvajanje projektov, tako da dobijo občutek moči, sposobnosti in podprtosti. Vodja podpira timsko delo. Podrejenim zna pokazati pot za doseganje

ciljev. Njegova dejanja naj bi bila čim bolj skladna z besedami. Za prepričanje sodelavcev in podrejenih je bistveno vodenje z zgledom, saj podrejeni cenijo vodjo toliko, kot ceni on njih. Vodja naj bi živel na način, ki je skladen z njegovimi prepričanji, je vztrajen v uresničevanju vizije in pozoren na drobne stvari, ki imajo lahko velike posledice. Pomemben znak uspešnega vodje je čustvena navezanost na podjetje, torej ima rad svoje proizvode, ljudi, in stranke. S tem spodbuja pozitivna čustva pri zaposlenih. Zato je nujno, da podrejenim daje priznanje za vsak doseženi rezultat, jim pokaže, da so lahko uspešni in da se resnično zavzema za njihov delo.

Kot sem že zapisala, naj bi bil vodja inovativne organizacije tudi sam inovator, zato zanj veljajo tudi lastnosti inovatorjev. Dyer in drugi (2011, 41–45) opisujejo pet lastnosti, ki ločijo inovatorje od drugih. To so povezovanje, spraševanje, opazovanje, mreženje in eksperimentiranje. Kot je rekel Steve Jobs, inovatorji razmišljajo drugače – ko povezujejo nepovezano. Podobno je tudi Einstein rekel, da je kreativno mišljenje kombinatorična igra. Inovatorji tako povezujejo na prvi pogled nemogoče – različne ideje, objekte, storitve, tehnologije in s tem lahko dobijo uspešno inovacijo. Pri iskanju novih stvari je zelo pomembno čim več spraševati, predvsem postavljati nora vprašanja, pri čemer odgovori lahko vodijo do inovacije. Drucker (v Dyer in drugi 2011, 68) je zapisal, »da je pomembno in težko delo najti pravo vprašanje in ne pravega odgovora«. Inovatorji torej postavljajo več vprašanj kot neinovatorji, predvsem pa postavljajo veliko več provokativnih vprašanj (Dyer in drugi 2011, 65–69).

Večina inovatorjev je intenzivnih opazovalec. Nenehno pozorno opazujejo svet okoli sebe, kako stvari delujejo in tako opazijo, kaj deluje, kaj ne deluje in na kakšen način najdejo ljudje rešitev v različnih okoljih. S takim opazovanjem začnejo povezovati niti med nepovezanimi podatki in tako lahko dobijo idejo za nenavaden posel (Dyer in drugi 2011, 89). Pri mreženju gre predvsem za »thinking outside the box«, ki zahteva povezovanje idej z znanega področja z idejami z neznanega področja. Inovatorji pridobijo drugi pogled, če svoj čas in energijo posvetijo tudi iskanju in testiranju idej različnih posameznikov prek mreženja. S tem širijo svoje znanje. Pri tem moramo razlikovati med mreženjem virov in mreženjem idej, saj je za inovatorja pomembnejše, da zgradi mostove na različna področja in s tem pridobi različna znanja. Mreženje virov pa pomeni pridobivanje zelenih virov ljudi, ki so pomembni za prodajo organizacije, grajenje poslovnih odnosov z drugimi organizacijami (Dyer in drugi 2011, 113–116). Inovatorji morajo podobno kot znanstveniki eksperimentirati, razlika je samo v tem, da je njihov laboratorij ves svet. Čeprav spraševanje, opazovanje in mreženje zagotavljajo informacije o tem, kaj je bilo in kaj je, eksperimentiranje zagotavlja informacije o tem, kaj bi

lahko v prihodnosti delovalo. Eksperimentiranje je torej najboljši odgovor na vprašanje, »kaj če«, ko iščemo novo rešitev (Dyer in drugi 2011, 133–134).

Kouzes in Posner (2007, 184) pravita, da sta inovativnost in vodenje skoraj sinonima. Voditelji so inovatorji in inovatorji so voditelji. Pri iskanju priložnosti za rast in izboljšave se najboljše ideje pojavljajo zunaj lastne organizacije, zato najboljši voditelji natančno opazujejo zunanjo okolico in kje se skrivajo najboljše ideje. Za doseganje takega stanja pa predlagata tri korake. Prvi korak pomeni imeti svojo službo za avanturo – vsakodnevno iskanje novih priložnosti, učenje na lastnih napakah, izboljševanje preteklih odločitev. Vse to vodi do bolj zanimivega dela in s tem tudi do idej za inovacije. Drugi korak predstavlja spraševanje o vsaki stvari v organizaciji, ali je uporabna. Če je odgovor pozitiven, se seveda obdrži, če je negativen, pa se ta stvar takoj ukine in zamenja z bolj primerno. Pri tretjem koraku pa je bistvo zbiranje idej na vseh področjih, od zaposlenih do strank (Kouzes in Posner 2007, 184–186).

#### 4.4 Vpliv vodij na inovativnost in kreativnost zaposlenih

Inovativnost in kreativnost sta med seboj povezana pojma, vendar se razlikujeta po tem, da za razliko od kreativnosti ima inovativnost namen, da naredi neko korist. Kreativnost lahko vidimo kot del prve faze inovativnosti, kjer šele najdemo neke pomanjkljivosti in rabimo ideje, kako jih odpraviti (de Jong 2007, 44). Veliko organizacij si želi kreativne zaposlene, zato jih tudi zaposlujejo. Kar pa še ni dovolj za razvoj njihove kreativnosti v organizaciji, saj imajo pri tem pomembno vlogo menedžerji, ki s svojim načinom dela dovoljujejo, da kreativnost zacveti (Daft in Marcic 2015, 326).

Menedžerji v kreativnih organizacijah sprejemajo tveganje in eksperimentiranje. Zaposlene vključujejo v različne projekte, kar omogoča, da zaposleni ne zapadejo v vsakodnevno rutino. Pomembna menedžerjeva naloga je, da pri zaposlenih doseže, da se znebijo strahu pred napakami, ki je en večjih zaviralcev kreativnega mišljenja (Daft in Marcic 2015, 326–328).

De Jong in Den Hartogova (2007, 49–57) sta opravila raziskavo med dvanajstimi menedžerji majhnih podjetij (manj kot 100 zaposlenih), katerih delo temelji na znanju. Odkrila sta trinajst tipičnih vedenjskih vzorcev menedžerjev, ki so povezani z inovativnim vedenjem. Pri svojem delovanju menedžer upošteva, da je z inovativnim delovanjem vzor ostalim zaposlenim. Tako tudi on raziskuje priložnosti, ustvarja ideje in dela na razvoju. Podrejene nenehno spodbuja k

iskanju novih idej. Prav tako vzpostavlja odprto in transparentno komunikacijo prek inovativnih komunikacijskih struktur, kot so npr. neformalni sestanki (ob kavi). Pomembno je, da inovativno vizijo predstavi ostalim zaposlenim, da jo lahko sprejmejo za svojo in delujejo v njenih okvirjih. Vedno je na razpolago sodelavcem za različna svetovanja in se tudi z njimi posvetuje, ko želijo uvesti kakšno svojo novo idejo. S svojim delegiranjem podrejenim pokaže avtonomnost in jim da relativno proste roke pri njihovem delu. Seveda je ena bolj pomembnih lastnosti, da je v prvi vrsti sploh naklonjen inovativnosti in jo podpira. Je prijazen, potrpežljiv in vedno pripravljen pomagati zaposlenim, če pride do kakšne težave. Podrejenim podaja povratne informacije o njihovem delu in prav tako sprašuje stranke za mnenja. Za dobre inovacijske prakse podeljuje priznanja in tudi nagrade (denarne ali nenedarne). Zaposlenim zagotavlja čas in denar, ki ga potrebujejo za uvajanje inovacij. Pozna učinkovitost in zmogljivost organizacije, ne da bi nad zaposlenimi izvajal nadzor, ki bi jih oviral pri inovativnem delu. Podrejene pa dodatno lahko spodbuja k inovativnosti, če jim dodeli zahtevnejše naloge.

Devetak (1999, 172) pravi, da je že z enostavnimi inovacijami možno povečati produktivnost in posledično uspešnost podjetja. Tako vidi ustvarjalnost, katerega posledica je inovacija, kot glavno gibalno razvoja in vzvod za povečanje produktivnosti, rentabilnosti, ekonomičnosti ter konkurenčnosti izdelkov in storitev (Devetak 1999, 172).

## 5 ORGANIZACIJSKA KULTURA

V petem poglavju bom obravnavala koncept organizacijske kulture. Po nekaj splošnih mislih o tem pojmu bom opisala vire organizacijske kulture, njene sestavine in nekaj izbranih tipologij. Vsa ta področja mi bodo v pomoč pri definiranju najbolj primerne organizacijske kulture v inovativnih organizacijah.

### 5.1 Splošno o organizacijski kulturi

Kot sem napisala že pri opredelitvi organizacijske kulture v tretjem poglavju, nam literatura ponuja veliko različnih definicij tega pojma. Mislim, da nam veliko o organizacijski kulturi pove trditev, da je kultura organizacije pomemben dejavnik organizacije, saj če so novi izdelki »življenjska kri« organizacije, je organizacijska kultura njena »duša« (Corporate Culture v Ivanko 2008, 271). Strokovna literatura namenja organizacijski kulturi enako pozornosti kot organizacijski strukturi, strategiji in kontroli. Čeprav nam avtorji ponujajo različne definicije tega pojma, pa se strinjajo, da je organizacijska kultura celostna, zgodovinsko določena, povezana z antropološkimi študijami, družbeno konstruirana, mehka in da jo težko spreminjamo (Hofstede 2005, 282). Hofstede (2005, 282–283) kulturo definira kot »kolektivno programiranje mišljenja, ki loči člane ene skupine ljudi od drugih«. Organizacijska kultura se ne ohranja samo pri članih organizacije, ampak tudi s pomočjo ostalih, ki so povezani s samo organizacijo, kot so stranke, dobavitelji, delovne organizacije, mediji. Organizacijska kultura se oblikuje v dveh smereh, in sicer v kulturnem okolju, v katerem organizacija deluje, in v kulturi vodenja organizacije, ki izhaja iz vizije in poslanstva organizacije (Meško Štok 2009, 75). Schein (v Conner in Clawson 2004, 129) pravi, da se moč kulture izraža prek različnih variabel, kot so moč začetnih prepričanj ustanoviteljev organizacije, stabilnost skupine, intenzivnost izkušenj s preživetimi krizami in moč čustev teh kriz.

Večje zanimanje za organizacijsko kulturo se je pojavilo v začetku osemdesetih let, ko so raziskave o uspešnosti in učinkovitosti gospodarskih organizacij, zlasti na Japonskem, pokazale, da so organizacije uspešne predvsem zaradi spremenjenega odnosa do ljudi. Te organizacije so spremenile vodstveno in organizacijsko filozofijo in jo usmerile k »mehkim« dejavnikom oziroma človeški razsežnosti organizacije. Značilnosti organiziranja organizacij do začetka osemdesetih let so bile usmerjenost v učinkovitost, stabilen trg, dominancijo

proizvajalcev dobrin, ekonomiko velikih količin enakih izdelkov, prilagajanje človeka stroju, delitev dela, specializacijo, jasno hierarhično ureditev organiziranosti, organizacijo kot zaprt sistem, delati stvari »prav«, racionalne dejavniki organizacije. V začetku osemdesetih let pa pride do prevlade kupcev in prave eksplozije inovacij, to pomeni, da so organizacije že delovale v drugačnem okolju. Organizacije so se tako morale organizirati drugače, da bi preživele. Ta organiziranost pa temelji na avtonomiji in avtonomni decentralizaciji, na ljudeh in zaupanju vanje. Značilnosti organiziranja sodobnih uspešnih podjetij so torej hitro spreminjajoče se okolje, izguba konkurenčnih prednosti, raznolikost in dinamika, procesno gledanje na organizacijo, sposobnost neprestanega spreminjanja in razvijanja, uspešnost podjetja delati »prave« stvari, kaotičnost okolja, neracionalni dejavniki ter kultura organizacije kot pomemben dejavnik (Ivanko 2008, 268–269).

V literaturi se pogosto omenja opredelitev, ki jo je oblikoval Schein: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije; vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot solidnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti ta problem« (Kavčič v Ivanko 2008, 270). Schein je leta 1987 organizacijsko kulturo opredelil tudi kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Kavčič v Ivanko 2008, 270). Tako nas že spremenjena Scheinova definicija organizacijske kulture opozarja, da je nerealno pričakovati, da bi lahko izoblikovali samo eno splošno veljavno opredelitev organizacijske kulture. Večina opredelitev pa ima skupno, »da je organizacijska kultura sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanja in vedenja ljudi v organizaciji. Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo kot zaposleni oziroma člani organizacije« (Corporate Culture v Ivanko 2008, 270). Veliko raziskav obravnava organizacijsko kulturo kot enojni konstrukt, Schein pa poudarja pomembnost analiziranja in raziskovanja med različnimi nivoji kulture. Tako iz vrednot izhajajo norme in artefakti ter določajo vzorce vedenja. Norme so pričakovanja članov organizacije o sprejetem obnašanju in imajo moč socialne obveze. Organizacijske norme torej izhajajo iz vrednot in se manifestirajo v artefaktih. Vrednote so najmanj vidne plasti organizacijske kulture, artefakti pa predstavljajo najbolj vidno plat in se kažejo v simbolih, ritualih, jeziku in prostoru organizacije (Schein v Hogan in Coote 2014, 1610).



Pojem organizacijska kultura torej predstavlja celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih na probleme, s katerimi se pri svojem vsakodnevnem delu srečujejo. Z načinom odzivanja in delovanja zaposleni oblikujejo pojavno obliko podjetja (Kovač v Rozman in Kovač 2012, 289).

Driskill in Brentonova predstavita Smircichevo izhodišče za definiranje povezave kulture z organizacijo. Gre za dilemo, ali ima organizacija kulturo ali je organizacija sama kultura. Po Smircichu obstajata dva načina študije kulture organizacij. To sta kultura kot variabla in kultura kot metafora. Večina raziskav uporablja ta dva pristopa oziroma kombinacijo obeh (Driskill in Brenton 2005, 28). Pristop kultura kot variabla se osredotoča na vzročnost. Kulturo lahko napovemo in zato tudi lahko povzroči določene izide. Kulturo lahko vidimo kot variablo X (vrednote, norme itd.), ki vpliva na variablo Y (npr. produktivnost). Ker pa kultura ni lahko definirana variabla, je ta odnos kompleksen pojav. Še bolj kompleksen postane, ko upoštevamo zunanje in notranje variable (Driskill in Brenton 2005, 28–29). Pristop kultura kot metafora pa se osredotoča na razumevanje, kako člani organizacije oblikujejo kulturo in kako kultura vpliva na člane organizacije. Gre bolj za kulturo kot proces in ne kot variabla ali produkt. Glavna ideja tega pristopa je, da je kultura nekaj, kar organizacija je, proti kulturi kot nekaj, kar organizacija ima. Raziskovalci, ki uporabljajo ta pristop, največkrat vidijo kulturo kot skupno spoznanje, kulturo kot sistem skupnih simbolov ali pa kulturo kot izraz nezavednih procesov (Driskill in Brenton 2005, 29–30).

Ko preučujemo organizacijsko kulturo, velikokrat srečamo tudi koncept organizacijske klime. Pojma sta med seboj sicer povezana, vendar ju ne moremo enačiti, saj med njima obstajajo razlike. Prva razlika med njima je časovno pogojena, pojem kulture je tako globalen pojem, ki je usmerjen izključno v preteklo in prihodnje stanje, pojem klime pa je vedno bolj analitičen, lokalnega značaja in usmerjen izključno na sedanje stanje v sistemu. Druga razlika pa se kaže v tem, da je kultura veliko manj vidna in se počasneje ter veliko težje spreminja kot klima (Mihalič 2006, 254). Schein pravi, da je organizacijska klima način, s katerim se člani organizacije povezujejo med seboj, s strankami in z drugimi iz zunanjega okolja (Schein 2010, 15).

## 5.2 Viri organizacijske kulture

Ko preučujemo vire organizacijske kulture, nas zanima, iz katerih sestavin se oblikuje. Kavčič navaja, da vsak avtor, ki se ukvarja s tem vprašanjem, drugače definira te vire<sup>22</sup>, se pa kot najpomembnejši dejavniki navajajo trije. To so družbena ali nacionalna kultura, ustanovitelji in močni voditelji ter dejavnost organizacije in njeno okolje (Brown v Kavčič 2011, 32).

### 5.2.1 Družbena ali nacionalna kultura

Obstaja vrsta mehanizmov, ki povezujejo posamezne narode v celoto. To so npr. izobraževalni sistem, prevladujoči jezik, skupna sredstva množičnega obveščanja, vojska, politični in pravni sistem. Ti in drugi mehanizmi se do neke mere oblikujejo po svoje znotraj posamezne družbe, kako se oblikujejo, pa je odvisno, ali družba pospešuje integracijo ali pospešuje razlikovanje. Eno bolj zanimivih vprašanj o povezavi organizacijske kulture in kulture okolja je, ali je kultura organizacije lahko povsem različna od kulture okolja. To se sicer ne dogaja pogosto, je pa možno<sup>23</sup>. Industrijske organizacije se vedno bolj pogosto srečujejo s takimi primeri, ko vzpostavljajo svoje enote v zelo različnih nacionalnih kulturah, je pa treba v večini primerov to kulturo vseeno upoštevati (Kavčič 2011, 32–33). Hofstede definira nacionalno kulturo kot »kolektivno mentalno programiranje«. Ljudje določene nacionalnosti so kulturno prilagojeni različnim vzorcem socializacije, izobraževanja in življenjskim izkušnjam. Gre za stabilno prilagojenost in odpor spremembam, saj je nacionalna kultura mentalno prisotna v ljudeh, institucijah, ideologijah, tehnologiji in znanstvenih teorijah. Hofstede tako v svoji teoriji predlaga, da čeprav so posamezniki pod vplivom kulture na različnih nivojih, kot so družina, izobraževanje, socialne skupine in delovne skupine, vsi skupaj delijo kolektiven nacionalen karakter, ki predstavlja njihovo kulturno mentalno programiranje, ki oblikuje njihove vrednote,

---

<sup>22</sup> Npr. Schein loči tri vire: verovanja, vrednote in prepričanja ustanoviteljev organizacije, izkušnje članov organizacije, ki jih pridobijo med razvojem organizacije, in nova verovanja, vrednote in prepričanja, ki jih v organizacijo prinesejo novi člani in novo vodstvo (Schein 2010, 219).

<sup>23</sup> Kavčič navaja primer, ko je obiskal tovarno avtomobilov v Indiji, ki so jo postavili Japonci, in v njej uvedli povsem japonsko organizacijo in sistem dela. Tovarno so postavili v okolju, kjer ni bilo industrijske tradicije, bilo pa je dovolj delovne sile, čeprav neusposobljene. To jim je omogočilo, da so začeli postavljati svoj sistem povsem pri temeljih (Kavčič 2011, 32).

odnose, zmogljivosti, kompetence, obnašanje in percepcijo o tem, kaj je pomembno. To pomeni, da morajo menedžerji oziroma organizacije pri svojem delovanju upoštevati nacionalno kulturo (Morden 2004, 31–32). Zver in Živko sta Slovenijo v svoji raziskavi<sup>24</sup> umestila v modernistični kulturni krog, čeprav so v slovenski kulturi deloma še prisotni simptomi predmodernistične kulture. Slovenija se tako kulturno umešča v zahodni kulturni krog, in sicer najbližje Nemčiji (Zver in Živko 2004, 73).

### 5.2.2 Ustanovitelji in močni voditelji

Schein pravi, da imajo ustanovitelji najmočnejši vpliv na organizacijsko kulturo, saj poleg tega, da se odločijo za osnovno misijo in okolje organizacije, izberejo tudi člane organizacije in oblikujejo način, s katerim bo organizacija dosegala svoje cilje. Tako oblikujejo definiranje organizacije ter njeno prilagoditev okolju in notranjo povezanost. Pri tem izhajajo iz lastne kulturne zgodovine in osebnosti, kar se potem odraža tudi v lastnostih same organizacijske kulture (Schein 2010, 219–220). Njihova vloga je predvsem, da na začetku predlagajo odgovore na vprašanja, ki jih ima mlada organizacija o načinu svojega delovanja. Tako pride do aktivacije organizacije. Nato čas pokaže, če so predlogi ustanoviteljev ustrezni in če lahko oblikujejo stabilno notranje okolje. Kasneje, ko organizacija išče nove odgovore na težave, jih predlagajo tudi drugi močni predstavniki organizacije. Vseeno je vloga ustanovitelja za uspešen začetek oblikovanja organizacija najpomembnejša (Schein 2010, 232).

Tudi Mesner Andolšek (1995a, 85) ugotavlja, da je vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture večja od ostalih članov v organizaciji, saj mu njegova pozicija moči omogoča, da vpliva na sisteme nagrajevanja, sankcioniranje in zaposlene bolj odločilno kot vsi ostali. Seveda pa vodja nima monopola pri oblikovanju organizacijske kulture, saj je kultura v organizaciji zelo difuzna, povsod pričujoča ter podvržena kontroli dominantnega posameznika ali skupine.

Daft in Marcic (2015, 87–89) izpostavita vlogo močnih voditeljev<sup>25</sup>. Pravita, da so podjetja, ki uspevajo v tem turbulentnem svetu, tista, katerih menedžerji se sočasno ukvarjajo s kulturnimi

---

<sup>24</sup> Gre za uporabo Hofstedejevega raziskovalnega modela s petimi dimenzijami kulture: distanca moči, individualizem, maskulitetnost, dolgoročna usmeritev in preprečevanje negotovosti.

<sup>25</sup> Daft in Marcic (2015, 88–89) navajata primer Jacka Welcha, direktorja General Electric, ki je pomagal podjetju do enega najbolj uspešnih in občudovanih družb. To je dosegel z oblikovanjem organizacijske kulture, v kateri je bilo tveganje nagrajeno, odgovornost in merljivi cilji pa so bili ključ do individualnega uspeha in profitabilnosti podjetja.

vrednotami in s poslovno uspešnostjo. Menedžerji ustvarjajo in vplivajo na organizacijsko kulturo, s pomočjo katere dosežejo strateške cilje, saj ima kultura pomemben vpliv na uspešnost podjetja.

### 5.2.3 Dejavnost organizacije in njeno okolje

Tudi okolje, v katerem delujejo organizacije, je pomembno za oblikovanje organizacijske kulture. Vpliv okolja pa je odvisen od tega, s čim se organizacija ukvarja. Organizacije, ki delujejo na trgu, so drugačne od javnega sektorja, velike organizacije so drugačne od majhnih, organizacije, ki delujejo v različnih nacionalnih kulturah so drugačne kot organizacije, ki delujejo le v lokalnem okolju (Kavčič 2011, 36).

### 5.3 Sestavine organizacijske kulture

Glede na to, da obstaja veliko različnih definicij organizacijske kulture, si avtorji tudi niso povsem enotni pri vprašanju, kaj sestavlja organizacijsko kulturo. Kavčič tako po Brownu povzame tiste vsebine organizacijske kulture, ki se v literaturi največkrat pojavljajo. To so artefakti (vse, kar je rezultat človekove dejavnosti; materialni in nematerialni proizvodi), jezik v obliki šal, metafor, zgodb, mitov in legend, vzorci vedenja v obliki obredov, običajev, slovesnosti in proslav, norme vedenja, heroji, simboli in simbolne aktivnosti, verovanje, vrednote in stališča, etični kodeksi, temeljne domneve in zgodovina organizacije (Kavčič 2011, 39). Driskill in Brentonova (v Kavčič 2011, 39) te pojave imenujeta elementi organizacijske kulture; iz njune opredelitve pa sledi, da so posamezni elementi kulture le njen delni izraz. To pomeni, da je za razumevanje organizacijske kulture premalo, če preučujemo en posamezen element, ampak moramo poznati in povezovati več elementov skupaj. Sestavine organizacijske kulture lahko razdelimo v tri skupine, in sicer opazljive, neopazljive in sestavine med opazljivimi in neopazljivimi (Kavčič 2011, 40).

### 5.3.1 Opazljive ali površinske sestavine

Med opazljive oziroma površinske sestavine štejemo vse tiste, ki so neposredno dostopne opazovanju zunanjega opazovalca. To so torej vsi tipični vzorci vedenja, med katere spadajo uporabljeni delovni postopki, jezik in komunikacijski sistem, simboli in metafore, zgodbe, bajke, miti, slovesnosti, običaji, obredi, vzorniki in artefakti (Kavčič 2011, 40). Ker so vidni na zunaj, so v veliko pomoč pri preučevanju organizacijske kulture.

Jezik je sredstvo za medsebojno komuniciranje in nam v osnovi tudi določa, kako doživljamo svet okrog sebe. Če želijo biti člani organizacije uspešni pri reševanju delovnih nalog, morajo komunicirati med seboj, saj komunikacija prispeva k zmanjševanju negotovosti. Specifični jezik posamezne organizacije odkrijemo s pomočjo intervjujev s člani, v napisanih uradnih dokumentih, s poslušanjem pogovorov članov ipd. Poleg verbalnega organizacije razvijejo tudi neverbalno komuniciranje, kot so izrazi obraza in posebne geste. Te oblike najlažje odkrijemo z opazovanjem vedenja članov, še posebno, če so prisotni samo člani iste kulture (Kavčič 2011, 47–54).

Organizacijska kultura se kaže v organizacijski strukturi. Kultura v mehanskih strukturah se razlikuje od kulture v organskih strukturah, kultura definira tudi stopnjo hierarhije, fleksibilnost in avtonomnost ljudi. Kdo ima v organizaciji vpliv in zmožnost manipuliranja, kateri ljudje in oddelki so ključni nosilci moči<sup>26</sup>, nam povejo odnosi moči. Pri tem je tudi pomembno, ali je moč formalna ali neformalna, torej ali moč temelji na položaju v hierarhiji ali pa na drugih faktorjih, kot sta npr. znanje ali občudovani karakter (Daft 2010, 379–380). Organizacijsko strukturo in odnose v njej odseva komunikacijski sistem. Iz njega je tudi razvidno, koliko organizacijskih ravni je v organizaciji ter kolikšen in kakšen je pretok informacij med njimi. Npr. za tradicionalne birokratske organizacije so značilne omejene komunikacije, ki potekajo v večini vertikalno navzdol in delno navzgor. Pojavlja se popačenje informacij, ki jih vrh prejema od podrejenih o stanju na nižjih organizacijskih ravneh. K temu dodatno prispeva veliko število ljudi, ki so udeleženi pri prenosu informacij navzdol in navzgor (Kavčič 2011, 47–54)

Simboli so besede, geste, slike in objekti, ki predstavljajo določen pomen, ki ga poznajo samo tisti, ki si delijo isto kulturo. Jezik, žargon, način oblačenja, zastave, statusni simboli idr.

---

<sup>26</sup> V nekaterih organizacijah so to ljudje, ki imajo v rokah finance, v drugih pa so to inženirji in oblikovalci.

predstavljajo neko značilnost organizacije. Hofstede (2005, 6–7) pravi, da nove simbole lahko hitro razvijemo, stari pa lahko hitro izginejo. Simboli imajo lahko denotativni ali konotativni pomen. Denotativni<sup>27</sup> pomen predstavlja simbole kot označevalce, konotativni<sup>28</sup> pa simbolu doda ekspresivno uporabo (Hatch in Cunliffe 2006, 193).

Zgodbe, ki temeljijo na resničnih dogodkih iz zgodovine organizacije, simbolizirajo vizijo in vrednote organizacije in tako pomagajo, da jih zaposleni prevzamejo. V organizaciji jih večkrat ponavljajo in s tem širijo med zaposlene (Daft in Marcic 2015, 80). Veliko zgodb pripoveduje o herojih organizacije, ki so ideali in vzor za širjenje kulturnih norm in vrednot. Pri pripovedovanjih se pojavljajo tudi miti in legende, ki temeljijo na zgodovinskih dejstvih in imajo pogosto v sebi tudi kakšen izmišljen del zgodbe, tako da niso podprti s pravimi dejstvi. Zgodbe torej omogočajo ohranjanje primarnih vrednot organizacije pri življenju in zagotavljajo skupno razumevanje vrednot in norm med vsemi zaposlenimi (Daft 2010, 378).

Najbolj vidni, najlažje opazljivi izrazi organizacijske kulture pa so artefakti; to so umetni človekovi izdelki. Prav ta njihova vidljivost je njihova prednost pri odkrivanju vsebine organizacijske kulture, pomanjkljivost pa je v tem, da so v veliki meri rezultat delovanja drugih dejavnikov, ne samo organizacijske kulture. So zelo raznoliki in sestavljajo celotno fizično in socialno konstruirano okolje organizacije (Brown v Kavčič 2011, 52). Artefakte lahko razdelimo v tri kategorije, in sicer objekte, verbalne izraze in aktivnosti. Med objekte spadajo arhitektura, notranje oblikovanje, produkti, logotip, torej vse, kar lahko vidimo. Verbalni izrazi predstavljajo žargon, vzdevke zaposlenih, govornice, smisel za humor, torej se kažejo v kakršni koli obliki besednega izražanja. Pod aktivnosti pa uvrščamo ceremonije, rituale, sestanke, nagrajevanje in kaznovanje, gre za način, na katerega se organizacija odziva na različne dogodke (Hatch in Cunliffe 2006, 188–189). Artefakte torej lahko vidimo in preučujemo, ampak ne moremo pri vsaki kulturi priti do istih zaključkov<sup>29</sup>. Da bi razumeli kulturo v eni organizaciji, jo moramo poglobljeno preučevati (Daft 2010, 377).

---

<sup>27</sup> Npr. dvignjena bela zastava predstavlja predajo (Hatch, Cunliffe 2006, 193).

<sup>28</sup> Objava slike Tigra Woodsa kanadske revije *Adbusters*, na kateri ima nasmehek v obliki logotipa znamke Nike (Hatch, Cunliffe 2006, 193).

<sup>29</sup> Npr. nagrajevanje v eni organizaciji ima lahko drugačen pomen kot v drugi.

### 5.3.2 Neopazljive ali globlje sestavine

Neopazljive oziroma globlje sestavine so tiste, ki jih ni mogoče neposredno opazovati. O njih lahko le sklepamo iz opazljivih sestavin, o nekaterih pa tudi s pomočjo logične analize. Pri tem se pojavlja vprašanje empirično usmerjenim raziskovalcem, kako lahko dokažemo nekaj, česar ne moremo opazovati – ali je to sploh realno obstoječe ali gre le za teoretični konstrukt. Sem spadajo temeljne domneve, ki niso v neposredni zavesti človeka, ampak globlje v njegovi duševnosti (Kavčič 2011, 40). Temeljne domneve ali temeljne predpostavke so neke samoumevne rešitve za znan problem. Niso na ravni zavestnega, so nezavedne in jih je zato tudi težko priklicati na površje. Po definiciji so nedotakljive, o njih ni mogoče razpravljati niti se z njimi soočiti. Poleg prepričanja vsebujejo tudi razlage teh prepričanj ter vrednote in čustva. Temeljne predpostavke so torej dokaj nespremenljive podlage skupinske psihologije (Kavčič 2011, 41–42). Posledično so vidni elementi kulture odsev teh globljih vrednot. Osnovne vrednote, predpostavke verovanja in procesi mišljenja nezavedno definirajo pravo kulturo (Daft 2010, 375). Schein pravi, da temeljne predpostavke definirajo, čemu naj posvečamo pozornost, kaj stvari pomenijo, kako se čustveno odzvati in reagirati na različne situacije. Bistvo same kulture se nahaja prav v teh temeljnih predpostavkah. Šele ko razumemo te, lahko raziskujemo druge – vidne sestavine organizacijske kulture (Schein 2010, 27-32).

### 5.3.3 Sestavine med opazljivimi in neopazljivimi sestavinami

Vseh sestavin organizacijske kulture ni mogoče nedvoumno razdeliti na površinske in globlje, saj so nekatere vmes, med enimi in drugimi. Takšne so npr. vrednote, saj se jih posameznik delno zaveda, delno ne (Kavčič 2011, 40). Večina avtorjev vrednote šteje kot eno bistvenih sestavin organizacijske kulture. Driskill in Brentonova (v Kavčič 2011, 42) definirata vrednote kot skupna prepričanja in prioritete skupine ljudi. Vrednote torej članom organizacije povedo, kaj je v organizaciji najpomembnejše, na kaj morajo biti pozorni in kako razlagati pomen dogodkov, akcij in informacij. Vrednote so podlaga, na katero se navezujejo vsi drugi opazljivi kulturni elementi (Kavčič 2011, 42). Hofstede (2005, 8) vrednote umesti v samo jedro kulture, okoli katerih so potem rituali, heroji in simboli. Vrednote definira kot tendenco, da imamo neka stanja rajše kot druga. Vrednote so različna čustva, ki lahko predstavljajo pozitivno ali

negativno stran<sup>30</sup>. Sistem vrednot predstavlja širši okvir, etični sistem ali osnovno ideologijo, na podlagi katerega so definirane misije, strategije in zaželeno obnašanje znotraj organizacije. Ta sistem vrednot pa je podlaga za vedenjske standarde in norme organizacije (Morden 2004, 158). Lencioni definira štiri tipe vrednot, ki so temeljne vrednote, ambiciozne vrednote, vrednote o pravilih igre in naključne vrednote. Temeljne vrednote predstavljajo osnovo za pravila obnašanja članov organizacije. Ponavadi so to vrednote ustanoviteljev. Ambiciozne vrednote organizacija rabi za uspešnost v prihodnosti. Vrednote o pravilih igre so odraz minimalnih vedenjskih standardov vseh zaposlenih. Naključne vrednote pa se pojavijo spontano in predstavljajo skupen interes članov organizacije (Gill 2011, 166).

#### 5.4 Tipologije organizacijske kulture

Poznamo različne tipe organizacijske kulture, ki pa niso vse primerne za vsako okolje. Literatura (Kavčič 2011; Morden 2004; Daft 2010; Schein 2010; Handy 1976) nam ponuja več analiz tipov organizacijske kulture, ki so si med seboj podobne in se nanašajo ena na drugo.

##### 5.4.1 Tipologija Harrisona in Handyja

Prva, ki sta predstavila tipologijo na podlagi bistva v organizaciji, sta bila Harrison in Handy. Harrison je tako ločil kulturo, orientirano na moč, kulturo, orientirano na dosežke, kulturo, orientirano na vlogo in kulturo, orientirano na podporo. Handy je videl povezavo med tipi kulture in grškimi bogovi. Zevsa je povezal s kulturo moči, Apolona s kulturo vlog, Ateno s kulturo nalog in Dioniza s kulturo osebnosti (Schein 2010, 166).

Kulturo moči najbolj predstavlja pajkova mreža. Moč in vpliv izhajata iz centra. Cela organizacija dela na izpolnjevanju želj in ukazov centra moči. V organizaciji je malo pravil in birokracije. Gre za močno in ponosno kulturo. Prednost je predvsem v tem, da je taka organizacija sposobna hitro reagirati na grožnje in nevarnosti iz okolja. Največ težav pa

---

<sup>30</sup> Hofstede navaja naslednja nasprotja: zlo proti dobrem, umazano proti čisto, nevarnost proti varnost, prepovedano proti dovoljeno, spodobno proti nespodobno, moralno proti nemoralno, grdo proti lepo, nenaravno proti naravno, nenormalno proti normalno, paradoksalno proti logično in iracionalno proti racionalno (Hofstede 2005, 8).



predstavlja velikost, saj pajkova mreža lahko razpade ob preveliki rasti organizacije ali ob zamenjavi »pajka«, torej vodilnega moža organizacije (Handy 1976, 178–179).

Kultura vlog je značilna za birokratske organizacije, kjer moč posameznika temelji predvsem na njegovi vlogi v organizaciji in ne na njegovem znanju. Handy to kulturo ponazori z grškim templjem, kjer streha, ki predstavlja vrh, leži na močnih stebrih, ki predstavljajo različne oddelke. Vloga oziroma opis delovnega mesta je v tej kulturi bolj pomembna, kot pa posameznik, ki opravlja to vlogo. Kultura vlog dobro funkcionira v stabilnem okolju, nasprotno pa ima veliko težav v negotovih okoliščinah. Glavna prednost te kulture je, da članom nudi varnost, možnost napredovanja in zagotovljeno zaposlitev, slabost pa predvsem v slabi prilagodljivosti spremembam v okolju (Handy 1976, 179–180).

Kultura nalog je osredotočena na delo oziroma na določen projekt. Njeno strukturo najbolj predstavlja mreža, kjer so nekatere niti močnejše od drugih. Cilj te kulture je narejeno delo. Organizacija združuje ljudi z znanjem, ki s pravimi viri lahko opravijo delo. Vpliv je tako bolj na strani znanja kot na poziciji in osebni moči. Posledično to pomeni, da je vpliv tudi bolj razpršen po organizaciji. Gre za timsko kulturo, kjer je cilj vseh doseči odličen rezultat dela. Kultura nalog se odlično obnese v okolju, kjer je potrebna fleksibilnost, kjer je prisotno tekmovanje, življenjska doba produkta majhna in hitrost reakcije pomembna. Slabost te kulture je v tem, da je nemogoče na ta način oblikovati večje organizacije (Handy 1976, 181–183).

Pri kulturi osebnosti je v centru posameznik. Organizacija je sestavljena iz teh posameznikov z namenom, da ti lahko uresničujejo svoje cilje. Handy to kulturo vidi kot galaksijo zvezd. Kultura osebnosti se pojavi takrat, ko skupina neodvisnih posameznikov vidi prednost v tem, da se skupaj organizirajo. Vsi člani imajo enako moč (Handy 1976, 183–185).

#### 5.4.2 Tipologija Deala in Kennedyja

Deal in Kennedy analizirata kulturo na podlagi tveganja v tekmovalnem okolju. Njun model temelji na povezavi med stopnjo tveganja, ki mu je podjetje izpostavljeno, in hitrostjo povratnih informacij o odzivanju na to tveganje. Tako predstavita štiri tipe kulture: robustno, trdo, »mačo« kultura, kulturo trdo delo/dobra zabava, procesno kultura in kulturo tveganja (Morden 2004, 166–167).

Robustna, trda, »mačo« kultura temelji na močnih posameznikih, ki so redno izpostavljeni visokim tveganjem in dobijo hitre povratne informacije za svoja dejanja. Ta tip je značilen za filmsko in zabavno industrijo, pri podjetjih, ki tvegajo svoj kapital, pri finančnih posredništvih, pri visokotveganih operacijah, gasilcih in policiji. To kulturo predstavljajo mladi s fokusom na hitrost in ne vzdržljivost. Njihov moto je »vse ali nič«, torej ta oblika podpira visoko stopnjo tveganja (Morden 2004, 166). »Mačo« kultura je lahko zelo uspešna v okolju, ki je polno tveganj, kjer so mogoči veliki dobički. Ni pa primerna za dolgoročne investicije (Kavčič 2011, 66–67).

Kultura trdo delo/dobra zabava temelji na aktivnostih z nizko stopnjo tveganja in hitrih povratnih informacijah. Pri tem tipu kulture je najbolj pomembna aktivnost. Značilna je npr. za hotele in restavracije, kjer je delo konstantno, dobijo pa hitre povratne informacije za svoje delo (Morden 2004, 166). Temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno, merila uspešnosti pa so predvsem količinska. Organizacija spodbuja trdo delo prek prirejanja zabav, športnih in drugih srečanj za zaposlene. Včasih se organizacije s to organizacijsko kulturo preveč osredotočajo na trenutne rezultate in zanemarijo prihodnost, tudi se osredotočajo na količinsko uspešnost in zanemarijo kakovost. Ko gre kaj narobe, pa ponavadi uporabijo hitre rešitve (Kavčič 2011, 67).

Procesno kulturo označujeta nizka stopnja tveganja in počasne povratne informacije. Največkrat to obliko kulture najdemo v finančno-storitvenih organizacijah, vladnih oddelkih, lokalnih uradih, za katere je značilna visoka stopnja standardizacije in formalizacije. Zaradi pomanjkanja povratnih informacij zaposleni težko merijo svojo delovno uspešnost, zato vrednote v kulturi postopkov izhajajo iz popolno opravljenega dela po točno določenem procesu (Morden 2004, 167). Posamezniki, ki so uspešni v taki kulturi, so pristaši reda, natančni in točni pri delu. Delo spremljajo številni sestanki o postopkih pri delu in možnosti reorganizacije. Hierarhija je stroga in trajna, pomemben je naziv in formalnost delovnih mest. Procesne kulture so uspešne, kadar delujejo v znanem in stabilnem okolju, niso pa sposobne hitrih reakcij, saj ji manjkata vizija in kreativnost (Kavčič 2011, 67).

Kultura tveganja je izpostavljena visoki stopnji tveganja, dobi pa počasne povratne informacije. Če je bila odločitev za določene investicije pravilna, menedžerji lahko izvejo šele čez nekaj let. Ta kultura je zato značilna za petrokemične, letalske, vesoljske, farmacevtske industrije. Z razliko od mačo kulture, kjer posamezniki tvegajo svojo kariero, je pri tej kulturi tveganje usmerjeno na prihodnost celega podjetja. V taki kulturi so pomembni meseci, leta in ne dnevi in tedni. Vrednote so tako usmerjene v prihodnost podjetja (Morden 2004, 166–167).

Posameznik, ki bo dobro deloval v taki organizaciji, spoštuje avtoriteto in tehnično znanje, je pripravljen na sodelovanje s sodelavci in je sposoben odločanja pod velikimi pritiski. Kot sem že omenila, so organizacije s kulturo tveganja dobre za velike in kakovostne investicije, težave pa se lahko pojavijo, ker so počasne v reakcijah (Kavčič 2011, 67).

#### 5.4.3 Tipologija Camerona in Quinna

Cameron in Quinn (2006, 33–35) sta razdelila 39 indikatorjev učinkovitosti organizacije v dve dimenziji in tako dobila štiri tipe organizacijske kulture, ki so hierarhična, tržna, klanska in adhokracija. Prva dimenzija ima na eni strani fleksibilnost, diskretnost in dinamičnost, na drugi strani pa stabilnost, red in kontrolo. Druga dimenzija ima na eni strani notranjo orientiranost, na drugi strani pa zunanjo orientiranost.

Hierarhična kultura predstavlja strukturirano in formalizirano organizacijo. Po prvi dimenziji sodi v stabilnost, red in kontrolo, po drugi pa na notranjo orientiranost. Delo ljudi vodijo procedure. Učinkoviti voditelji so dobri koordinatorji in organizatorji. Dolgoročno je ta kultura osredotočena na stabilnost, predvidljivost in učinkovitost (Cameron in Quinn 2006, 37–38).

Tržna kultura je orientirana na zunanjo okolico in na odnose z zunanjimi partnerji, kot so dobavitelji, kupci, stranke, partnerji in sindikati; torej deluje kot trg. Po prvi dimenziji se uvršča med stabilnost, red in kontrolo. Glavni cilji organizacije so prodaja, profitabilnost, konkurenčna prednost, doseganje visokih rezultatov in visok tržni delež (Cameron in Quinn 2006, 38–40).

Klansko kulturo lahko primerjamo z družino, saj zaposlene združujejo skupne vrednote in cilji. V prvi dimenziji jo uvrščamo med fleksibilnost, diskretnost in dinamičnost, v drugi pa na notranjo orientiranost. Tipično je timsko delo, sodelovanje in vključenost vseh zaposlenih (Cameron in Quinn 2006, 41–43).

Ad hoc<sup>31</sup> kultura predstavlja nekaj novega. Prva dimenzija predstavlja fleksibilnost, diskretnost in dinamičnost, druga pa zunanjo orientiranost. Pojavi se v 21. stoletju kot odgovor na turbolentno okolje. V ospredju sta inovativnost in razvoj novih produktov. Organizacije s to kulturo so visoko prilagodljive novim razmeram (Cameron in Quinn 2006, 43–45).

---

<sup>31</sup> Ad hoc pomeni nekaj začasnega, enkratnega, novega, specializiranega za posamezen primer, prilagodljivega na nove razmere.

## 6 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SPODBUDA ZA INOVIRANJE

V šestem, zadnjem teoretičnem poglavju, bom povezovala pojma organizacijska kultura in spodbuda za inoviranje.

O tem, kaj lahko in česa ne more doseči organizacija, nam veliko povejo trije faktorji, ki so sredstva organizacije, njeni procesi in njene vrednote. Sredstva organizacije so najbolj vidna izmed teh faktorjev. Predstavljajo ljudi, opremo, tehnologijo, produktno oblikovanje, znamke, informacije, denar in odnose z dobavitelji, distributerji in strankami. To so torej stvari, ki jih menedžerji nagonsko najprej preučujejo, ko ocenjujejo zmožnost organizacije za uvajanje sprememb. Pri tem pa je pomembno, da se zavedajo, da vseeno na ta sredstva močno vplivajo procesi in vrednote organizacije. To pomeni, da če bi imeli dve organizaciji enaka sredstva, ne pomeni, da bi lahko obe naredili nekaj uspešnega iz njih, saj zmožnost organizacije spremeniti vložek v dobrine in storitve večjih vrednosti izvira iz procesov in vrednot organizacije. Proces ne predstavljajo le procesov izdelave produktov, ampak tudi vzorce interakcije, koordinacijo, komunikacijo in odločanje v sami organizaciji. Lahko jih delimo na formalne in neformalne. Formalni procesi so točno določeni, napisani in se jih vsi člani organizacije striktno držijo pri svojem delu. Neformalni procesi pa se razvijejo skozi čas delovanja organizacije. Gre za rutine in načine dela, ki so se razvili in se jih zaposleni držijo preprosto zato, ker delujejo. Nekatere metode dela in interakcije se izkažejo za učinkovite, da jih zaposleni začnejo uporabljati podzavestno in tako predstavljajo kulturo organizacije. Vrednote organizacije pa so kriteriji, na katerih se odloča o prioritetah organizacije. Vse to nam torej nazorno pove, da je vloga organizacijske kulture pri spodbudi za inoviranje zelo pomembna (Christensen 2000, 162–166).

Fatur in Likar (2009, 44) pravita, da je kultura primarna determinanta inoviranja; torej pozitivna naravnost kulture do inoviranja daje organizaciji podlago za inoviranje. Zheng in drugi (2010, 769) so v svoji raziskavi ugotovili, da menedžment znanja vpliva na uspešnost organizacije, ko je v skladu z organizacijsko kulturo, strukturo in strategijo. Najbolj močen vpliv na menedžment znanja ima prav kultura. To pomeni, da mora organizacija graditi na kulturi in njenih aktivnostih, ki podpirajo znanje. Organizacijska kultura, ki je prilagodljiva, konsistentna, sodelujoča in z določenim poslanstvom, najbolj pozitivno vpliva na menedžment znanja.

## 6.1 Značilnosti organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost

Organizacijska kultura je pomemben faktor za uspeh organizacije. Ko organizacija raste iz nekaj zaposlenih v več sto ali tisoč zaposlenih, se tudi najboljši menedžerji srečujejo z izzivom, na kakšen način pripraviti vse člane organizacije, da bi se strinjali o tem, kaj in kako je treba narediti, da dosežejo skupni želeni cilj. V takem primeru je organizacijska kultura pomembno orodje menedžerja, saj omogoča zaposlenim, da delajo avtonomno in dosledno (Christensen in Raynor 2003, 188–189). Martins in Terblanche po Tushmanu in O'Reillyju (1997) povzameta, da je organizacijska kultura v samem srcu inovativnosti organizacije (Tushman in O'Reilly v Martins in Terblanche 2003, 67). Osnovni elementi organizacijske kulture, kot so skupne vrednote, verovanja, pričakovano obnašanje, vplivajo na kreativnost in inovativnost na dva načina. Prvi je skozi socializacijske procese v organizaciji, prek katerih se posameznik nauči, kakšno obnašanje je v organizaciji sprejeto in kako naj bi funkcionirale aktivnosti. Tako spozna, ali sta kreativnost in inovativnost želeni normi v sami organizaciji. Drugi način pa predstavlja, ko osnovne vrednote, verovanja postanejo sprejeti prek vzorcev obnašanja in aktivnosti, ki se kažejo v strukturi, pravilih, praksah, menedžerskih praksah in procesih organizacije. Vse to neposredno vpliva na kreativnost in inovativnost (Martins in Terblanche 2003, 68).

Podjetje z organizacijsko kulturo, ki spodbuja inovativnost in kreativnost, deluje v zunanjem okolju, ki predstavlja nenehno tekmovanje, saj spodbuja spreminjanje produktov, tehnologij in procesov. Njegova inovacijska strategija je reakcija na kritične dogodke znotraj in zunaj organizacije. Vrednote in prepričanja menedžerjev predstavljajo predvsem prosto izmenjavo informacij, spraševanje, podpora spremembam. Organizacijska struktura je fleksibilna z manj nivoji hierarhije, decentralizirana, prevladuje skupno odločanje, malo do zmerno se uporablja formalna pravila in delovne naloge so široko definirane. Prisotna je tehnologija, ki podpira kreativne in inovativne procese (Martins in Terblanche 2003, 68).

Ahmed (1998, 36–38) našteva norme, ki promovirajo inovativnost v organizaciji. To so verovanje v izzive in akcijo, svoboda in tveganje, dinamičnost in orientiranost na prihodnost, orientiranost na trg in stranke, zaupanje in odprtost debat, interakcija med različnimi funkcijami in svoboda, miti in zgodbe, predanost in vključenost vodij, nagrade in priznanja, čas in učenje za inovacije, identifikacija z organizacijo ter avtonomna in fleksibilna kultura. Tako med temi normami lahko najdemo glavne attribute inovativnega delovanja, kot so svoboda do eksperimentiranja, sprejemanje napak brez kaznovanja, diskusija o »neumnih« idejah, pozitivna naravnost na spremembe, dobri medsebojni odnosi z zunanjim okoljem, odprta

komunikacija, sprejemanje kritike, pričakovanje in sprejemanje konfliktov, skupinsko delo, fleksibilnost, občutek ponosa in pripadnost organizaciji, skupna vizija v skupno smer, hitro in fleksibilno odločanje z minimalno birokracijo.

Schein (v Conner in Clawson 2004, 133–143) opisuje značilnosti organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost. Značilnosti razdeli v sedem kategorij, ki so: razmerje organizacije z okoljem, človeška aktivnost, realnost in resnica, čas, človeška narava, medčloveški odnosi in subkulturalna raznolikost oziroma povezljivost. Organizacija, katere člani verjamejo v možnost in nujnost inovacije, s katero lahko vplivajo na okolje, bo imela večjo možnost za inovativnost. Člani organizacije morajo biti proaktivni pri iskanju inovativnosti. Za večanje kapacitete inovativnosti je tudi pomembno, da je organizacija pozitivno naravnana k novostim, spreminjanju tradicije, spodbuja nove stvari, tudi če so tvegane, se pravi mora predpostavljati, da resnica še ni znana. Za inovativnost organizacije je najbolj primerno, da je organizacija pri svojem delovanju naravnana na bližnjo prihodnost in da pri uveljavljanju inovacije upošteva optimalni čas, v katerem se ta razvije. Zelo pomembno je tudi, da se organizacija zaveda, da so ljudje po naravi dobri in sposobni izboljšav, torej je organizacija optimistična glede človeške narave. Pri medčloveških odnosih gre za dve dimenziji, in sicer je prva razmerje med individualizmom in skupinskim delom, druga pa stopnja, do katere so idealni odnosi videni kot kolegialni in participativni. Organizacija bo dosegla največjo stopnjo inovativnosti, če bo spodbujala individualno delo in raznolikost, prav tako pa vsem dala občutek kolegialnosti in participativnosti pri odločanju. Subkulture kot zadnja kategorija pa predstavljajo spodbujanje organizacije, ne le k raznolikosti subkultur, ampak tudi k njihovemu povezovanju.

Hogan in Coote (2014, 1610) po Scheinovem trinivojskem modelu organizacijske kulture opišeta značilnosti organizacijske kulture, ki podpira inovativnost. Kot glavni vrednoti izpostavita odprto komunikacijo in sodelovanje zaposlenih. Te vplivajo na norme, v katere umestita pričakovanja o odprti komunikaciji o novih idejah in pristopu o reševanju težav ter pričakovanja o sodelovanju in skupinskem delu pri razvoju novih idej in novih postopkov dela. Te norme pa se odražajo v artefaktih, kot so zgodbe o zaposlenih, ki so rešili problem na inovativen način in fizična ureditev, ki omogoča inovativno poslovanje. Tako inovativno obnašanje predstavlja reševanje problemov strank na inovativen način, vpeljavo inovativnega marketinga, inovativnost s tehnologijo idr.

## 6.2 Model determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na kreativnost in inovativnost organizacije

Martins in Terblanche se ukvarjata z vplivom organizacijske kulture na kreativnost in inovativnost. Njun namen je predstaviti model determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na kreativnost in inovativnost organizacije. Kreativnost in inovativnost sta povezana pojma, vendar ne sinonima. Nekaterne organizacije ustvarijo veliko idej, ampak jih ne pripeljejo do oblikovanja novega produkta, storitve ali procesa (Hussey v Satsombon in Oranuch 2014, 112). Kreativnost je definirana kot originalost (Mascarenhas v Satsomboon in Oranuch 2014, 112), inovativnost pa predstavlja preoblikovanje novih idej v nov produkt, storitev ali proces, kar vodi do zvišanja profita organizacije (Koniyoshi in drugi v Satsomboon in Oranuch 2014, 112). O pomembnosti kreativnosti govori tudi Earls, za katerega je kreativnost sposobnost zaposlenih, da z uporabo svojega znanja poiščejo prilagoditev na novo stanje. Pomembno je kreativno razmišljanje s pomočjo znanja, samo znanje ni dovolj, ampak sposobnost, kaj lahko vsak naredi s svojim znanjem (Earls 2002, 18–19).

Model determinant organizacijske kulture nam pokaže, da imajo dimenzije, ki opisujejo organizacijsko kulturo, vpliv do določene mere na kreativnost in inovativnost organizacije. Te dimenzije so strateška vizija in misija, osredotočanje na stranke oziroma zunanje okolje, doseganje ciljev, menedžerski procesi, poudarek na potrebah zaposlenih in medsebojnih odnosih ter vodenje. Martins in Terblanche (2003, 69) ta vpliv razdelita na pet determinant organizacijske kulture, ki so strategija, struktura, podporni mehanizmi, vodenje, ki spodbuja inovativnost in komunikacija.

Inovacijska strategija poudarja pomen razvoja in implementacije novih produktov in procesov. Martins in Terblanche (2003, 69) po Coveyju povzameta, da kreativnost in inovativnost izhajata iz skupne vizije in misije organizacije, ki se osredotočata na prihodnost in sta orientirani na stranke in trg ter reševanje njihovih težav. Zaposleni naj bi razumeli vizijo in misijo ter razliko med njima in trenutnim stanjem, da lahko delujejo kreativno in inovativno. Daft in Marcic (2015, 325) inovacijsko strategijo razdelita na raziskovanje, sodelovanje in razdelitev inovacijskih vlog. Raziskovanje predstavlja oblikovanje organizacije, ki spodbuja kreativnost, in začetek iskanja novih idej. Sodelovanje pomeni, da se v sami organizaciji ustvarijo pogoji, v katerih je prisotno deljenje znanja ter medsebojno sodelovanje znotraj in tudi zunaj organizacije. Pri razdelitvi inovacijskih vlog pa menedžerji poskrbijo, da z oblikovanjem

delovnih procesov in strukturo zagotovijo, da se nove ideje preoblikujejo v nove produkte, storitve in tehnologije, ki jih bo sprejel trg.

Organizacijska kultura ima velik vpliv tudi na organizacijsko strukturo, ki poudarja ali zatira določene vrednote, ki vplivajo na inovativnost in kreativnost. V inovativnih strukturah je torej prisotna enakost in ne hierarhija, malo negotovosti, poudarja se pomen vsakega člana organizacije. Take strukture so lahko istočasno individualistične in kolektivistične (Morden 2004, 79). Fleksibilnost, svoboda in skupinsko delo spodbujajo inovativnost in kreativnost. Inovativna organizacija se oblikuje v ravno strukturo, avtonomno z različnimi delovnimi skupinami. Glavna vrednota za podporo inovativnosti in kreativnosti je torej svoboda. Ta zaposlenim omogoča avtonomnost, moč, odločanje in s tem doseganje ciljev. Naloga menedžmenta pri tem je, da spodbuja zaposlene, verjame vanje, jim da čim več svobode namesto kontrole. Inovativnost in kreativnost organizacija doseže z delovanjem prek različnih delovnih skupin, ki ena drugo spodbujajo, si med seboj pomagajo in sodelujejo pri doseganju vizije in misije organizacije (Martins in Terblanche 2003, 69–71).

Podporni mehanizmi so prisotni v kulturi organizacije, da ustvarijo okolje, ki promovira inovativnost in kreativnost. Gre predvsem za nagrajevanje, priznanja, dostopnost virov, časa, informacijske tehnologije in kreativne ljudi. Prek tistega, kar organizacija nagrajuje, nam namreč pokaže, kaj so njene vrednote. Pogosto se pri tem pojavlja težava, ker organizacije na papirju spodbujajo kreativnost in inovativnost, vendar potem nagrajujejo samo delo brez napak, kar pa pri tveganju, ki pride z inovativnostjo in kreativnostjo, ni mogoče. Menedžment s poznavanjem potreb zaposlenih odkrije, kakšen način nagrajevanja bo najbolj spodbujal zaposlene k inovativnosti in kreativnosti (Martins in Terblanche 2003, 71–72). Pri nagrajevanju pa niso pomembne le denarne nagrade, ampak tudi nenedardne, kot so omogočanje zaposlenim svobodo pri delu na področjih, ki jih najbolj zanimajo, spodbujanje tveganja, formalno in neformalno hvaljenje zaposlenih in zagotavljanje intelektualne stimulacije, ki jo cenijo kreativni posamezniki (Adair v Andriopoulos in Dawson 2009, 231).

Norme in vrednote, ki spodbujajo inovativnost, se kažejo tudi v značilnih vedenjskih vzorcih. Način, kako se v organizaciji obravnavajo napake, nam pove, ali bodo zaposleni delovali inovativno in kreativno. Napake se lahko ignorira, prekrije, uporabi za kaznovanje ali pa se jih uporabi za učenje. Toleranca do napak je torej pomemben faktor pri spodbujanju inovativnosti in kreativnosti. Uspešne organizacije nagrajujejo uspeh, ampak tudi napake uporabijo kot priložnost za učenje. Poleg napak organizacija lahko spodbuja inovativnost in kreativnost tudi s poudarkom na vseživljenjskem učenjem, z zdravo tekmovalnostjo, s podporo spremembam



in toleranco do konfliktov (Martins in Terblanche 2003, 72). Kreativne organizacije zaupajo svojim zaposlenim, da poskušajo nove stvari, čeprav to kdaj pomeni, da naredijo napako. Organizacije, ki kaznuje zaposlene za napake, s tem zatirajo kreativnost, zavirajo spremembe in s tem onemogočijo inovativnost (Kanter v Andriopoulos in Dawson 2009, 259). Vsaka napaka pomeni priložnost za pogovor in učenje (Andriopoulos in Dawson 2009, 259).

Odrpta in transparentna komunikacija, ki temelji na zaupanju, ima pozitiven vpliv na spodbujanje k inovativnosti in kreativnosti. Zaposleni morajo vedeti, da je nestrinjanje sprejeto, saj lahko ponuja priložnost za izpostavljanje konfliktov in dilem. V organizaciji je torej treba vzpostaviti odprto komunikacijo in zaupanje med vsemi zaposlenimi, oddelki, delovnimi skupinami, da bi dosegli okolje, ki spodbuja inovativnost in kreativnost (Martins in Terblanche 2003, 72, 73). Odrpta komunikacija pomeni, da zaposleni od menedžerjev pričakujejo, da z njimi pošteno delijo dobre in tudi slabe novice. Tako zaposleni vidijo, v čem je pomen odločitev menedžerjev, kakšen je njihov položaj v organizaciji, kako prispevajo k uspehu idr. Odrpta komunikacija tudi prepreči širjenje govoric in posledično slabo voljo zaposlenih, ki izhaja iz teh govoric (Daft in Marcic 2015, 561–562).

### 6.3 Vpliv vodij na oblikovanje organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost

Vodstvo je zadolženo, da poskrbi, da cela organizacija razvije vedenja, ki bodo predstavljala inovativno organizacijo. Merill (2008, 111–117) med ta vedenja uvršča raziskovanje, povezovanje, opazovanje, sodelovanje, eksperimentiranje in sprejemanje napak. Vizijo, ki temelji na vrednotah, ki spodbujajo ta vedenja, pa širi med vse zaposlene.

Tudi Schein vidi v prihodnosti veliko negotovosti za organizacije, ki je posledica globalizacije, organizacij znanja, dobe informacij idr. Vse to tudi vpliva na samo kulturo organizacije, ki se že danes prilagaja na izzive, v prihodnosti pa bo teh izzivov še več. Tako se oblikuje kultura, ki podpira učenje, je prilagodljiva in fleksibilna, torej je učeča se kultura. Njene značilnosti so proaktivnost, predanost učenju, zaupanje v ljudi, zaupanje v upravljanje zunanjega okolja, zaupanje v resnico, pozitivna naravnost na prihodnost, odrpta komunikacija, predanost kulturni raznolikosti, sistematično razmišljanje in zavedanje, da kulturna analiza pripomore k razumevanju in izboljševanju sveta (Schein 2010, 365–371). Vloga vodstva pri tem je, da zazna problem in ima vpogled v kulturo in njene disfunkcionalne elemente, tako lahko poskrbi, da se jih odpravi. Poleg tega je tudi sposobno spremeniti temeljne predpostavke organizacije, če te

niso več funkcionalne. Vodstvo se poleg omejitev kulture zaveda tudi svojih lastnih omejitev, tako da pomoč išče tudi pri svojih podrejenih. Ker spremembe prinesejo veliko dvoma in skrbi, je za vodstvo pomembna čustvena stabilnost, ki omogoča, da podpira in motivira celotno organizacijo v težkih trenutkih. Vodstvo se zaveda, da je doseganje ciljev odvisno od vseh članov organizacije, zato poskrbi, da so vsi vključeni in sodelujejo pri doseganju ciljev (Schein 2010, 380–383).

Voditelj ima prepričljivo vizijo, s katero vpliva na člane organizacije in jih prepriča, da sledijo tej viziji. Pri tem jih spodbuja in navdihuje, da lahko s skupnimi močmi dosežejo zastavljeni cilj. Voditelj tako razvije organizacijsko kulturo, ki vrednoti inovativnost na podlagi osnovnih vrednot organizacije. Take vizionarske organizacije se posvečajo strankam, jih razumejo, prav tako tudi trende v industriji in se zavedajo pomena vsakega zaposlenega in dejstva, da se svet vsakodnevno spreminja. Poudarek je na kreiranju nečesa, kar bo delovalo in ne na iskanju razlogov, zakaj nekaj ne bo delovalo (Gill 2011, 133). Jasna organizacijska filozofija članom organizacije omogoča, da lahko delajo na doseganju ciljev tudi takrat, ko nimajo podanih usmeritev s strani menedžerjev. Na tej organizacijski filozofiji nastanejo izjave, ki imajo močan vpliv na oblikovanje kulture, ki usmerja primerno obnašanje v organizaciji. Te izjave morajo biti oblikovane smiselno, saj se sicer lahko zgodi, da jih člani organizacije ne bodo upoštevali. V primeru, da so oblikovane pravilno in tudi pravilno izražene, imajo lahko tri prednosti, in sicer lahko usmerjajo obnašanje in odločanje, predstavljajo organizacijsko kulturo, ki pomaga zaposlenim pri dvoumih dražljajih, in lahko pomagajo pri uspešnosti organizacije z motiviranjem zaposlenih (Ouchi v Ahmed 1998, 38). Ahmed po Ledfordu (1994) povzame štiri osnovne smernice za oblikovanje uspešne izjave. Ta naj bo prepričljiva, brez dolgočasnih podrobnosti in rutinskih opisov. Z učinkovito komunikacijo in procesom implementacije mora doseči vse člane organizacije. Ustvariti mora močno povezavo med filozofijo in vodenjem ter vedno biti v procesu spreminjanja, če je to potrebno (Ahmed 1998, 38).

Vodje spodbujajo vse zaposlene k inovativnosti in vključujejo v sistem podajanja predlogov, idej, zamisli za izboljšave vse zaposlene, ne glede na delovno mesto ali nivo dela. Ob uspehu je inovativnost izpostavljena in tudi primerno nagrajena, denarno in nenedenarno. Zelo pomembno pa je tudi, da so na vodilnih in vodstvenih funkcijah tisti posamezniki, ki so med drugim tudi odprti za spremembe in novosti (Mihalič 2007, 90).

Vodja tudi poskrbi za enakopravnost med vodji in sodelavci. To pomeni, da so vsi člani organizacije vključeni v procese inoviranja, definiranja ciljev, odločanja, nagrajevanja, motiviranja in druge pomembne dejavnosti organizacije. Ključno je izvajanje načrtnega

spodbujanja inovativnosti zaposlenih, ki vključuje nagrajevanje dajanja predlogov, idej in zamisli za izboljšave, samoiniciativnost zaposlenih pri delu, stalno iskanje izboljšav pri delu vseh zaposlenih in razvit sistem zbiranja, selekciranja in uvajanja zamisli (Mihalič 2007, 29–30).

## 7 STRATEGIJA IN VODENJE PODJETJA X

V tem poglavju bom opisala podjetje X in se osredotočila na njegovo strategijo in vodenje.

### 7.1 O podjetju X

Osnovna dejavnost podjetja X je proizvodnja strojev in naprav, ki so namenjeni avtomatizaciji proizvodnih sistemov. Tradicija te panoge sega vse v leto 1952, ko so v kranjski Iskri<sup>32</sup> začeli z načrtovanjem in proizvodnjo takih sistemov, predvsem za lastne potrebe. Ta dejavnost se je izvajala v enoti orodjarna, saj so bili tam za ta namen najbolj ustrezne kapacitete. Obseg proizvodnje se je skozi leta širil, prav tako podjetje Iskra, ki je tako leta 1990 združeval že več kot 30.000 zaposlenih v različnih podjetjih v Sloveniji. Nato je leta 1991 prišlo do izločitve te dejavnosti v novo samostojno podjetje X, ki je na začetku imelo 14 zaposlenih, pri čemer so bili vsi tudi lastniki. Danes podjetje X naredi polovico prometa na slovenskem trgu, polovico pa v drugih državah Evropske unije (Spletna stran podjetja X). Poslovník kakovosti podjetja X kot temeljne dejavnosti podjetja navaja projektiranje, proizvodnjo in prodajo obdelovalnih in montažnih strojev za avtomatizacijo proizvodnih procesov ter njihovih sestavnih delov, projektiranje ter tehnično svetovanje, montažo in servis (Poslovník kakovosti QM-01, 3).

Podjetje X je družba z omejeno odgovornostjo, registrirana leta 1991 kot družba v družbeni lasti z ustanovitvenim kapitalom 2.000,00 SIT. V letu 1993 je bila družba odkupljena iz stečajne mase in postala družba v zasebni lasti zaposlenih družbenikov. Danes je osnovni kapital družbe 50.075,00 €. Vseh družbenikov je 12 plus lastni delež družbe, pri čemer nihče nima deleža, večjega od 8,9623 %, torej nihče nima obvladujočega ali prevladujočega položaja. Glavna dejavnost družbe po odločbi AJ PES je proizvodnja strojev za druge posebne namene C28.990. Po merilih Zakona o gospodarskih družbah družba sodi med samostojne male družbe (med 10 in 50 zaposlenih ter med 2 in 8 mio letnega prometa) (Letno poročilo podjetja X za leto 2016, 3).

Naročniki podjetja so v največji meri povezani z avtomobilsko industrijo in proizvodnjo gospodinjskih aparatov. Pred leti so imeli tudi kupce s področja zelenih tehnologij iz Avstrije,

---

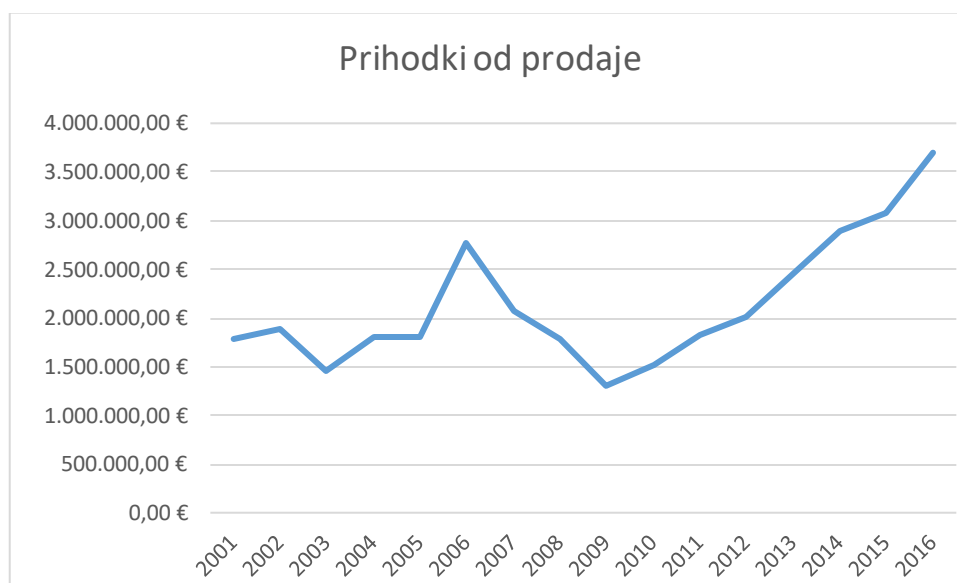
<sup>32</sup> V kranjski Iskri so pred ustanovitvijo podjetja X delali njegovi ustanovitelji.

ki jih danes ni več, tudi zaradi stečajev kupcev. Kupci so veliki izvozniki, ki so vpeti v evropska in svetovna gospodarska gibanja, s poudarkom na nemškem območju (Letno poročilo podjetja X za leto 2016, 3).

## 7.2 Analiza poslovanja podjetja X

Slike 7.1, 7.2, 7.3 in 7.4 nam kažejo poslovanje podjetja X med letoma 2001 in 2016. Kot vidimo, je podjetje preživelo krizo, ki se je začela leta 2008, in se tako zadnja leta preživlja brez subvencij (podjetje je dobivalo subvencije med letoma 2009 in 2011) in z znatnim povečanjem prodaje. Zadnji dve leti (2015 in 2016) sta bili do sedaj najuspešnejši, v letu 2016 je bilo celo 20 % več prodaje kot v letu 2015, vendar je bil dobiček manjši za 12 % (Letno poročilo podjetja X za leto 2016, 3).

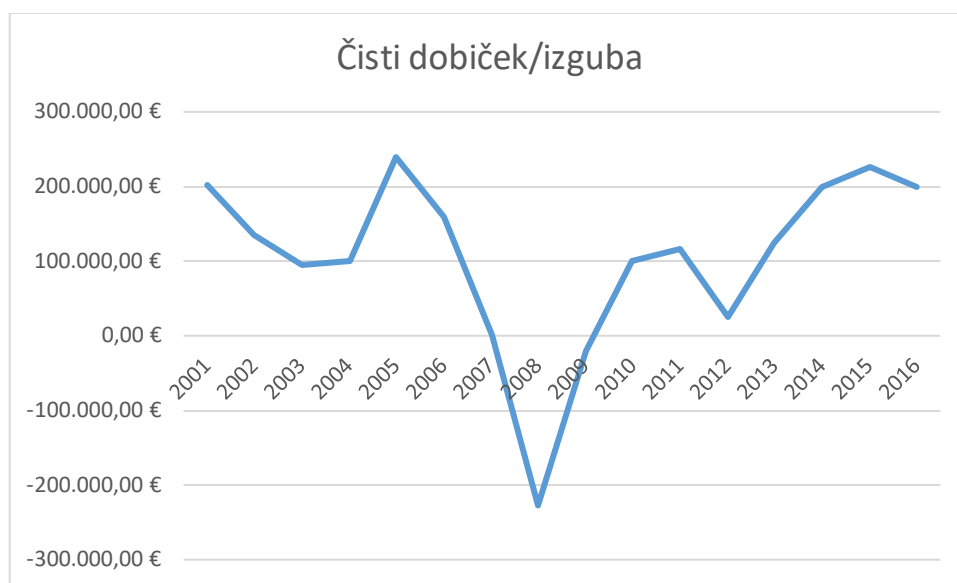
Slika 7.1: Prihodki od prodaje podjetja X od leta 2001 do leta 2016



Vir: Letno poročilo podjetja X za leto (2016, 6).

Graf prikazuje 15-letno gibanje prihodkov od prodaje. Leto 2006 je bilo zelo uspešno leto, čemur je sledil strm padec, ki je sovpadal s svetovno krizo. Ta bi lahko ogrozil obstoj podjetja, a je premišljeno poslovanje omogočilo, da se je podjetje ohranilo in v zadnjih treh letih presegló rezultate leta 2006. Pozitiven trend prodaje nakazuje na pravo smer zastavljenega poslovanja podjetja.

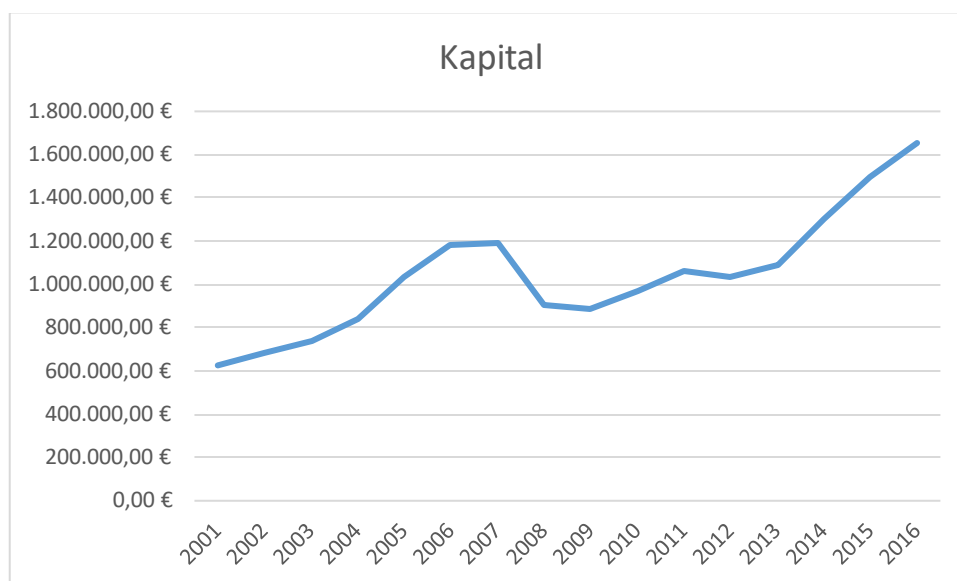
Slika 7.2: Čisti dobiček/izguba podjetja X od leta 2001 do leta 2016



Vir: Letno poročilo podjetja X za leto (2016, 6).

Iz grafa je razvidno, da je negativen trend dobička zajel obravnavano podjetje v letih 2007 do 2009 – torej v obdobju krize. Del kriznega obdobja je podjetje prebrodilo s sredstvi, ki so jih privarčevali v predhodnih zelo uspešnih letih. Od leta 2009 do 2011 je podjetje uspešnost poslovanja kombiniralo tudi s subvencijami. Leta 2012 se je višina dobička skoraj približala ničli. Podjetje je s prilagoditvijo trgu ponovno zajel val pozitivnega in stabilnega poslovanja.

Slika 7.3: Kapital podjetja X od leta 2001 do leta 2016



Vir: Letno poročilo podjetja X za leto (2016, 6).

Kapital podjetja na grafu sledi trendom gibanja predhodnih dveh grafov, a z razliko, da se njegova vrednost nikoli ni drastično približala vrednosti nič. Manjše nihanje v trendu rasti je vidno v času svetovne krize, a ni ogrožujoče za sam obstoj podjetja. Previdno poslovanje predhodnih let je podjetje ohranilo pri življenju. Od leta 2014 podjetje piše novo zgodovino in niza uspehe tudi v tem merilu.

Slika 7.4: Dolgoročna sredstva podjetja X od leta 2001 do leta 2016



Vir: Letno poročilo podjetja X za leto (2016, 6).

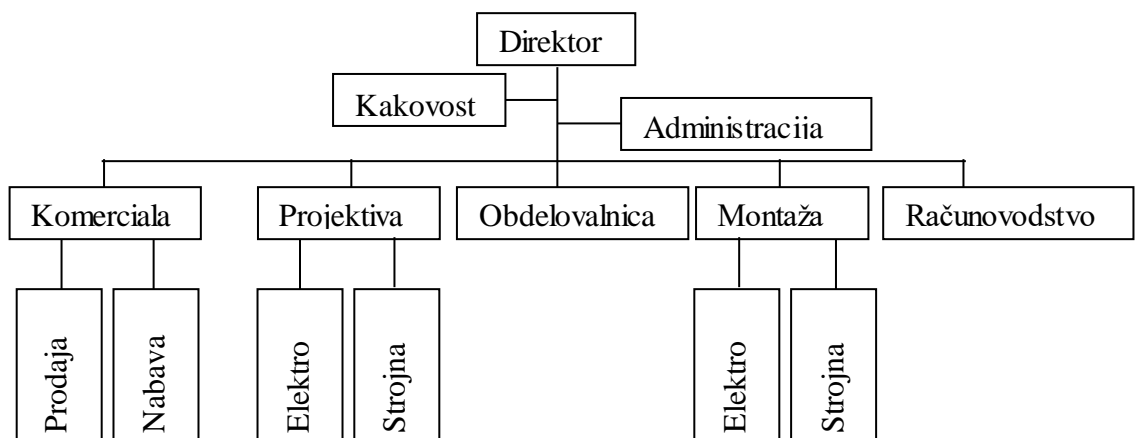
Dolgoročna sredstva od leta 2004 kažejo strmo porast v primerjavi s predhodnim poslovanjem od leta 2001. Podjetje je bilo primorano investirati v nakup dodatnih prostorov ter strojev, ki so

bili osnova za izpolnjevanje povečanja obsega naročil. Počasni padec od leta 2008 nakazuje na odprodajo določenih strojev ter letno zmanjšano amortizacijsko vrednost dolgoročnih sredstev. Manjša rast je zaznana v letu 2014, ko je podjetje deloma zamenjalo/obnovilo strojni park.

### 7.3 Organizacijska struktura podjetja X

Organizacijsko strukturo (Slika 7.5) sestavljajo različni oddelki: komerciala, projektiva, obdelovalnica, montaža, računovodstvo, administracija, kakovost in direktor. Komerciala se deli na prodajo in nabavo. Prodaja je razdeljena na domači in tuji trg in je zadolžena za trženje izdelkov pri dobaviteljih, izdelavo ponudb in komuniciranje s kupci. Nabava skrbi za nakup materiala. Projektiva se deli na strojno, ki s pomočjo programskega orodja Creo zmodelira stroje in orodja, in elektro, ki izdelava elektro načrte in sprogramira stroje. V obdelovalnici poteka strojna obdelava; to pomeni razrez in pripravo materiala, rezkanje strojnih delov, vrtanje, struženje, brušenje in kontrolo strojnih delov. Tudi montaža se deli na strojni in elektro del. Strojni del sestavi stroj skupaj, elektro del pa ga električno opremi. Poleg teh tehničnih oddelkov sta v podjetju še računovodstvo in administracija. Računovodstvo skrbi za vhodne in izhodne fakture, bilance, računovodska poročila, plačila, plače zaposlenih, potne naloge in podobno. V administraciji pa potekajo razna administrativna dela. V podjetju imajo tudi oddelk za kakovost, ki skrbi, da vsi procesi delujejo v skladu z zahtevami. Delo vseh usklajuje direktor.

Slika 7.5: Organizacijska struktura podjetja X



Vir: Poslovník kakovosti (QM-01, 13).



#### 7.4 Strategija podjetja X

Strategijo podjetja X je na kratko povzel direktor, ki je rekel, da je cilj podjetja predvsem z inovativnim pristopom ugoditi željam kupcev. Da to uspešno dosežejo, pa rabijo znanje in delo vsakega zaposlenega, zato strategija podjetja temelji na združevanju znanj vseh zaposlenih. S to strategijo si tudi želijo, da bi podjetje v prihodnosti doseglo želeno rast (Direktor podjetja X, 2017).

Podjetje dela na ponudbi kakovostnih proizvodov po konkurenčnih cenah in ob dogovorjenih rokih. Prilagajajo se potrebam in posebnim zahtevam odjemalcev. Kupcem s svojim strojem in napravami za avtomatizacijo proizvodnih procesov omogočajo zniževanje proizvodnih stroškov ob hkratnem dvigovanju kakovosti izdelave njihovih proizvodov (Poslovník kakovosti QM-01, 3).

Poleg tega izvajajo tudi nenehne izboljšave proizvodov in procesov, zato spodbujajo inovativnost vsakega posameznika v družbi. S skupinskim delom gradijo na sinergiji in multidisciplinarnih znanjih. Poudarek dajejo usmeritvi vseh zaposlenih v podjetju v osvajanje novih znanj s pomočjo intenzivnih usposabljanj (Poslovník kakovosti QM-01, 3).

Pri svojih dejavnostih upoštevajo načelo »preprečevati je bolje kot zdraviti«, zato so njihovi proizvodi načrtovani tako, da v vsej življenjski dobi ponujajo visoko zanesljivost, gospodarno izkoriščanje ter informativno podporo obvladovanju proizvodnih procesov. Tako dolgoročne usmeritve podjetja X predstavljajo, da bi bila ničta stopnja odpovedi opreme, zakasnitev in neskladnosti (Poslovník kakovosti QM-01, 3).

Stil vodenja podjetja se skozi zgodovino ni veliko spreminjal. Spremembe so se zgodile zgolj zaradi rasti podjetja. Tako je npr. nekdanji direktor v intervjuju povedal, da je šel vsako jutro do vsakega zaposlenega, da sta se pogovorila o tekočih zadevah. To je bilo možno, saj je bilo zaposlenih na začetku 14 in na koncu njegovega delovanja 25. Danes je v podjetju 45 zaposlenih in direktor nima časa, da bi vsak dan pristopil do vseh. Vodenje podjetja X tako že skozi vsa leta temelji na zadovoljstvu zaposlenih in kupcev. Kot vidimo v organizacijski strukturi, direktor skrbi za usklajevanje ostalih oddelkov. Pri tem bolj prevzame vlogo vodje kot šefa, saj sta nekdanji in sedanji direktor sebe v podjetju opisovala kot dostopna, vedno pripravljena pomagati in svetovati. Sedanji direktor je vseeno omenil, da kdaj nastopi kot šef, če določeno delo ni narejeno in za to ni opravičila. Zelo velik pomen pa podjetje že od začetka delovanja daje izobraževanju. Oba direktorja sta omenjala, da sta poleg dokončanega študija strojništva (nekdanji direktor) in elektrotehnike (sedanji direktor) opravila še veliko drugih izobraževanj,

ki so pomagala pri samem delu vodje podjetja. Tako sta se izobraževala o menedžmentu, hodila na razne sejme, se učila tujega jezika, brala strokovno literaturo. Sedanjemu direktorju, pa tudi nekdanjemu, veliko pomeni tudi omogočanje dodatnega izobraževanja vsem zaposlenim, zato jih pošilja na želena izpopolnjevanja, kolikor je le možno. Glavno vodilo pri vodenju podjetja X je torej zadovoljstvo kupcev in zaposlenih, kar dosegajo z dostopnostjo vodje in omogočanjem stalnega izobraževanja zaposlenih (Direktor podjetja X in Nekdanji zaposleni podjetja X, 2017).

## 7.5 Raziskave in razvoj podjetja X

Podjetje X izdeluje stroje po naročilu, kar pomeni, da vsa ta naročila lahko spadajo v raziskave in razvoj, vendar jih podjetje tja ne uvršča. Podjetje med raziskave in razvoj uvršča aktivnosti, ki so povezana z izdelki, ki bi jih tržili pod lastno blagovno znamko. Podjetje X je v letu 2011 zaključilo z dvema projektoma, ki sta bila subvencionirana s strani državnih agencij TIA<sup>33</sup> in JAPTI<sup>34</sup>, od takrat pa formalno nima razvojnega projekta. Decembra 2015 se je podjetje vključilo v razvojno pobudo ROBO++ za promocijo in razvoj avtomatizacije z roboti, vendar se je izkazalo, da je ta pobuda v glavnem razvojno naravnana in zelo akademska. Podjetje ne ve, v kakšni meri jim bo to sodelovanje koristilo, ampak glede na to, da jim projekt ne povzroča stroškov, bodo s sodelovanjem nadaljevali (Letno poročilo podjetja X za leto 2016, 13).

Podjetje X nima lastnih izumov in patentov. Vsako njihovo naročilo je unikatno delo. Si pa želijo, da bi v prihodnosti svojo ponudbo razširili tudi s svojim lastnim patentom, kar jim do zdaj še ni uspelo zaradi obsega drugega dela ter pomanjkanja časa in ustreznega kadra za razvoj patenta. Z razširitvijo podjetja načrtujejo, da se bo tudi na tem področju naredilo več.

---

<sup>33</sup> Tehnološka agencija Slovenije.

<sup>34</sup> Javna agencija republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

## 8 ORGANIZACIJSKA KULTURA PODJETJA X

V tem poglavju bom s pomočjo analize zgodovine podjetja X in preučevanja današnjega delovanja organizacije opisala organizacijsko kulturo podjetja X. Prav tako si bom pomagala z intervjujem z zaposlenim, ki je bil v podjetju od samega začetka pa vse do leta 2010, in z intervjujem s trenutnim direktorjem. Ugotovitve iz teoretičnega dela o organizacijski kulturi bom poskušala prenesti na podjetje X.

### 8.1 Viri organizacijske kulture podjetja X

Kot sem opisala v teoretičnem delu, se v literaturi (Kavčič 2011; Hofstede 2005; Morden 2004; Schein 2010; Daft 2010) pojavljajo različni viri organizacijske kulture. Najbolj pogosto pa se pojavljajo družbena ali nacionalna kultura, ustanovitelji in voditelji organizacije in dejavnost organizacije in njeno okolje. Kar se tiče družbene kulture, na podjetje X najbolj vpliva slovenska nacionalna kultura, saj v tem prostoru deluje že od samega začetka. Je pa na oblikovanje organizacijske kulture vplivala tudi nacionalna kultura držav<sup>35</sup>, s katerimi podjetje X sodeluje. Ustanovitelji so imeli vpliv na oblikovanje organizacijske kulture, saj so prvi ustvarili prostor, ki je bil za vse najbolj primeren za uspešno delovanje in razvoj podjetja X. Ta kultura je že od začetka morala biti naklonjena inovativnosti, da je podjetje sploh preživel. Kar se je potem skozi zgodovino spreminjalo, je bilo to, da so morali to kulturo iz začetnih 14 zaposlenih do danes prenesti na 45 zaposlenih. Osnovne vrednote in norme podjetja pa izhajajo že od ustanoviteljev, še toliko bolj je bila močna njihova vloga, saj so bili vsi tudi deležniki. Vsak voditelj je sicer razvil kakšno svojo vrednoto in normo, ampak osnovne vrednote ostajajo skozi vso zgodovino enake (zadovoljstvo kupcev in zaposlenih, uspešno opravljeno delo). Tudi sama dejavnost podjetja zahteva organizacijsko kulturo, ki podpira inovativnost, saj delujejo na trgu, kjer je prisotno veliko konkurence, zato je pomembno, da kupcem ponudijo nekaj več, da razvijejo produkte, ki jih drugi ne.

---

<sup>35</sup> Predvsem Avstrija in Nemčija.

## 8.2 Sestavine organizacijske kulture podjetja X

V teoretičnem delu sem opisala tri skupine sestavin organizacijske kulture, in sicer opazljive, neopazljive in tiste, ki so med njimi. Za opazljive sestavine v podjetju X bi lahko zapisala, da so nekatere močno prisotne, nekaterih pa nisem opazila. Jezik, ki ga uporabljajo v uradnih dokumentih, je zelo specifičen, z veliko tehničnimi izrazi, ki so značilni za panogo, v kateri dela podjetje. Tudi zaposleni med seboj uporabljajo veliko strokovnih izrazov, pogosto bolj v žargonu. Komunikacijski sistem poteka od zgoraj navzdol, tudi obratno, in horizontalno med samimi oddelki. Kot mi je razložil direktor, sam večino komunicira z vodji oddelkov, ampak je dostopen tudi drugim zaposlenim. Vodje oddelkov pa poročajo direktorju o stanju na njihovem oddelku. Ker so oddelki odvisni en od drugega, je pogosta in nujna komunikacija tudi med samimi oddelki (Direktor podjetja X, 2017).

V pogovoru z zaposlenim, ki je bil v podjetju od začetka, mi je bilo glede komunikacije zanimivo, da je kot tehnični direktor vsako jutro šel do vsakega zaposlenega, pri čemer sta se pogovorila o tekočih temah. Kot sva kasneje ugotovila s sedanjim direktorjem, je takšno komunikacijo omogočalo majhno število zaposlenih (14), danes to ni mogoče. Poleg komunikacije, povezane z delom, pa se zaposleni med seboj v času odmorov pogovarjajo tudi o zasebnih temah, kot so dopusti in hobiji (Direktor podjetja X in Nekdanji zaposleni podjetja X, 2017).

Razen logotipa kakšnih posebnih simbolov pri preučevanju podjetja X nisem opazila. Zanimivo je, da ne nekdanji ne sedanji direktor ne vesta, kaj predstavlja logotip podjetja. Dejala sta, da se tega še nikoli nista vprašala. Sedanji direktor mi je potem le razložil, da gre za skupek prvih črk imena podjetja (I in P), ampak da ne ve, če ima to kakšen globlji pomen (Direktor podjetja X, 2017).

Razne zgodbe, bajke in miti v podjetju X niso posebno prisotni. Vsak novi zaposleni sicer dobi vse informacije o zgodovini podjetja, vendar kasneje o raznih zgodbah iz preteklosti ne govorijo. Mogoče je razlog tudi v tem, da je od 45 zaposlenih le 6 takšnih, ki so v podjetju že od samega začetka, kar je premalo za širjenje vseh zgodb. Prav tako ni prisotno čaščenje kakšnega heroja iz preteklosti ali prisotnega vzornika. Mislim, da je to zato, ker je podjetje majhno in ima dokaj kratko zgodovino.

V podjetju tudi ne prirejajo kakšnih posebnih slovesnosti, povezanih s podjetjem, imajo pa kar nekaj zabav za rojstne dneve in druge osebne prelomnice zaposlenih, zabave ob prehodu zaposlenih v pokoj in podobno.

Podjetje X ima svoje lastne prostore, vendar, kot pravi direktor, si v prihodnosti želijo druge prostore, ker misli, da ti ne odražajo prave podobe podjetja (Direktor podjetja X, 2017). V pritličju stavbe je postor velik cca. 600 kvadratnih metrov, kjer se nahaja proizvodnja, v drugem nadstropju stavbe pa so pisarne v velikosti cca. 200 kvadratnih metrov. Na začetku ima svojo pisarno direktor, nato poslovna sekretarka in računovodstvo. Sledijo pisarne oddelkov, čisto na koncu pa je sejna soba. Poleg lastnih prostorov ima podjetje tudi dva avtomobila – polkombi ter enoprostorec, ki nimata logotipa podjetja.

Kot opazljivo sestavino organizacijske kulture podjetja X bi omenila tudi predpisan kodeks oblačenja, ki na delovnem mestu priporoča nošenje majic z logotipom podjetja. V proizvodnji pa poleg majic še delovno haljo z logotipom podjetja. Direktor pravi, da se zaposleni priporočila glede oblačenja kar držijo razen enega (Direktor podjetja X, 2017).

V teoretičnem delu sem kot neopazljive ali globlje sestavine omenjala temeljne predpostavke. V podjetju X jih nisem zaznala, mogoče je razlog v tem, da bi morala narediti še globljo raziskavo. Glavne vrednote kot sestavine med opazljivimi in neopazljivimi pa so v podjetju X, kot pravi direktor, fleksibilnost, inovativnost, strokovnost in kolegialnost. Nekdanji zaposleni je kot vrednoto omenil zaposlene in kupce, kar se je sedanjemu direktorju zdelo samoumevno (Direktor podjetja X in Bivši zaposleni podjetja X, 2017).

### 8.3 Umestitev podjetja X v različne tipologije organizacijske kulture

V teoretičnem delu sem predstavila različne tipologije organizacijske kulture. Po tipologiji Handyja bi organizacijsko kulturo podjetja X uvrstila delno v kulturo vlog in delno v kulturo nalog. Kot pravi Handy, pri kulturi vlog delovanje organizacije temelji na skupinah poslovnih funkcij, ki so organizirane po sektorjih, v katerih je dosežena visoka stopnja specializacije posameznih zaposlenih, katerih koordinacija je zagotovljena le na organizacijskem vrhu (Kavčič 2011, 64). Podjetje X je razdeljeno na komercialo, projektivo, obdelovalnico, montažo in računovodstvo, nad njimi pa je direktor. Kot glavno prednost te kulture Handy navaja, da članom nudi varnost, možnost napredovanja in zagotovljeno zaposlitev, slabost pa predvsem v

slabi prilagodljivosti spremembam v okolju (Handy 1976, 180). Oboje ne drži za podjetje X, saj glede na panogo, v kateri dela, nima vedno zagotovljene svetle prihodnosti. Podjetje X mora biti pri svojem delovanju vedno pripravljeno na spremembe, saj to zahteva njegova narava dela. Značilnost kulture nalog, ki sem jo tudi našla v podjetju X, pa je poudarek na opravljenih nalogah. V podjetju X je prisotno timsko delo, so fleksibilni in prilagodljivi spremembam v okolju. Kot pravi Handy, je kultura nalog značilna za manjša podjetja, saj jo je nemogoče oblikovati v večjih organizacijah (Handy 1976, 183). Podjetje X se s svojimi 45 zaposlenimi uvršča med mala podjetja.

Po tipologiji Deala in Kennedyja ima podjetje X največ značilnosti kulture trdo delo/dobra zabava, saj so ena izmed temeljnih vrednot podjetja odjemalci in njihove potrebe (Kavčič 2011, 67). Ta kultura temelji na aktivnostih z nizko stopnjo tveganja in hitrih povratnih informacijah (Morden 2004, 166). Za podjetje X to ne drži v celoti, saj so pri svojem delu tudi izpostavljeni tveganju. Poleg trdega dela pa podjetje X tudi podpira dobro zabavo. Kot mi je povedal sedanjí direktor, za zaposlene prirejajo razne zabave in druge dogodke izven službe, prav tako pa podpirajo, da zaposleni v službi praznujejo tudi osebne praznike (Direktor podjetja X, 2017).

Po tipologiji Camerona in Quinna ima podjetje X največ značilnosti tržne kulture, ki je nastala zaradi razvoja znanosti, ki so razvile nove, bolj učinkovite tehnologije, kot posledica povečanja produktivnosti človekovega dela, množične proizvodnje, družbe izobilja, povečanja konkurenčnosti na trgu (Kavčič 2011, 73). Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja strojev in naprav, ki so namenjeni avtomatizaciji proizvodnih sistemov. Se pravi gre za razvijanje bolj učinkovite tehnologije. Podjetje X si želi ustvariti konkurenčno prednost na trgu, zato daje velik poudarek odnosom z dobavitelji in kupci. Ena izmed vrednot podjetja je tudi dobičkonosnost, zato si v podjetju želijo rasti tudi v prihodnosti. Že zdaj pa rast dosegajo z visoko produktivnostjo, zniževanjem stroškov in proizvodnjo, prilagojeno tržnim potrebam. V preteklosti bi podjetje X lahko delno umestila tudi v klansko kulturo – kot že zapisano, zaradi solastništva zaposlenih.

## 9 INOVATIVNOST PODJETJA X

Podjetje X se močno zaveda pomena inovativnosti. In ne samo zdaj, ampak že skozi celo zgodovino delovanja podjetja. Glede na dejavnost podjetja – proizvodnja strojev in naprav, ki so namenjeni avtomatizaciji proizvodnih sistemov – brez inovativnosti namreč ne gre. To poudarjajo tudi v Poslovniku kakovosti, kjer je zapisano:

»Izvajamo nenehne izboljšave proizvodov in procesov ter pri tem uporabljamo najnovejše prijeme in učinkovita orodja« (Poslovník kakovosti QM-01, 3).

»Spodbujamo inovativnost vsakega posameznika v družbi in vedno prisluhujemo problemom naših kupcev« (Poslovník kakovosti QM-01, 3).

»S skupinskim delom gradimo na sinergiji in multidisciplinarnih znanjih« (Poslovník kakovosti QM-01, 3).

»Ključna usmeritev vseh zaposlenih v podjetju je osvajanje novih znanj, zato z intenzivnim usposabljanjem in vključevanjem zunanjih strokovnjakov zagotavljamo visoko pripravljenost pri izvajanju najzahtevnejših projektov« (Poslovník kakovosti QM-01, 3).

Nekdanji zaposleni, ki je bil nekaj let tudi direktor, je povedal, da je zanj inovativnost zelo širok pojem, saj je inovativnost že samo ideja o neki spremembi delovnega procesa ali pa nek popolnoma nov izdelek ali celo patent. Poudaril je, da so bili v podjetju odvisni od inovativnosti vsakega posameznika, zato so vsako novo idejo obravnavali kot del delovnega procesa. Zanj je bila inovativnost način dela podjetja X, kjer je bil vsak projekt inovativen, unikatni, saj so delali in še delajo specialne naprave. Vsaka nova ideja, izboljšava, tudi samo koristen predlog, so pomagali k uspehu, za katerega so morali aktivno sodelovati vsi, od vodje projekta, projektanta, odgovornega za izdelavo strojnih delov in tudi vsak v delavnici. Velik pomen so dajali stalnemu izobraževanju vseh zaposlenih, zato so nosilce projektov pošiljali na razna tehnična izobraževanja, ki so potem znanje prenesli na vse ostale, vključene v delovni proces. Za posebne dosežke so bili zaposleni tudi nagrajeni, vseeno je podjetje delalo na tem, da so poskušali nagrajevati ves kolektiv, npr. s 13. plačo, če se je le dalo. V intervjuju je nekdanji zaposleni tudi povedal, da je bil kot tehnični direktor in kasneje direktor s svojim tehničnim znanjem vzor zaposlenim pri inovativnosti in jih je s tem tudi spodbujal, da so bili boljši na tem področju (Nekdanji zaposleni podjetja X, 2017).

Podobno mi je inovativnost podjetja X predstavil tudi aktualni direktor, vendar je vseeno nekaj točk, ki se razlikujejo od predstave prejšnjega direktorja. Za sedanjega direktorja spodbujanje k inovativnosti bolj pomeni spodbujanje k učljivosti, poudarjanje novega znanja, zato je zanj v prvi vrsti inovativnost izboljšava že obstoječega produkta. V tem pogledu produkti podjetja X niso inovacije, saj jih nikoli ne izboljšujejo, ker gre za enkratna naročila (Direktor podjetja X, 2017). To sicer ni v skladu z navedenim stavkom iz Poslovnika kakovosti podjetja X, ki pravi: *»Izvajamo nenehne izboljšave proizvodov in procesov ter pri tem uporabljamo najnovejše prijeme in učinkovita orodja«* (Poslovník kakovosti QM-01, 3). Si pa direktor poleg tehničnih inovacij pod inovativnostjo predstavlja tudi vse druge izboljšave v podjetju, npr. organizacijske, postopke dela. Teh je bilo kar nekaj, ko je prišel v podjetje. Pravi, da očitno delujejo, saj se nihče ne pritožuje oziroma ne predlaga drugih rešitev. Zaposleni so tudi predlagali nekaj izboljšav pri postopkih dela, ki jih zdaj uspešno uporabljajo. Niso pa bili za to nagrajeni. Za direktorja je sicer podjetje bolj učljivo kot pa inovativno. Tako tudi govori o spodbujanju zaposlenih k učljivosti, in sicer z raznimi izobraževanji. Zaposleni sami izrazijo željo o izpopolnjevanju, v povprečju jih 95 % uresničuje, kar pomeni okoli deset izobraževanj na leto (Direktor podjetja X, 2017).

## 9.1 Povezava organizacijske kulture in inovativnosti v podjetju X

V teoretičnem delu sem po Ahmedu (1998) opisala norme, ki spodbujajo inovativnost v podjetju. Nekaj teh norm je prisotnih v podjetju X, nekatere pa niso. Tako v podjetju X najdemo norme, kot so verovanje v izzive in akcijo, dinamičnost in orientiranost na prihodnost, orientiranost na trg in stranke, zaupanje in odprtost debat, interakcija med različnimi funkcijami in svoboda, predanost in vključenost vodje. V podjetju X pa ni drugih norm oziroma so prisotne v manjši meri. Svoboda in tveganje sta delno prisotna, vendar podjetje X vedno dela na nekaterih projektih, ki zagotavljajo delo. Poleg teh projektov pa sprejema tudi takšne, ki za podjetje pomenijo večje tveganje, vendar posledično lahko pomenijo tudi večji uspeh. Zelo malo so v podjetju še prisotne zgodbe, kar je posledica, da je v podjetju od samega začetka samo še šest zaposlenih. Novi zaposleni dobijo informacije o zgodovini podjetja, vendar se te zgodbe potem ne ponavljajo več. Podjetje X nima urejenega sistema nagrad in priznanj, čeprav so v preteklosti zaposleni s svojo kreativnostjo in inovativnost pripomogli k izboljševanju delovnega procesa. Direktor prav tako ne podpira, da imajo zaposleni med delom čas, da raziskujejo na svojih najljubših projektih, saj naj bi to bolj sodilo v iskanje raznih rešitev



programske opreme. Identifikacija z organizacijo pa je bila bolj prisotna v preteklosti, ko so bili zaposleni tudi lastniki podjetja.

Za Hoogana in Coota (2014) sta glavni vrednoti organizacijske kulture, ki podpira inovativnost, odprta komunikacija in sodelovanje zaposlenih. Obe sta prisotni v podjetju X. Odprto komunikacijo omogoča organizacijska struktura, saj so si vsi zaposleni enakovredni, vodi pa jih direktor. Brez sodelovanja med zaposlenimi pa podjetje ne bi moglo delovati, saj za uspešno dokončan projekt potrebujejo kombinacijo različnih znanj, ki jih imajo različni zaposleni.

Martin in Terblanche (2003) opisujeta pet determinant<sup>36</sup> organizacijske kulture, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih. Direktor opiše strategijo podjetja v smislu, da z inovativnim pristopom ugodijo željam kupcev, kar pa dosežejo z znanjem in delom vsakega zaposlenega (Direktor podjetja X, 2017). Tudi organizacijska struktura podjetja X je naklonjena inovativnosti, saj so razen direktorja vsi oddelki na isti ravni in so vsi zaposleni med seboj enakovredni pri doseganju glavnega cilja podjetja – dobro opravljenega dela. Podporni mehanizmi so deloma prisotni, deloma pa ne. Zaposleni imajo vire in informacijsko tehnologijo za lažje opravljanje dela, udeležujejo se tudi zelenih dodatnih izobraževanj, podjetje pa nima razvitega sistema nagrajevanj in priznanj<sup>37</sup>. Vedenje, ki spodbuja inovativnost, se najbolj kaže pri odnosu do napak. Direktor podjetja X sprejema napake, ki nastanejo v začetni fazi določenega projekta, vendar pa mora biti delo narejeno brez zamudnih rokov, napak in brez izgovorov. Torej se zaveda, da se zaposleni na napakah učijo, vendar zaradi teh napak ne smejo trpeti naročila strank. Kot sem že omenila, je v podjetju prisotna tudi zadnja determinanta – odprta komunikacija.

Poleg naštetih vplivov bi omenila še vlogo direktorja pri ustvarjanju organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost. Kot sem ugotovila v teoretičnem delu (Schein 2010, Mesner Andošek 1995a, Daft, Marcic 2015), je vloga ustanovitelja in voditelja pri oblikovanju organizacijske kulture zelo pomembna. Organizacijsko kulturo, naklonjeno inovativnosti, so razvili že ustanovitelji podjetja X. Se pa sedanji direktor bolj zaveda samega pomena organizacijske kulture in ji vseeno daje večji pomen. Trudi se, da bi določene šibke točke še izboljšali. Ker gre

---

<sup>36</sup> Strategija, struktura, podporni mehanizmi, vedenja, ki spodbujajo inovativnost, in komunikacija (Martins, Terblanche 2003).

<sup>37</sup> Nekdanji direktor je sicer povedal, da so zaposleni dobili denarno nagrado za posebne dosežke, prav tako pa se je podjetje trudilo, da so nagrajevali vse zaposlene, npr. s 13. plačo, če se je le dalo. Sedanji direktor je povedal, da je kar nekaj zaposlenih predlagalo inovativne spremembe v sami organizaciji dela, ki jih zdaj tudi uporabljajo, vendar za te rešitve niso bili nagrajeni.

za majhno podjetje, ima direktor kot menedžment veliko vlogo pri spodbujanju inovativnosti. Poleg vseh že naštetih značilnosti bi nekdanjega in sedanjega direktorja izpostavila kot vzor zaposlenim pri inovativnosti. Oba sta omenjala poudarek na nenehnem pridobivanju novega znanja, poleg pri zaposlenih tudi pri njunem izobraževanju. Nekdanji direktor, sicer inženir strojništva, je hodil na razne sejme, se učil nemško, zaključil šolo menedžmenta in vsak dan svoje znanje izpopolnjeval s strokovno literaturo. Prav tako sedanji direktor obiskuje razne forume, poleg študija na Fakulteti za elektrotehniko pa je obiskoval tudi magisterij menedžmenta na Ekonomski fakulteti. Vse to znanje mu omogoča, da zaposlenim lahko svetuje pri razvoju novih produktov (Direktor podjetja X in Nekdanji zaposleni podjetja X, 2017).

## 10 UGOTOVITVE IN SKLEP

Ob pisanju magistrske naloge sem spoznala, da sta organizacijska kultura in inovativnost organizacije dve področji, katerih pomembnosti se vodstvo organizacije vedno bolj zaveda. In ne samo to, menedžment se vedno bolj izobražuje o teh temah. Za sam uspeh organizacije niso več pomembna samo materialna sredstva, ampak predvsem vsi zaposleni in njihovo znanje, na podlagi katerega nastanejo kreativne ideje, ki lahko vodijo k inovativnosti, ta pa k odločilni prednosti organizacije na trgu. Velik vpliv na to, ali bo organizacija inovativna ali ne, pa ima organizacijska kultura, saj ta z vsemi svojimi sestavinami oblikuje delovno okolje, v katerem bodo zaposleni začutili pripadnost ali pa odpor do dela v organizaciji. Glavne ugotovitve magistrske naloge so zbrane v odgovorih na raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako organizacijska kultura vpliva na oblikovanje notranjega okolja organizacije, v katerem bi posamezniki v največji meri lahko razvijali svojo inovativnost in s tem inovativnost organizacije, s katero bi ta dosegala najboljše delovanje v nestabilnem okolju in držala stik s konkurenti?

Organizacijska kultura močno vpliva na oblikovanje notranjega okolja organizacije, ki bi bilo spodbudno za inovativnost zaposlenih. Po pregledu literature sem ugotovila, da se tega še posebno zavedajo organizacije od 80. let naprej, ko so presenetljivo postala uspešna japonska podjetja. Tako za uspešnost organizacije niso dovolj samo materialna sredstva. Kot pravi Christensen, da tudi če imata dve organizaciji popolnoma enaka sredstva, to ne pomeni, da bi lahko obe iz teh sredstev naredili nekaj uspešnega. Zmožnost organizacije spremeniti vložek v dobrine in storitve večjih vrednosti namreč izvira iz procesov in vrednot organizacije, torej tudi iz same organizacijske kulture (Christensen 2000, 162–166). Lastnosti virov in sestavin organizacijske kulture določajo, ali se bo le ta oblikovala na način, da bo v organizaciji spodbujala inovativnost. Ti elementi, kot so skupne vrednote, verovanja, pričakovano obnašanje, vplivajo na inovativnost in tudi kreativnost na dva načina. Prvi je skozi socializacijske procese v organizaciji, preko katerih se posameznik nauči, kakšno obnašanje je v organizaciji sprejeto in kako naj bi funkcionirale aktivnosti. Tako spozna, ali sta kreativnost in inovativnost želeni normi v sami organizaciji. Drugi način pa predstavlja, ko osnovne vrednote, verovanja postanejo sprejeti preko vzorcev obnašanja in aktivnosti, ki se kažejo v

strukturi, pravilih, praksah, menedžerskih praksah in procesih organizacije (Martins in Terblanche 2003, 68).

Organizacijska kultura v podjetju X spodbudno vpliva na inovativnost podjetja, kar vidimo že v sami strukturi podjetja, načinu dela, vrednotah, normah. Tako okolje so ustvarili že ustanovitelji, kasneje pa so ga vzdrževali. Danes sicer vpliv ustanoviteljev ni več močno prisoten v podjetju, vendar enake oziroma podobne vrednote in norme ohranja aktualni direktor, ki še posebno poudarja pomen organizacijske kulture. Direktor med glavne vrednote podjetja uvršča fleksibilnost, inovativnost, strokovnost in kolegialnost. Poleg tega pa seveda zaposlene in kupce. Na podlagi teh vrednot se oblikuje pozitivno okolje za zaposlene, v katerem lahko v največji meri razvijejo svoje sposobnosti.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšno vlogo pri ustvarjanju inovativnosti prijazne organizacijske kulture ima pogled ustanovitelja in vodje organizacije oziroma menedžmenta na inovativnost?

Pogled ustanovitelja in vodje organizacije oziroma menedžmenta na inovativnost ima močen vpliv na ustvarjanje inovativnosti prijazne organizacijske kulture. Dana Mesner Andošek pravi, da je vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture večja od ostalih članov v organizaciji, saj mu njegova pozicija moči omogoča, da vpliva na sisteme nagrajevanja, sankcioniranje ravnanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi ostali (Mesner Andošek 1995a, 85). Kot so ugotovili Dyer in drugi, se ustanoviteljeva prepričanja odražajo v prepričanju organizacije. Ko so spraševali inovativne ustanovitelje, kako so zgradili inovativno organizacijo, jih je večina odgovorila, da so okrog sebe zgradili ekipo ljudi, ki razmišljajo podobno kot oni, torej so inovativni (Dyer in drugi 2011, 167–169). Mihalič (2007, 90) poudarja, da vodje spodbujajo vse zaposlene k inovativnosti in da so v sistem podajanja predlogov, idej in zamisli za izboljšave vključeni vsi zaposleni, ne glede na delovno mesto ali nivo dela. Ob uspehu je inovativnost izpostavljena in tudi primerno nagrajena, denarno in nedenarno. Na vodilnih in vodstvenih funkcijah so tisti posamezniki, ki so med drugim tudi odprti za spremembe in novosti. Menedžment v inovativnih organizacijah predstavlja finančno in čustveno podporo inovativnosti, zagotavlja izvedbo inovacij, podporo vseh nivojev organizacije in uvede sisteme, skozi katere gre vsaka inovacija pred uspešno implementacijo (Ahmed 1998, 39). Vodja inovativne organizacije pa je tudi sam inovator, zato zanj veljajo tudi lastnosti inovatorjev. Dyer in drugi opisujejo pet lastnosti, ki ločijo inovatorje od drugih. To so povezovanje, spraševanje, opazovanje, mreženje in eksperimentiranje (Dyer in drugi 2011, 41–

45). Tudi Schein pravi, da voditeljeva nagnjenja predstavljajo osnovo za analizo organizacijske kulture. Predvsem je vloga vodje zelo velika na začetku formiranja kulture (Mesner Andolšek 1995a, 84).

V podjetju X se že od samega začetka zavedajo pomembnosti inovativnosti za sam uspeh podjetja, saj deluje v taki panogi, kjer brez inovativnosti ne bi preživel. Tako je že sama ustanovitev podjetja X zahtevala organizacijsko kulturo, ki je ustvarila ugodno okolje za vse zaposlene, ki so tako lahko kreativno razvijali svoje ideje in s tem produkte za zadovoljstvo kupcev. Podjetje je ustanovilo štirinajst enakovrednih ustanoviteljev, ki so bili tudi enakovredni lastniki in so skupaj razvili vrednote, na katerih podjetje deluje še danes. Poleg zadovoljstva kupcev in zaposlenih so to še fleksibilnost, inovativnost, strokovnost in kolegialnost.

Prav tako kot nekdanji direktor si tudi aktualni prizadeva za ohranjanje teh vrednot. Poleg tega pa sta oba direktorja s svojim znanjem tudi zgled za zaposlene, saj sta oba omenjala pomembnost njenega nenehnega izobraževanja. Nekdanji direktor, sicer inženir strojništva, je hodil na razne sejme, se učil nemško, naredil šolo menedžmenta in vsak dan svoje znanje izpopolnjeval s strokovno literaturo. Prav tako sedanji direktor obiskuje razne forume, poleg študija na Fakulteti za elektrotehniko pa je obiskoval tudi magisterij o menedžmentu na Ekonomski fakulteti.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna organizacijska kultura spodbuja kreativnost in inovativnost zaposlenih?

Mihalič (2007, 28) pravi, da nova organizacijska kultura spodbuja vsesplošno odličnost organizacije, kot tudi vsakega posameznika v njej. Glavne značilnosti te kulture so, da krepí rast, razvoj in splošen napredek poslovnega sistema, spodbuja k stalnemu izboljševanju sistema, procesov in postopkov, podpira demokratičen način komuniciranja, spodbuja inovativnost zaposlenih. Ta nova oblika organizacijske kulture v splošnem najbolj ustreza in ima pozitivne učinke v vseh poslovnih sistemih. Tako so značilnosti organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost in kreativnost zunanje okolje, ki predstavlja nenehno tekmovanje, saj spodbuja nenehno spreminjanje produktov, tehnologij in procesov; inovacijska strategija kot reakcija na kritične dogodke znotraj in zunaj organizacije; vrednote in prepričanja menedžerjev predstavljajo predvsem prosto izmenjavo informacij, spraševanje, podpora spremembam; organizacijska struktura je fleksibilna z manj nivojev hierarhije, decentralizirana, prevladuje skupno odločanje, malo do zmerno se uporablja formalna pravila, široko definirane delovne

naloge; tehnologija, ki podpira kreativne in inovativne procese (Martins in Terblanche 2003, 68).

Tudi organizacijska kultura v podjetju X spodbuja kreativnost in inovativnost zaposlenih, a bi na tem področju lahko naredila še več. Kreativnost in inovativnost spodbuja s samo organizacijsko strukturo, s timskim vzdušjem, z omogočanjem dodatnega izobraževanja zaposlenim. Manjka pa jim sistem nagrad za zaposlene za posebne inovativne dosežke. Torej če kdo od zaposlenih predlaga inovativno rešitev za izboljšanje proizvodnje, boljše organiziranje dela ali najde boljši in ugodnejši material za delo, bi moral biti ustrezno nagrajen.

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšne vrednote in norme in na kakšen način mora v organizaciji vzpostaviti menedžment oziroma voditelj podjetja, da jih bodo prevzeli zaposleni, s tem razvili pripadnost podjetju in delali v pozitivnem, spodbudnem okolju, tudi za razvoj inovacij?

Glavne vrednote in norme, ki promovirajo inovativnost v organizaciji, so verovanje v izzive in akcijo, svoboda in tveganje, dinamičnost in orientiranost na prihodnost, orientiranost na trg in stranke, zaupanje in odprtost debat, interakcija med različnimi funkcijami in svoboda, miti in zgodbe, predanost in vključenost vodij, nagrade in priznanja, čas in učenje za inovacije, identifikacija z organizacijo ter avtonomna in fleksibilna kultura (Ahmed 1998, 36–38). Tako med temi normami lahko najdemo glavne attribute inovativnega delovanja, kot so svoboda do eksperimentiranja, sprejemanje napak brez kaznovanja, diskusija o »neumnih« idejah, pozitivna naravnost na spremembe, dobri medsebojni odnosi z zunanjim okoljem (dobavitelji, stranke idr.), odprta komunikacija, sprejemanje kritike, pričakovanje in sprejemanje konfliktov, skupinsko delo, fleksibilnost, občutek ponosa in pripadnost organizaciji, skupna vizija v skupno smer, hitro in fleksibilno odločanje z minimalno birokracijo (Ahmed 1998, 36–38).

V podjetju X sta glavni vrednoti zadovoljstvo kupcev in zaposlenih, poleg tega pa še fleksibilnost, inovativnost, strokovnost in kolegialnost. Glavna norma je opravljeno delo brez zamudnih rokov in napak. Vse to omogoča zaposlenim prijetno in spodbudno okolje, kar pomeni, da lahko dobro opravljajo svoje delo in s tem podjetje lahko dosega zastavljene cilje.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali organizacijska kultura v podjetju X spodbuja inovativnost zaposlenih? Kakšno vlogo ima pri tem menedžment podjetja?

Organizacijska kultura v podjetju X spodbuja inovativnost zaposlenih predvsem prek organizacijske strukture, organizacije dela in seveda preko menedžmenta. Trenutno je v podjetju 45 zaposlenih, kar omogoča, da se vsi med seboj poznajo, sodelujejo na skupnih projektih, delijo svoje znanje in razvijajo kolegialne odnose. Vse to pripomore k dobremu vzdušju v samem podjetju, kar za delavce pomeni spodbudno okolje za razvoj novih idej.

Menedžment ima že od samega začetka delovanja podjetja pomembno vlogo pri ustvarjanju organizacijske kulture. Čeprav zgodbe o ustanoviteljih v podjetju niso močno prisotne, se še danes vidi njihov vpliv, ki se kaže v tem, da podjetje v prvi vrsti dela na zadovoljstvu kupcev in zaposlenih. Aktualni direktor se še posebno zaveda pomembnosti organizacijske kulture in tudi klime za uspešnost podjetja, zato sta to dve področji, s katerimi se dnevno ukvarja.

Torej ugotavljam, da je organizacijska kultura v podjetju X spodbudna za inovativnost in v tej fazi rasti podjetja zadostuje sistem delovanja, ki je v podjetju trenutno prisoten – razen direktorja, poslovne sekretarke in računovodkinje so v podjetju zaposleni s tehničnimi znanji. Podjetje je majhno, tako da zaposleni med seboj lahko neformalno širijo svoja znanja, direktor pa zaenkrat še lahko sam sprejema in uresničuje želje zaposlenih o dodatnem izobraževanju. Problem vidim v rasti podjetja. To je v zadnjih letih zraslo iz dobrih dvajset zaposlenih na petinštirideset, ima pa v načrtu, da se bo še razširilo. Večje ko bo, težje bo brez formalnosti ohranjati organizacijsko kulturo, še težje pa kontrolirati znanje ter pridobivati novo znanje zaposlenih in s tem podlago za inovativnost. Iz tega razloga bi podjetju X predlagala, da zaposli osebo, ki se bo ukvarjala izključno s kadrovanjem – pridobivanjem novih zaposlenih, z njihovimi kariernimi načrti in dodatnimi izobraževanji idr. Torej osebo, ki se bo ukvarjala z zaposlenimi in njihovim znanjem, ki so osnova za inovativnost podjetja. Poleg tega pa bi direktorju pomagala pri ohranjanju trenutne organizacijske kulture – tudi, ko bi se širilo.

Kot pravi Devetak, k pospeševalnim dejavnikom inovativnosti spada tudi večje sodelovanje podjetij z univerzami, znanstveno-raziskovalnimi organizacijami, inštituti za mednarodno sodelovanje itd. (Devetak 1999, 174). Zato bi podjetju X svetovala, da več stori tudi na tem področju. Tako bi oseba, ki bi skrbela za kader in znanje podjetja, potencialne zaposlene iskala tudi preko različnih projektov in sodelovanj z drugimi organizacijami. Skrbela bi za formalni popis znanja zaposlenih, na podlagi katerega bi lahko lažje organizirali interna izobraževanja, ker bi točno vedeli, kateri zaposleni ima pomembno znanje za deljenje z ostalimi zaposlenimi.

Za ohranjanje organizacijske kulture bi najprej ta oseba popisala zgodovino podjetja s ključnimi dogodki in jih zbrala v dokumentu, ki bi bil na voljo vsem zaposlenim, predvsem pa novim. Že danes jih je samo še šest, ki so v podjetju že od začetka, kar pomeni, da bo podjetje s časom izgubilo ves stik z ustanovitvijo. Ker sta organizacijska kultura in klima med seboj povezana pojma, bi svetovala tudi vsakoletno merjenje zadovoljstva zaposlenih prek anonimih anket, kar bi bil najboljši pokazatelj organizacijske klime. V primeru, da bi ugotovili, da je v podjetju kar naenkrat prisotno nezadovoljstvo, bi tako lahko vodstvo hitro reagiralo in poskrbelo za spremembo. Vsekakor pa bi ta oseba v sodelovanju z direktorjem in vsemi zaposlenimi razvila sistem nagrad, ki bi v takem podjetju moral biti prisoten.

Vse ugotovitve seveda predstavljajo koristne nasvete organizacijam za razvijanje organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost. Teh organizacij, ki razvijajo tako organizacijsko kulturo, je vedno več. Bi pa za konec poudarila, da organizacije lahko največ napredujejo, kot pravi Ahmed (1998), če bodo začele sprejemati napake kot nekaj pozitivnega. To pomeni, da zaposleni pri svoji kreativnosti in inovativnosti nimajo meja, saj vedo, da tudi če naredijo nekaj neuspešnega, za to ne bodo kaznovani, ampak se bodo iz propadlega projekta raje nekaj naučili. S takim mišljenjem zaposleni sprejmejo več tveganja pri razvijanju svojih idej. Seveda tudi pri tem obstaja meja, kakšno tveganje je za organizacijo sprejemljivo in kakšno lahko pomeni propad.



## 11 LITERATURA

1. Ahmed, Pervaiz K. 1998. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management* 1 (1): 30–43.
2. Andriopoulos, Constantine in Patrick Dawson. 2009. *Managing Change, Creativity & Innovation*. London: SAGE Publications.
3. Brettel, Malte, Christoph Chomik in Tessa Christina Flatten. 2015. How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management* 53: 868–885.
4. Cameron, Kim S. In Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Christensen, Clayton M. 2000. *The Innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business Review Press.
6. Christensen, Clayton M. in Michael E. Raynor. 2003. *The Innovator's solution*. Boston: Harvard Business Review Press.
7. Conner, L. Marcia in James G. Clawson, ur. 2004. *Creating a Learning Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
8. Daft, Richard L. 2010. *Organization Theory and Design*. Tenth edition. South-Western, Cengage Learning.
9. Daft, Richard. L. in Dorothy Marcic. 2015. *Understanding Management*, 10th Edition. Cengage Learning.
10. de Jong, Jeroen P. J. in Deanne N. Den Hartog. 2007. How leaders influence employee's innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10 (1): 41–64.
11. Devetak, Gabrijel. 1995. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
12. --- 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za menedžment.
13. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeca se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
14. Direktor podjetja X. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 26. maj.
15. *Dnevnik*. 2015. Polovica podjetij je neinovativnih (6. julij).

16. Driskill, Gerald W. in Angela Laird Brenton. 2005. *Organizational Culture in Action*. California: Sage Publications.
17. Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business.
18. --- 1995. *Managing in a time of great change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
19. --- 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
20. --- 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
21. Državni zbor Republike Slovenije. 2006. *Zakon o gospodarskih družbah*, 4. april.
22. --- 2007. *Zakon o podpornem okolju za podjetništvo*, 23. oktober.
23. --- 2011. *Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020*, 24. maj.
24. Dyer, Jeff, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen. 2011. *The Innovator's DNA*. Boston: Harvard Business Review Press.
25. Earls, Mark. 2002. *Welcome to Creative Age*. West Sussex: John Wiley & Sons, LTD.
26. Efrat, Kalamit. 2014. The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation* 34: 12–20.
27. Evropski parlament: *Inovacijska politika*. Dostopno prek: [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.9.7.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.7.html) (8. maj 2017).
28. European Commission. 1995. *Green Paper on Innovation*. Dostopno prek: [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf) (8. maj 2017).
29. Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
30. Gill, Roger. 2011. *Theory and practice of leadership. Second edition*. London: Sage Publications Ltd.
31. Gomezelj Omerzel, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
32. Gospodarska zbornica Slovenije. *Slovenija 5.0*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slovenija\\_5.0/](http://www.gzs.si/slovenija_5.0/) (8. maj 2017).
33. Handy, Charles B. 1976. *Understanding Organizations*. Velika Britanija: Penguin Books Ltd.
34. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 1995. *Sociologija. Teme in pogledi*. Četrta izdaja. DZS.
35. Hatch, Mary Jo in Ann L. Cunliffe. 2006. *Organization Theory. Second edition*. New York: Oxford University Press Inc.

36. Hogan, Suellen J. in Leonard V. Coote. 2014. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research* 67: 1609–1621.
37. Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
38. Hofstede, Geert in Gert Jan Hofstede. 2005. *Culture and Organizations. Software of the Mind*. USA: McGraw-Hill.
39. Hofstede Gert Jan, Paul B. Pedersen in Geert Hofstede. 2006. *Komuniciranje. Raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano.
40. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Ivanko, Štefan. 2008. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
42. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
43. --- 2011. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
44. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Priročnik za mala in velika podjetja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
46. Kozjan, Mitja in Doris Gomezelj Omerzel. 2012. *Znanje v podjetju kot kritični dejavnik vrednosti blagovne znamke*. Koper: Fakulteta za management Koper.
47. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66–110. Ljubljana: Založba Sophia.
48. Krause, Donald G. *Zgled vodje*. Ljubljana: Založba Taxus.
49. Kouzes, M. James in Barry Z. Posner. 2007. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
50. *Letno poročilo podjetja X za leto 2016*.
51. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
52. Lipičnik, Bogdan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
54. Martins, E. C. in F. Terblanche. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64–74.

55. McCraw, Thomas K. 2007. *Prophet of Innovation*. Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
56. Merrill, Peter. 2008. *Innovation Generation*. Creating an Innovation Process and Innovative Culture. Milwaukee: American Society for Quality.
57. Mesner Andošek, Dana. 1995a. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. --- 1995b. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management Koper.
60. Morden, Tony. 2004. *Principles of Management*. Second edition. Hampshire: Ashgate.
61. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Možina, Stane. 2002. *Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
63. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
64. --- 2007. *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
65. Nekdanji zaposleni podjetja X. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 24. maj.
66. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
67. Podjetje X. *Poslovník kakovosti QM-01*. 6. izdaja.
68. Poole, Marshall Scott in Andrew H. Van de Ven, ur. 2004. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
69. Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV založba.
70. Satsomboan, Wichuwan in Oranuch Pruetipibultham. 2014. Creating an organizational culture of innovation: case studies of Japanese multinational companies in Thailand. *Human Resources Development International* 17 (1): 110–120.
71. Schein, Edgar H. 2010. *Organization culture and leadership*. Fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
72. Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2004. *Core concepts of Organizational Behavior*. ZDA: Wiley.

73. Schumpeter, Joseph A. 1939. *Business Cycles, volume 1*. New York in London: McGraw-Hill Book Company, Inc.
74. *Spletna stran podjetja X*.
75. Turro, Andreu, David Urbano in Marta Peris-Ortiz. 2014. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting & Social Change* 88: 360–369.
76. Zheng, Wei, Baiyin Yang in Gary N. McLean. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research* 63: 763–771.
77. Zver, Milan in Tjaša Živko. 2004. Kulturna umestitev Slovencev v Evropi: aplikacija Hofstedejevega modela. *Družboslovne razprave* XX 45: 59–77.

## **PRILOGE**

Priloga A: Polstrukturirani intervju z nekdanjim direktorjem (nekdanji zaposleni) podjetja X  
(Kranj, 24. maj)

### 1. Opišite začetke podjetja.

Podjetje je nastalo leta 1991, ko se nas je združilo 14 delavcev dela večjega podjetja. V začetku smo imeli samo znanje, vse ostalo pa smo morali kupiti. Tako smo najprej odkupili ime podjetja, nato vsa osnovna sredstva in pa prostore, da smo lahko sploh začeli z delom. Moj prvi korak je bil pridobiti naročnike doma in v tujini, kar pa je bila zelo težka naloga, ker je bil to čas krize, naša dejavnost pa je bila za naročnike investicija in v tistem času podjetja v glavnem niso investirala.

### 2. Koliko je bilo zaposlenih?

Na začetku nas je bilo 14. Vsi smo bili tudi deležniki in zaradi tega je bil način dela v podjetju drugačen. Vsi smo vedeli, da samo s skupnim delom lahko obstanemo. Vsak je vedel, da so naši izdelki v bistvu inovacije ali vsaj izboljšave delovnega procesa za naročnika. Tako smo morali skupaj narediti izdelek, ki je bil na področju specialnih strojev inovativen.

### 3. S čim ste se ukvarjali?

Dejavnost je bila enaka, kot je še danes. Se pravi proizvodnja strojev in naprav za avtomatizacijo procesov. Ker smo bili majhno podjetje, smo bili lahko konkurenčni ostalim samo s popolnim inovativnim izdelkom. To pa smo lahko dosegli le s popolno komunikacijo na vseh nivojih.

### 4. Kakšna je bila vaša vloga?

Ker nas je bilo malo, sem v začetku opravljal delo tehničnega direktorja in delo komercialista saj sem bil pravzaprav prvi, ki je naročnika našel in se dogovarjal o tehnični plati pogodbe. Zadnja leta mojega službovanja sem bil direktor, seveda pa sem deloval tudi kot tehnični svetovalec, saj so pri nadgradnji naših izdelkov zelo pomembne izkušnje in poznavanje tehnologij.

### 5. Kakšna je bila organizacijska struktura?

Glede na to, da smo bili malo podjetje, ki se je ukvarjalo z inovativnimi izdelki, kjer je neposredna komunikacija zelo pomembna, smo imeli skoraj enonivojsko organizacijsko strukturo. Seveda pa smo zaradi vseh normativov, v katerih je naša organizacija delovala, imeli klasično organizacijo: direktor in pet oddelkov (projektiva, montaža, obdelovalnica, komerciala in računovodstvo). Taka organizacija se je ohranila še do danes.

6. Ali je z razvojem tehnologije podjetje spreminjalo svojo ponudbo?

Seveda, saj smo lahko samo s takojšno reakcijo na nove tehnologije sledili trendom.

7. Kdaj je podjetje doživelo največjo rast?

Najboljši časi do bili tam nekje od leta 2000 do 2007. Kriza leta 2008 pa je zelo prizadela naše podjetje, saj kot sem že omenil, so naši izdelki pravzaprav investicije za naše naročnike, te pa so bile takrat pravzaprav ustavljene.

8. Kako je rastle število zaposlenih?

Kot sem že omenil, nas je leta 1990 začelo 14, ob mojem odhodu pa nas je bilo 25.

9. Se je organizacijska struktura kaj spreminjala?

V bistvu se struktura ni spremenila, saj je v tistem času zadoščala za kakovostno izpeljavo naših projektov.

10. Katera delovna mesta ste opravljali v podjetju?

V začetku sem bil pravzaprav prisoten na vseh področjih, saj je bila postavitev takega podjetja za nas nova in bi lahko rekel tudi inovativna v okolju. Uradno pa sem deloval v komerciali, bil tehnični direktor in na koncu direktor.

11. Ste hodili na kakšna dodatna izobraževanja?

Formalno sem hodil v šolo podjetništva, naredil izobraževanje za ISO, obiskoval sem tudi tečaj nemščine, ker je bilo kar nekaj naših kupcev nemško govorečih. Sicer pa se mi zdi, da sem se izobraževal vsak dan s prebiranjem literature. Veliko sem obiskoval tudi različne sejme, na kateri sem dobil ideje za naše projekte, pa tudi z novimi naročniki sem tako vzpostavil stik.

12. Kaj ste pa sicer po poklicu?

Po izobrazbi sem univerzitetni diplomirani inženir strojništva.

13. Čemu ste dajali pri svojem delu največji pomen?

Zadovoljstvu kupcev in zaposlenih. To pa sem dosegel z veliko komunikacije, z odkritimi odnosi do zaposlenih in kupcev.

14. Ste se srečali s pojmom inovativnost v svoji karieri?

Glede na naravo našega dela je bila inovativnost naš način dela, torej bi lahko rekel, da sem se s tem srečaval vsak dan.

15. Ste se srečali s pojmom organizacijska kultura v svoji karieri?

Za pojem organizacijsko kulturo slišim prvič. Smo pa po teh principih vedno delali, samo nisem vedel, da se temu tako reče.

16. Kakšna je bila organizacijska kultura v podjetju?

Glavni poudarek je bila medsebojna komunikacija z vsemi vsak dan.

17. Se je kaj spreminjala skozi leta?

Ne, število zaposlenih je bilo obvladljivo in zato smo lahko ohranjali tak način ves čas.

18. Kakšna se vam je zdelala organizacijska klima v podjetju?

Ob ustanovitvi podjetja smo potrebovali res zelo pozitivno klimo, saj smo v začetek vložili vse svoje znanje, pa tudi na kocko smo postavili svojo eksistenco, zato je bila do nastopa krize organizacijska klima zelo pozitivna. Z nastopom krize pa se je to žal spremenilo in vesel sem, da je podjetju do danes uspelo spet postaviti tako klimo, kot je potrebna za nemoteno delovanje.

19. So imeli zaposleni, ki so bili v podjetju od začetka, drugačen odnos do podjetja, kot tisti, ki so se pridružili kasneje?

Vsekakor. Ti delavci so bili več kot delavci, kot sem že omenil, pripadnost podjetju je bila drugačna. Vsi so čutili, da je to njihovo podjetje, kjer je njihova ideja bila vedno spoštovana in, če se je le dalo, tudi realizirana. Delavci, ki pa so se zaposlili kasneje, pač take močne pripadnosti ne čutijo.

20. So imeli zaposleni kakšne bonitete (pikniki, rekreacija ...)?

Organizirali smo kar nekaj piknikov, novoletnih zabav. Imeli smo zabavo za vsakega, ki je šel v pokoj. Zaposleni so dobili kolesarske drese z logotipom podjetja. Mogoče je boniteta lahko tudi to, da je kar nekaj zaposlenih dobilo priložnost, da so se v podjetju zaposlili tudi njihovi otroci.



21. Mislite, da je ukvarjanje z organizacijsko kulturo sploh pomembno za uspeh podjetja?

Vsekakor, kar se je tudi videlo iz vsega mojega delovanja, npr. obisk vseh delavcev vsako jutro.

22. Kakšne so bile glavne vrednote in norme podjetja?

Glavna vrednota našega podjetja je bil vedno kakovosten izdelek in posledično zadovoljni kupci in naši zaposleni. Da pa smo to dosegli, smo si morali postaviti visoke norme pri pridobivanju znanja, medsebojni komunikaciji in uveljavljanju novih tehnologij, delovnih postopkov in izkoriščanju vseh potencialov naših zaposlenih.

23. Ali mislite, da so bili zaposleni zadovoljni v službi?

Po mojem so bili, vsaj v prvem obdobju. Kasneje se je svetovna kriza odražala tudi v zadovoljstvu zaposlenih, vesel pa sem, da smo jo z ustrezno komunikacijo in poznavanjem razmer prebrodili. Kot pa je v takih situacijah normalno, nas je nekaj sodelavcev zapustilo.

24. Kaj si predstavljate pod pojmom inovativnost organizacije?

Razumevanje tega pojma je lahko zelo široko, saj je inovativnost že samo ideja o neki spremembi delovnega procesa ali pa nek popolnoma nov izdelek ali celo patent. Vendar smo bili v našem podjetju odvisni od inovativnosti vsakega posameznika, zato smo vsako novo idejo obravnavali kot del delovnega procesa in smo mogoče navzven premalo poudarjali, da smo pravzaprav visokoinovativna organizacija.

25. Mislite, da je bilo podjetje inovativno?

Vsekakor. Kot sem že omenil, je bila inovativnost pravzaprav naš način dela. Vsak projekt je bil inovativen, unikatni, saj smo delali specialne naprave.

26. Ste zaposlene spodbujali k inovativnosti?

Ves čas. Veseli smo bili vsake nove ideje, izboljšave ali samo koristnega predloga. Glede na naravo dela so morali v procesu aktivno sodelovati vsi, od vodje projekta, projektanta, do odgovornega za izdelavo strojnih delov in vsak v delavnici.

27. Ste imeli razvit kakšen sistem nagrad?

Posamezniki so za posebne dosežke dobili denarno nagrado. Sicer pa smo poskušali nagradjevati vse zaposlene, če se je le dalo, npr. s 13. plačo.

28. Ste zaposlene pošiljali na dodatna izobraževanja?

Smo. Na razna tehnična izobraževanja smo pošiljali nosilce projektov, ki so bili dolžni znanje prenesti na vse ostale vključene v delovni proces.

29. Ste bili lahko vzor za zaposlene pri inovativnosti?

Mislil, da ja, saj sem bil zaradi svojega tehničnega znanja in izkušenj vedno korak pred ostalimi in jih s tem motiviral, da se preizkusijo v novih znanjih in predlagajo boljše rešitve od obstoječih.

Priloga B: Polstrukturirani intervju z direktorjem podjetja X (Kranj, 26. maj)

1. Opišite podjetje (s čim se ukvarja, število zaposlenih).

Podjetje se ukvarja s proizvodnjo strojev in naprav, ki so namenjeni avtomatizaciji proizvodnih procesov. Trenutno je v podjetju zaposlenih 45 oseb.

2. Kakšna je povprečna starost v podjetju?

Nekaj čez 40.

3. Kakšno je razmerje moški – ženske?

Od 45 zaposlenih imamo v podjetju samo 3 ženske. Vse te delajo v administraciji. Mislim, da prevladujejo moški, ker gre za tako panogo.

4. Koliko zaposlenih je v podjetju že od samega začetka?

Od začetka je v podjetju zaposlenih 6 delavcev. Podjetje je začelo s 14 zaposlenimi. Večina od teh se jih je upokojila, nekateri so zamenjali službo, 6 pa jih je še vedno v podjetju. Zaradi rasti podjetja, ki danes šteje 45 zaposlenih, je majhen delež teh, ki so prisotni od začetka.

5. Kakšna je organizacijska struktura podjetja?

Podjetje vodim jaz kot direktor. Nato pa imamo pet oddelkov: komerciala, projektiva, obdelovalnica, montaža in računovodstvo. Komerciala se deli na prodajo in nabavo, projektiva na elektro in strojno, prav tako montaža.

6. Katera je šibka točka vašega podjetja?

Mislim, da imamo premalo razpršenih kupcev. Preveč je drobnih in premalo velikih. To nas ovira, da bi še bolje poslovali.

7. Katera je največja prednost vašega podjetja?

Vsekakor fleksibilnost. Delamo na takem trgu, da brez tega ne gre.

8. Kaj predstavlja logotip podjetja?

Po pravici povedano se sploh nikoli nisem vprašal, kaj pomeni logotip. Izhaja pa iz prvih črk podjetja (I in P).

9. Kakšna sta vizija in poslanstvo podjetja?

Vizija podjetja je že enaka od samega začetka. Sam sem sicer ob prihodu naredil interni razpis, da bi zaposleni predlagali spremembe pri viziji in sloganu, saj se mi je vse zdelo preveč zakomplicirano. Žal takrat nismo uspeli nič spremeniti, zato je še danes enako.

10. Se vizija in poslanstvo podjetja skladata z dejanskim delovanjem?

Seveda. Vsekakor.

11. Kakšna je strategija podjetja?

Predvsem je naš cilj, da z inovativnim pristopom ugodimo željam kupcev. Da pa smo pri tem uspešni, rabimo znanje in delo vsakega zaposlenega. Zato se mi zdi, da naša strategija temelji na združevanju znanj vsakega zaposlenega. Poleg tega si želimo, da bi nam ta način dela omogočil rast v prihodnosti.

12. Kako je organizirano delo v vašem podjetju?

Kot sem že omenil, je podjetje razdeljeno na pet oddelkov. Ko dobimo povpraševanje, pripravimo ponudbo, če je ta pozitivna s svojim delom začnejo v konstrukciji, kupimo ustrezni material, nato sledi montaža in na koncu programer vzpostavi delovanje nove naprave. Na leto imamo približno 30 večjih projektov, v povprečju zaposleni delajo na štirih projektih naenkrat. Kdo bo kaj delal, določi vsak vodja oddelka.

13. Se zaposleni združujejo v delovne skupine?

Se združujejo. Ko dobimo določen projekt, se zaposleni združijo v skupino in izpeljejo projekt.

14. Kakšen je komunikacijski sistem? Vaš predhodnik mi je povedal, da je šel vsako jutro do vsakega zaposlenega na pogovor o poteku dela. Kar je bilo gotovo lažje, ker je bilo manj zaposlenih.

Tako je. Sam žal ne hodim do vsakega zaposlenega, sploh ne vsak dan. Lahko pa kdor koli pride do mene.

15. Ste dostopni katerem koli zaposlenim v vašem podjetju ali vaša komunikacija npr. s sodelavci v proizvodnji poteka prek drugih oseb?

Dostopen sem vsem.

16. Kako potekajo sestanki?

Z vodji oddelkov imamo sestanek enkrat na teden. Prav tako pa ima vsak oddelek enkrat na teden svoj sestanek. Na sestankih se temeljito pregleda delo in določi nadaljnje akcije.

17. Ali podpirate tudi neformalne sestanke? Npr. ob kavi.

Niti ne. Kar imam izkušenj, se ob kavi ali malici še ni rodila nobena taka ideja, da bi omembe vredno spremenila naše delo. Ob kavicah in malicah se zaposleni med seboj pogovarjajo o svojem prostem času, dopustu ... in ne o službenih zadevah.

18. Ali je v vašem podjetju predpisan kakšen dresscode?

Je zaželen, in sicer majica z logom podjetja. V večini se zaposlenih tega kar držijo, razen ene osebe. V proizvodnji pa je poleg majice tudi delovna halja.

19. Ali so si zaposleni pripravljene med seboj pomagati ali je med njimi prisotna tekmovalnost?

Vsekakor so si pripravljene pomagati. Je prisotna tekmovalnost, ampak taka, »zdrava«, zaradi katere je podjetje še boljše. Ne gre pa za nobeno metanje polen pod noge.

20. Ali mislite, da so mlajši delavci bolj fleksibilni kot starejši?

Nikakor. Sem kar malo razočaran nad mlajšimi generacijami, saj je njihovo mišljenje, da bodo oddelali osem ur in je to to, tudi če pride kdaj kaj nujnega, da bi morali podaljšati, seveda s plačanimi nadurami, grejo raje domov. Zaposleni, ki so pa v svoji karieri že marsikaj doživeli, bili tudi na zavodu, se pa dobro zavedajo, da je pomembno, da so fleksibilni. Bolj znajo ceniti službo.

21. Na kakšen način poteka odločanje v vašem podjetju? Imate vedno vi zadnjo besedo?

Generalno seveda. Sicer je pa nemogoče, da bi vsako stvar jaz potrjeval. Ponavadi se zaposleni sami odločajo, seveda pa rabijo potrditev vodje oddelka.

22. Ste v podjetju sami zadrženi za kader ali imate pomoč?

Sam in agencije. Na razgovor pa želim, da vsak potencialni kandidat pride do mene, saj zaposlene iščem na podlagi karakterja. Večino stvari se tako ali tako da naučiti.

23. Opišite delovne prostore podjetja. Bi si želeli drugačne?

V pritličju stavbe imamo proizvodnjo, v drugem nadstropju pa pisarne. V pisarnah ima vsak oddelek svoj prostor, jaz imam svojo pisarno, eno računovodstvo, eno administracija. Imamo

pa tudi sejno sobo. Vsekakor bi se želeli drugačne prostore, kar upam, da bomo v prihodnosti tudi imeli. Sploh proizvodnja mi ni všeč. Je pa narava našega dela taka, da je prav, da ima vsak oddelek svojo pisarno in da nismo vsi združeni v enem velikem bazenu.

24. Kako je potekala vaša kariera?

Z avtomatizacijo sem se ukvarjal že na začetku kariere, med faksom. Preden sem prišel v to podjetje, sem bil direktor v treh podjetjih.

25. Ste prenesli kakšne dobre prakse organiziranja dela iz prejšnjih vaših služb v to podjetje?

Seveda. Predvsem organizacijo dela s strankami, organizacijsko kulturo, spremembe pri administraciji. Mislim, da je teh sprememb kar nekaj in da so zaposleni z njimi zadovoljni. Funkcionirajo.

26. V menedžerskih priročnikih se pojavljata dva pojma vodja (leader) in šef (boss). Kako razumete razliko med njima?

Razumem. Šef je vsekakor bolj ukazovalen, vodja pa na podlagi svojih izkušenj bolj usmerja zaposlene, da sami najdejo pravo pot, kot pa da jim točno ukaže, kako in kaj morajo nekaj narediti. Vodjo vidim bolj kot svetovalca, bolj dostopnega.

27. Kakšne so vaše karierne želje v prihodnosti?

O tem sploh še nisem razmišljal. Drugo leto mi poteče drugi mandat direktorja v tem podjetju, ampak nisem še razmišljal, kaj potem. Nimam časa. Moram pa delati še 12 let, tako da se marsikaj še lahko zgodi.

28. Opišite vaš vtis o podjetju, ko ste prišli vanj.

Na razgovoru sem imel vtis, da je vse tipično »iskraško«. Sploh ne vem, kako naj to opišem. Zelo težko. Mogoče tako, vse popredalčkano, bolj kot kje drugje. Ko pa sem prišel na prvi delovni dan, sem le dobil občutek, da je tega predalčkanja manj. Bilo pa je kar nekaj zaposlenih, ki so imeli svoje prepričanje in niso bili pripravljeni nič popuščati. Pojavljale so se tudi določene govornice, za katere se je kasneje izkazalo, da so bile moteče za samo podjetje, saj ko smo jih odstranili, so se razmere izboljšale. Smo pa porabili za to veliko časa. Dve leti.

29. Kakšen vtis ste dobili o organizacijski kulturi, ko ste prišli v podjetje?

V podjetje sem prišel v letu 2010, torej v času velike gospodarske krize. Posledično je bila tudi organizacijska kultura na splošno zelo depresivna. Kot sem že omenil, so bile tudi govorice. Če odmislim to stanje, je bil občutek v podjetju dober.

30. Ste imeli občutek, da je podjetje zaposlene spodbujalo k inovativnosti?

Da. Ampak mislim, da gre bolj za spodbujanje k učljivosti, poudarjanje novega znanja kot inovativnost.

31. Kaj vam je najbolj ostalo v spominu s prvega delovnega dne v podjetju?

Direktor, ki me je pričakal pred vrati s cigareto v roki.

32. Katere so vaše tri pozitivne lastnosti kot vodja podjetja?

Odprtost. Sem odprt za vse. Vedno sem pripravljen na pogovor z vsemi. Od mene prav tako vsi lahko pričakujejo svetovanje in pomoč pri kateri koli zadevi.

33. Katere so vaše tri negativne lastnosti kot vodja podjetja?

Kaj pa vem. Zjutraj težko vstanem. Mogoče težje funkcioniram v jutranjih urah. Mogoče tudi to, da sem zelo tečen, če kaj ni narejeno. Takrat sem bolj šef kot vodja.

34. Kako poteka vaš običajen delovni dan?

Ponavadi sem v službi od osmih do štirih. Na malico ne hodim oziroma res redko. Mogoče če kdo kaj v službi praznuje in me povabi na tortico. Večino dela opravi v pisarni, hodim pa tudi do strank. V povprečju bi rekel, da mi en dan na teden, se pravi osem ur na teden, vzame teren.

35. Gotovo ste se pri svojem delu v podjetju že srečali s kakšno neprijetno situacijo. Kako ste jo rešili?

To so bile govorice, o katerih sva že govorila. Ko smo jih utišali, se je stanje v podjetju umirilo.

36. Vaše mesto direktorja obsega veliko različnih delovnih nalog. Katere so vam najljubše in katere najmanj?

Kot najljubše mi je vsekakor pregled vsega v podjetju, se pravi, ali vse deluje tako kot mora, ali so zadovoljni zaposleni, zadovoljni kupci ... Najmanj pa mi odgovarja delo za računalnikom. Priprava raznih poročil, ki jih je zares veliko. Žal gre za take zadeve, da jih moram delati sam in ne morem tega dela predati komu drugemu.

37. Ali obiskujete kakšna dodatna izobraževanja?

Seveda. To je nujno. Razni forumi za finance, avtomatizacijo, proizvodnjo.

38. Kakšna pa je sicer vaša izobrazba?

Narejeno imam Fakulteto za elektrotehniko in vse izpite na Ekonomski fakulteti, kjer sem delal magisterij iz menedžmenta. Žal je bila magistrska naloga napisana samo do polovice.

39. Se vam zdi, da vam izobraževanje o menedžmentu pomaga pri delu? Koliko pa še uporabljate znanje pridobljeno na Fakulteti za elektrotehniko?

Za delo direktorja se mi zdi nujno izobraževanje o menedžmentu. Pri svojem delu tako veliko uporabljam znanje, pridobljeno na magistrskem študiju. Sploh tukaj mislim razna predavanja tujih profesorjev. Tehnično znanje s Fakultete za elektrotehniko pa uporabljam redko, mogoče kdaj, ko komu svetujem. Je tako, da višje kot si, manj uporabljáš tehnično znanje. Gre bolj za vodenje vseh funkcij. Mi pa vsekakor pomaga, da tudi tehnično vem, kaj se dogaja v podjetju.

40. Kaj si predstavljate pod pojmom inovativnost organizacije?

V prvi vrsti je zame inovativnost izboljšava že obstoječega produkta. V tem pogledu naši produkti niso inovacije, saj jih nikoli ne izboljšujemo. Narejeni so izključno po naročilu strank. Si pa predstavljam pod inovativnostjo tudi vse druge izboljšave v podjetju, npr. organizacijske, kot so postopki dela.

41. V nekaterih podjetjih imajo zaposleni del svojega delovnega časa namenjenega svojim najljubšim projektom, preko katerih razvijajo svojo inovativnost. Kaj mislite o tem?

Mislim, da v naši panogi to ne pride v poštev. Bolj je to primerno za razne software rešitve, saj te živijo od idej.

42. Ali mislite, da bodo res v prihodnosti preživela le tista podjetja, ki bodo inovativna?

Vsekakor se bo treba prilagajati vedno več. Ne bo pa tako, da bodo namesto vseh začeli delati roboti. Roboti nadomestijo samo enolična dela.

43. Ali mislite, da je vaše podjetje inovativno?

Kot sem rekel – zame so inovacije izboljšave že obstoječih produktov. Naše podjetje pa nikoli ne izboljšuje produktov, saj gre pri vseh za enkratno naročilo. Imeli pa smo nekaj izboljšav pri sami organizaciji dela. Bolj kot inovativno je podjetje učljivo.

44. Na kakšen način zaposlene spodbujate k inovativnosti?



Tukaj bi zopet raje rekel k učljivosti. Spodbujamo jih z različnimi dodatnimi izobraževanji.

45. Ali so zaposleni za inovativnost nagrajeni (finančno in nefinančno)?

Ne.

46. Ste pri inovativnosti lahko vzor svojim zaposlenim?

Mislím da.

47. Ali zaposlene pošljate na dodatna izobraževanja?

Vsak lahko izrazi željo, da bi rad šel na kakšno dodatno izobraževanje. V povprečju je teh želja uresničenih cca. 95 %. To je okoli deset izobraževanj na leto.

48. Pa mislite, da so uporabna za podjetje?

Upam.

49. Ste se že srečali s pojmom organizacijska kultura v svoji karieri?

Sem. Na študiju menedžmenta smo imeli prav predmet organizacijska kultura. Sem se že prej srečal z vsem, kar je organizacijska kultura, ampak nisem vedel, da je to to.

50. Torej se vam zdi pomembno izobraževanje o tej temi?

Vsekakor. Najpomembnejša stvar v organizaciji.

51. Sklepam, da vam je potem tudi pomembno ukvarjanje z organizacijsko kulturo za podjetje.

Tako je.

52. Kako bi opisali delovno klimo v vašem podjetju?

Klima se mi zdi spodbudna, dobra za samo delo. Zaposleni se počutijo dobro. Se pa razlikuje od oddelka do oddelka in od tega, v kateri fazi dela projekta je oddelek. Npr. iz konstrukcije se na začetku kar kadi od zagona, pri montaži je na koncu čutiti živčnost ...

53. Ali v vašem podjetju obstajajo kakšni posebni rituali?

Nič kaj posebnega. Ponavadi tudi v službi proslavimo rojstne dneve zaposlenih.

54. Koliko so v podjetju še prisotne zgodbe o ustanovitvi podjetja in njegovih prvih uspehih?

Zelo malo. Mogoče tudi zato, ker je malo zaposlenih že od začetka. Dobi pa vsak, ki začne delati v podjetju vse informacije, tudi o zgodovini podjetja. Mislim, da se take zgodbe lažje ohranjajo v večjih podjetjih, kjer imajo mogoče več časa in virov za pisanje kakšnega časopisa ali kaj podobnega, prek tega se potem prenašajo razne zgodbe.

55. Katere so glavne vrednote podjetja?

Fleksibilnost, inovativnost, strokovnost, kolegalnost.

56. Kaj pa zaposleni? Kupci?

To mi je samoumevno. Seveda.

57. Katere so glavne norme podjetja?

Vsekakor je glavna norma, da delo mora biti narejeno. Brez zamudnih rokov, napak, brez izgovorov. Seveda so upravičene izjeme, ampak na splošno pa delo mora biti narejeno brez napak, v določenem času.

58. Ali mislite, da so vaši zaposleni zadovoljni v službi?

Ja.

59. Ali imajo vaši zaposleni kakšne posebne bonitete (npr. brezplačna rekreacija, pikniki ...)?

Vsaj enkrat na leto imamo piknik. Enkrat na leto organiziramo tudi bowling, ponavadi ga združimo z novoletno zabavo. Zaposlene vprašam, kaj si želijo za novoletno zabavo, tako da so to njihove želje. Imeli smo tudi že povabilo naših kupcev, ki so nas peljali na izlet.

60. Ali pa se morajo zaposleni nujno udeleževati teh dogodkov?

Seveda ne. Gre za prosto izbiro zaposlenega. Tudi nič drugače ne gledam na tistega, ki mu pač ni do tega. Imamo primere, ki so v službi zelo družabni, ampak se takšnih dejavnosti izven rednega delovnika ne udeležujejo.

61. Kako si predstavljate podjetje čez 5 let ali 10 let?

Vsekakor mislim, da ima podjetje vse možnosti za rast. Tako da si predstavljam večje podjetje, z večjimi projekti, sposobno delati v moderni industriji.